

**ANALISIS PENDEKATAN AUDIT INTERNAL
PADA DEPARTEMEN PENGADAAN BARANG DAN JASA
PT ANGKASA PURA I (PERSERO)**

Widyawati

widyawati2592@gmail.com

Ratna Nurhayati

ratna_n@ugm.ac.id

INTISARI

Fungsi audit internal telah mengalami transisi dari fungsi yang berfokus pada peninjauan pelanggaran regulasi ke arah fungsi yang berfokus menjadi mitra bagi manajemen untuk bersama-sama mewujudkan audit yang proaktif. Audit proaktif memungkinkan unit audit internal dan *auditee* untuk berupaya mengidentifikasi dan mengatasi risiko sebagai upaya preventif sebelum risiko tersebut benar-benar terjadi. Untuk mewujudkan transisi fungsi ini, perlu adanya perubahan pendekatan audit internal dari pendekatan pemeriksaan kemudian (*post-audit*) ke pendekatan audit internal proaktif yang terus menerus dan terintegrasi dengan manajemen. Fungsi audit internal departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero) masih menggunakan pendekatan pemeriksaan kemudian (*post-audit*). Hal ini menimbulkan beberapa hambatan dan temuan selama proses audit sehingga belum dapat meminimalisir atau mencegah risiko penyimpangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab perlunya perbaikan dari pendekatan audit internal yang diterapkan pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero), serta menganalisis jenis pendekatan audit internal yang tepat diterapkan pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam dan inspeksi dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat enam faktor penyebab yang melatarbelakangi perlunya perbaikan pendekatan audit internal yang terdiri dari keterbatasan pendekatan *post-audit*, prosedur audit, sumber daya manusia, koordinasi, audit sistem informasi, dan perbedaan persepsi. Pendekatan audit internal pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero) hendaknya diubah dari *post-audit* menjadi audit proaktif yang terintegrasi dengan manajemen dalam bentuk penerapan *probity audit* dan *continuous auditing*.

Kata Kunci: Pendekatan Audit Internal, *Post-Audit*, *Probity-Audit*, *Continuous Auditing*

1. Pendahuluan

Praktik audit internal di dalam sebuah entitas telah berkembang sejak tahun 1900an. Pada awalnya, audit internal hanya berfungsi untuk proses pemeriksaan dan pengumpulan bukti atas prosedur akuntansi tertentu (*reperformance*) sebagai bentuk jasa kepada manajemen akuntansi tingkat menengah (Collins 1904, 142 dalam Chambers dkk., 2015). Pada tahun 1940an, pendekatan audit internal mulai mengalami metamorfosis dan transisi fungsi yaitu memberikan jaminan atas pengendalian internal pada sistem akuntansi. Metamorfosis ini terjadi karena proses bisnis mengalami perkembangan yang sangat kompleks sehingga volume transaksi menjadi jauh lebih besar (Smith, 1953 dalam Chambers dkk., 2015). Selama tahap awal perkembangannya, audit internal lebih berfokus pada pengecekan catatan akuntansi, pendeteksian kesalahan keuangan, dan penyimpangan sehingga hanya cenderung berfungsi sebagai mata-mata (*spy/ watchdog*) dan asisten bagi auditor eksternal independen (Moeller 2009, 5).

Selanjutnya pada tahun 1980an, audit internal berkembang ke arah pendekatan audit internal berbasis risiko. Dengan pendekatan ini, audit internal lebih berfokus pada penyediaan jaminan yang reliabel atas proses bisnis yang berkaitan dengan mitigasi risiko-risiko utama bisnis. Hingga saat ini, pendekatan audit internal telah berkembang menjadi mitra bagi manajemen untuk bersama-sama mewujudkan manajemen risiko proaktif yang berupaya mengidentifikasi dan mengatasi risiko sebagai upaya preventif sebelum risiko tersebut benar-benar terjadi. Kolaborasi dan integrasi antara fungsi audit internal dengan manajemen sangat diperlukan karena saat ini

perusahaan menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat, sehingga perlu adanya peningkatan fungsi audit internal, salah satunya dalam bentuk *probity audit* dan *continuous auditing* yang memungkinkan audit internal dilakukan secara *real-time*.

Akan tetapi pada kenyataannya, pendekatan audit internal pada PT Angkasa Pura I masih bersifat periodik, konvensional, *post-audit*, dan belum menggunakan manajemen audit berbasis komputer. Selain itu, jumlah auditor internal di PT Angkasa Pura I (Persero) masih sedikit. Pendekatan audit yang masih konvensional dan terbatasnya jumlah auditor internal dapat menyebabkan terhambatnya efektivitas audit internal yang berfokus pada efisiensi bisnis dan manajemen risiko proaktif, serta menimbulkan beberapa masalah dan temuan audit yang berkelanjutan. Mengingat adanya kesenjangan antara teori konseptual dan kondisi kontekstual di PT Angkasa Pura I (Persero), maka sangat penting untuk dilakukan penelitian yang menganalisis faktor-faktor penyebab perlunya perbaikan pendekatan audit, sekaligus menganalisis jenis pendekatan audit internal yang tepat diterapkan pada PT Angkasa Pura I (Persero). Untuk memfokuskan penelitian, subjek penelitian ini dipersempit hanya pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero).. Peneliti memilih departemen pengadaan barang dan jasa karena departemen ini merupakan salah satu departemen yang memerlukan pengawasan tinggi dari auditor internal dengan tingkat risiko dan temuan audit yang cukup tinggi. Pertanyaan penelitian ini meliputi (1) Mengapa pendekatan audit internal pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I

(Persero) masih perlu dilakukan perbaikan? (2) Jenis pendekatan audit internal apa yang tepat diterapkan pada

2. Tinjauan Pustaka

a. Pengadaan Barang dan Jasa

Pengadaan barang dan jasa pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mengacu pada Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER 05/MBU/2008 yang kemudian mengalami beberapa perubahan pada Peraturan Menteri BUMN Nomor PER 15/MBU/2012. Peraturan ini berlaku untuk semua pengadaan barang dan jasa yang dilakukan oleh BUMN yang pembiayaannya berasal dari anggaran BUMN atau anggaran pihak lain termasuk yang dibiayai oleh pinjaman/ hibah luar negeri (PHLN) baik yang dijamin maupun tidak dijamin oleh pemerintah, kecuali pengadaan barang dan jasa tersebut menggunakan dana langsung dari APBN/APBD baik sebagian maupun seluruhnya (Peraturan Menteri BUMN nomor PER 05/MBU/2008, pasal 4). Definisi pengadaan barang dan jasa adalah kegiatan pengadaan barang dan jasa yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara yang pembiayaannya tidak menggunakan dana dari APBN/APBD (Peraturan Menteri BUMN nomor PER 05/MBU/2008, Pasal 1). Dari definisi di atas dijelaskan bahwa pengadaan barang dan jasa pada BUMN ditekankan pada pengadaan barang dan jasa yang pembiayaannya tidak menggunakan dana dari APBN/APBD. Pengadaan barang dan jasa pada investasi di lingkungan BUMN yang pembiayaannya bersumber dari APBN/APBD diatur dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 54 Tahun 2010 yang mengatur tentang pengadaan barang

departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero)?

dan jasa pada pemerintah. Perpres Nomor 54 Tahun 2010 Pasal 2 Ayat 1 (b) menyatakan bahwa ruang lingkup peraturan presiden ini meliputi pengadaan barang/ jasa untuk investasi di lingkungan Bank Indonesia, Badan Hukum Milik Negara dan Badan Usaha Milik Negara/ Badan Usaha Milik Daerah yang pembiayaannya sebagian atau seluruhnya dibebankan pada APBN/APBD (Perpres Nomor 54 Tahun 2010, Pasal 2 Ayat 1 butir (b)).

Menurut Peraturan Menteri BUMN nomor PER 05/MBU/2008, pengadaan barang dan jasa pada BUMN wajib menerapkan prinsip-prinsip yang meliputi:

1. efisien, dalam hal ini pengadaan barang dan jasa diusahakan untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam waktu yang cepat dengan menggunakan dana dan kemampuan seminimal mungkin secara wajar namun tidak hanya didasarkan pada harga terendah;
2. efektif, dalam hal ini kebutuhan dan manfaat pengadaan barang dan jasa harus sesuai dengan sasaran yang ditetapkan;
3. kompetitif, dalam hal ini pengadaan barang dan jasa harus terbuka bagi penyedia barang dan jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan;
4. transparan, dalam hal ini semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang dan jasa termasuk syarat teknis administrasi pengadaan, tata cara evaluasi, hasil evaluasi,

penetapan calon penyedia barang, dan jasa, sifatnya terbuka bagi peserta penyedia barang dan jasa yang berminat;

5. adil dan wajar, dalam hal ini memberikan perlakuan yang sama bagi semua calon penyedia barang dan jasa yang memenuhi syarat;
6. akuntabel, yaitu harus mencapai sasaran dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga potensi penyalahgunaan dan penyimpangan dapat dicegah (Peraturan Menteri BUMN nomor PER 05/MBU/2008, Pasal 2).

Secara umum, terdapat empat cara yang dapat digunakan pada saat melakukan pengadaan barang dan jasa. Empat cara tersebut dijelaskan dalam Peraturan Menteri BUMN nomor PER 05/MBU/2008, Pasal 5 Ayat 2, yakni sebagai berikut:

1. pelelangan terbuka, untuk pengadaan jasa konsultan disebut dengan seleksi terbuka. Cara ini digunakan untuk memberi kesempatan kepada penyedia barang dan jasa yang memenuhi kualifikasi untuk mengikuti pelelangan dengan cara mengumumkannya secara luas melalui media massa.
2. pemilihan langsung, untuk pengadaan jasa konsultan disebut dengan seleksi langsung. Cara ini digunakan dengan hanya menawarkan kepada beberapa pihak terbatas sekurang-kurangnya dua penawaran.
3. penunjukan langsung. Cara ini dilakukan secara langsung dengan hanya menunjuk satu penyedia barang dan jasa atau melalui *beauty contest*.
4. pembelian langsung. Cara ini dilakukan dengan cara pembelian barang yang terdapat di pasar sehingga nilainya ditentukan berdasarkan harga pasar.

b. Audit Internal

Institute of Internal Auditors (IIA) mendefinisikan audit internal sebagai berikut.

"Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes" (IIA, 2001).

Dari kutipan di atas, audit internal didefinisikan sebagai kegiatan penjaminan dan konsultasi independen yang obyektif dan dirancang untuk menambah nilai serta meningkatkan operasi organisasi. Audit internal diharapkan mampu membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan memberikan pendekatan yang sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas dari proses manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola. Pelaksanaan audit internal mengacu pada Standar Internasional Praktik Profesional Audit Internal yang disusun oleh IIA.

Peran audit internal mulai mengalami perkembangan sejak didirikannya Institute of Internal Auditor (IIA) pada tahun 1942. Organisasi ini dibentuk oleh orang-orang yang telah diberi gelar auditor internal oleh perusahaan tempat mereka bekerja (Moeller, 2005). Sebagian besar peran audit internal pada awalnya dapat dilihat sebagai perpanjangan tangan yang terkait erat dengan pekerjaan auditor eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa auditor internal pada awalnya dilihat sebagai pihak yang memainkan peranan sempit di perusahaan mereka dengan tanggung jawab yang relatif terbatas dari keseluruhan spektrum manajerial. Mereka

lebih dianggap sebagai pemeriksa catatan keuangan dan mata-mata (*spy/ watchdog*) daripada dianggap sebagai rekan kerja.

Seiring berjalannya waktu, kebutuhan akan peran audit internal semakin berkembang karena adanya operasi perusahaan yang menjadi lebih produktif dan kompleks. Dengan demikian, peran auditor internal secara bertahap menjadi lebih luas dan tanggung jawabnya lebih berorientasi pada manajemen (Moeller, 2009). Audit internal yang awalnya lebih berorientasi pada area pengendalian yang terkait akuntansi dan keuangan, saat ini mulai diperluas mencakup banyak bidang nonfinansial di perusahaan seperti dukungan program pengendalian kualitas hingga kebutuhan akan standar etik untuk tata kelola perusahaan. Kebutuhan ini memerlukan keterlibatan yang lebih besar dari dewan direksi, komite audit internal, manajemen, dan independensi dari auditor eksternal. Pada saat ini, profesi audit internal telah mencapai tingkat kematangan yang besar dan berada pada posisi yang baik untuk terlibat aktif dalam pertumbuhan dinamis perusahaan (Moeller, 2009). Audit internal pada saat ini melibatkan spektrum luas dari berbagai jenis dan tingkat cakupan kegiatan operasional. Audit internal saat ini telah terintegrasi dengan manajemen. Kepala eksekutif audit pada saat ini juga telah memiliki tingkat komunikasi langsung dan aktif dengan komite audit (Moeller, 2009).

Kondisi ini mencerminkan kemajuan besar dalam lingkup cakupan dan tingkat layanan audit internal untuk semua bidang perusahaan. Selain itu, audit internal juga berperan dalam melakukan layanan konsultasi dengan *auditee* terkait dengan pelaksanaan operasional perusahaan. Paradigma lama audit internal

yang berfokus melakukan pemeriksaan terhadap laporan keuangan historis telah bergeser fokusnya untuk memberikan nilai tambah bagi perusahaan untuk masa sekarang dan masa depan. Dalam hal ini, auditor berperan dalam memberikan saran dan kontribusi bagi manajemen perusahaan atas keputusan-keputusan yang akan diambil. Auditor internal juga dilibatkan dalam perencanaan keputusan-keputusan strategis perusahaan (Irawan, 2003).

c. Konsep *Probity Audit*

Probity audit merupakan kegiatan penilaian independen yang dilakukan untuk memastikan bahwa proses pengadaan barang/ jasa dilakukan secara adil, dapat dipertanggungjawabkan, dan transparan sesuai dengan harapan publik dan ketentuan yang berlaku (Independent Commission Against Corruption, New South Wales, 2005). Dari definisi tersebut, terlihat bahwa *probity audit* merupakan bentuk kegiatan audit secara langsung yang menekankan ketaatan pada prosedur, proses, atau sistem. Hal itu berarti tidak hanya melakukan audit pada hasil proses pengadaan barang dan jasa yang telah dilakukan, tetapi pada proses pengadaan barang dan jasa sedang berlangsung. *Probity audit* juga harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip pengadaan barang dan jasa yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010. *Probity audit* biasanya dilaksanakan untuk menjaga proses pekerjaan yang bersifat strategis dan melibatkan kepentingan masyarakat, proyek yang menggunakan dana masyarakat, dan proses pengadaan yang berhubungan erat dengan isu politik (Peraturan Kepala BPKP Nomor PER-362/K/D4/2012, Bab II, Nomor 4). Pelaksanaan *probity audit* dilakukan

bersamaan dengan proses pengadaan barang atau jasa (*real time audit*), bukan setelah pekerjaan tersebut selesai. Pada saat melakukan *probity audit*, auditor umumnya menggunakan teknik audit yang meliputi peninjauan fisik, observasi, diskusi, dan wawancara.

Pedoman *probity audit* di Indonesia mengacu pada Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Nomor PER 362/K/D4/2012 tentang Pedoman *Probity audit* Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).

Ruang lingkup *probity audit* meliputi setiap kegiatan pengadaan barang/jasa di lingkungan Kementerian/Lembaga/Institusi dan Pemerintah Provinsi/ Kabupaten/ Kota dalam satu tahun anggaran atau lebih, antara lain Satuan Kerja (SKPD), Kantor, Dinas, Unit Pelaksana Teknis Pusat/ Daerah, BI/BHMN/BUMN/BUMD/Badan Usaha Lainnya, termasuk pemanfaatan barang/jasa (Peraturan Kepala BPKP Nomor PER-362/K/D4/2012, Bab III, Nomor 1). Terdapat empat metode dalam melakukan *probity audit* pada pengadaan barang dan jasa :

1. *Desk audit*, merupakan penelaahan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai acuan atas audit yang dilakukan terhadap berbagai dokumen yang berkaitan dengan pengadaan barang/ jasa. Prosedur *desk audit* juga meliputi identifikasi kelemahan sistem dan prosedur pengadaan barang/ jasa.
2. *Field audit*, merupakan pemeriksaan lapangan yang diutamakan untuk pengecekan langsung atas kebenaran jumlah, mutu dan penempatan, ketepatan waktu penyerahan dan pemanfaatan barang/ jasa, antara lain

melalui prosedur observasi/ pengamatan, pengecekan/ pemeriksaan fisik, dan permintaan keterangan.

3. *Benchmarking*, merupakan prosedur perbandingan harga (Harga Perkiraan Sendiri/ HPS) dengan harga pasar yang wajar atau pedoman harga satuan yang telah ditetapkan oleh Instansi Teknis, Pemerintah Daerah, BI/BHMN/ BUMN/BUMD/Badan Usaha Lainnya.
4. Penggunaan tenaga ahli, prosedur ini dapat dilakukan untuk menilai kewajaran kualitas barang/ jasa. (Peraturan Kepala BPKP Nomor PER-362/K/D4/2012, Bab IV, Nomor 2).

d. Konsep *Continuous Auditing*

Continuous auditing merupakan proses menempatkan monitor pengendalian dalam sistem yang terotomatisasi sehingga monitor dapat mengirimkan sinyal atau pesan kepada auditor, biasanya auditor internal, apabila proses sistem yang terotomatisasi menyimpang dari salah satu atau beberapa parameter batas audit yang telah ditetapkan (Moeller, 2005). The Institute of Internal Auditors (IIA) mendefinisikan *continuous auditing* sebagai alat untuk mengeluarkan laporan audit secara bersamaan atau dengan segera setelah ada kejadian yang dipertanyakan. Konsep *continuous auditing* yang dijelaskan oleh IIA mencakup tiga konsep utama yang meliputi konsep pemantauan berkelanjutan (*continuous monitoring*), audit berkelanjutan (*continuous auditing*), dan penjaminan berkelanjutan (*continuous assurance*).

Pemantauan berkelanjutan merupakan sebuah mekanisme umpan balik yang digunakan oleh manajemen untuk memastikan bahwa sistem dan transaksi diproses sesuai dengan ketentuan yang

berlaku. Audit berkelanjutan (*continuous auditing*) merupakan metode pengumpulan bukti audit yang dilakukan oleh auditor pada sistem dan transaksi secara terus menerus dalam suatu periode. Salah satu contoh proses *continuous auditing* antara lain proses saat auditor mengekstrak rincian dari entri jurnal penyesuaian yang jumlahnya besar setiap hari untuk menyelidiki, memvalidasi dan memastikan jurnal tersebut telah disetujui, serta mendokumentasikan temuan yang menyimpang dari prosedur yang semestinya. Jaminan berkelanjutan (*continuous assurance*) merupakan proses memberikan opini jaminan yang berkelanjutan atau berdasarkan permintaan pada sistem atau transaksi. Opini yang berkelanjutan dapat mewakili opini auditor dalam memberikan keyakinan bahwa pengendalian internal beroperasi secara memuaskan, kecuali jika ada kondisi yang menyatakan sebaliknya. Opini audit yang berkelanjutan juga memungkinkan opini berdasarkan permintaan dapat diminta kapan saja untuk memberikan pendapat yang tidak selalu bergantung pada tahun fiskal atau akhir bulan. Sebagai contoh, seorang calon investor mungkin ingin mengetahui keadaan suatu perusahaan pada saat membuat keputusan pembelian saham, bukan mengacu pada keadaan perusahaan di masa lalu yang dicakup oleh laporan yang diterbitkan terakhir (IIA, 2005).

Pada dasarnya, *continuous auditing* merupakan pengembangan dari teknik audit berbasis komputer. Sebelum adanya *continuous auditing*, teknik audit berbasis komputer memiliki keterbatasan, salah satunya belum dapat digunakan seutuhnya dalam sistem yang terintegrasi enterprise resource planning (ERP) (Vasarhelyi, 2004). Proses bisnis dalam lingkungan

ERP bertujuan untuk meningkatkan arus informasi secara real-time. Oleh karena itu, implementasi *continuous auditing* merupakan satu-satunya cara untuk mengambil keuntungan dari semua kekuatan potensial sistem ERP (Vasarhelyi, 2004). Implementasi *continuous auditing* dijelaskan dalam pernyataan standar audit (*statement of auditing standards – SAS*) nomor 94 sebagai pedoman resmi (Davis dkk, 1997). SAS nomor 94 menguraikan tentang pengaruh struktur pengendalian internal pada *continuous auditing* serta menggambarkan proses pelaporan laporan keuangan dalam sistem akuntansi yang berbasis *real-time*.

3. Metode Penelitian

Metode yang digunakan penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell (2010), penelitian kualitatif merupakan metode-metode yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari masalah sosial atau kemanusiaan yang dianggap atau dijalankan oleh sejumlah individu atau sekelompok orang. Pendekatan penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara melakukan wawancara mendalam dan inspeksi dokumen. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) merupakan metode pengumpulan data yang melibatkan pewawancara dan orang yang diwawancarai untuk mendiskusikan topik secara mendalam.

Penelitian ini mengkaji pendekatan audit internal yang diterapkan pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero), oleh karena itu

peneliti memutuskan untuk melakukan wawancara mendalam (*in depth interview*) kepada para pihak yang dianggap memahami dan terlibat dalam kegiatan audit internal, khususnya pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero). Pihak-pihak yang akan menjadi partisipan dalam wawancara mendalam adalah sebagai berikut.

- a. Kepala audit internal (*head of internal audit*) PT Angkasa Pura I (Persero).
- b. Auditor internal yang bertugas mengaudit departemen pengadaan barang dan jasa.
- c. Kepala departemen perencanaan dan administrasi pengadaan (*procurement planning and administration department head*).
- d. Kepala departemen pengadaan material (*material procurement department head*).
- e. Kepala departemen pengadaan jasa (*services procurement department head*).

Dokumen-dokumen yang akan dikaji dalam penelitian ini meliputi:

- a. Piagam Internal Audit PT Angkasa Pura I (Persero)
- b. Prosedur Kerja Internal Audit PT Angkasa Pura I (Persero) Nomor PM-KP/PIA-01.
- c. Laporan Tahunan (*annual report*) PT Angkasa Pura I (Persero).
- d. Internal Audit Manual PT Angkasa Pura I (Persero)
- e. Prosedur Pelaksanaan Audit Internal Bidang Human Capital and General Affair PT Angkasa Pura I (Persero) Nomor PM/KP-PIA/PIH-01
- f. Kebijakan Pengadaan Barang/ Jasa di Lingkungan PT Angkasa Pura I (Persero) Nomor KEP 84/PL 02/2015

- g. Bagan Alir Proses Pengadaan Barang/ Jasa di Lingkungan PT Angkasa Pura I (Persero)
- h. *Risk Based Internal Auditing* (Chartered Institute of Internal Auditors, 2014)
- i. *IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management* (The Institute of Internal Auditors, 2009)
- j. LHP PDTT BPK – Bandara Ngurah Rai Bali, 2015.

Dalam penelitian ini, validitas data dilakukan dengan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara menggali dan membandingkan informasi dari sumber yang berbeda, dalam hal ini narasumber wawancara. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara menggali dan membandingkan informasi dari teknik pengumpulan data yang berbeda, dalam hal ini informasi yang didapat dari teknik wawancara dibandingkan dengan informasi yang didapat dari teknik inspeksi dokumen. Penelitian ini juga menggunakan prosedur *member checking* kepada partisipan untuk meyakinkan validitas data. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara mendokumentasikan keseluruhan proses dan prosedur penelitian dari awal hingga akhir penelitian.

Pengolahan data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan desain yang dilakukan oleh Creswell (2010). Dibawah ini merupakan langkah-langkah analisis data kualitatif menurut Creswell.

- a. Mengolah dan mempersiapkan data analisis. Aktivitas yang dilakukan dalam langkah ini yaitu melakukan pengetikan data yang diperoleh di lapangan, mengklasifikasikan dan

menyusun data ke dalam jenis yang berbeda tergantung pada sumber informasi.

- b. Membaca keseluruhan data. Langkah ini dilakukan untuk membangun *general sense*. Hal tersebut dilakukan untuk memahami makna informasi yang diperoleh dari partisipan, gagasan yang dimiliki, intonasi, penuturan, kedalaman, dan kredibilitas partisipan dalam menyampaikan informasi.
- c. Memulai *coding* semua data yang diperoleh dari partisipan. Dalam

langkah ini peneliti diharapkan menentukan esensi atau makna yang terdapat dalam transkrip wawancara.

- d. Mendeskripsikan *setting*, orang, kategori, dan tema yang akan dianalisis. Langkah ini dilakukan untuk memperoleh gambaran cerita yang berasal dari tema-tema yang diperoleh yang diharapkan dapat menunjukkan model teoritis.
- e. Menunjukkan bagaimana deskripsi dan tema-tema disajikan dalam laporan kualitatif.
- f. Menginterpretasi hasil.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor penyebab perlunya perbaikan pendekatan audit internal pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero) meliputi:

1. Keterbatasan pendekatan *post-audit*

Secara umum, pendekatan audit internal pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero) masih bersifat konvensional dengan pendekatan pemeriksaan kemudian (*post-audit*). Pendekatan *post-audit* merupakan pendekatan audit yang dilakukan pada saat periode kegiatan, pekerjaan, atau objek yang diaudit telah selesai. Pendekatan audit internal ini dilakukan setahun sekali sesuai dengan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) yang dibuat pada awal tahun. Auditor internal hanya melakukan audit ketika pekerjaan pengadaan barang/ jasa telah selesai diimplementasikan, sehingga terkadang memberikan kesan bahwa audit pada departemen pengadaan barang/ jasa merupakan audit pada barang yang sudah terpasang, bahkan sudah usang. Auditor internal kurang memiliki peran untuk ikut

terlibat dalam pengawasan saat pelaksanaan pengadaan barang/ jasa sedang berlangsung. Padahal idealnya, audit internal seharusnya dapat berfungsi sebagai mitra strategis perusahaan yang turut membantu *auditee* dalam pencegahan dan pendeteksian dini risiko. Peran auditor internal dalam melakukan proses pengawasan maupun pengendalian secara *real-time* masih sangat terbatas. Auditor internal akan melakukan proses pengawasan dan evaluasi secara langsung apabila sebuah pekerjaan atau objek audit dicurigai terdapat isu atau penyimpangan tertentu, namun hal tersebut jarang terjadi.

Pengawasan maupun pengendalian selama proses pengadaan barang dan jasa tidak dilakukan oleh auditor internal PT Angkasa Pura I (Persero). Pengawasan pada saat pelaksanaan pengadaan barang/ jasa terutama proyek-proyek strategis hanya melibatkan pihak eksternal yaitu BPKP dan Tim Pengawal Pengamanan Pemerintahan dan Pembangunan Pusat (TP4P), serta Tim Pengawal Pengamanan Pemerintahan, dan Pembangunan Daerah (TP4D) dari pihak Kejaksaan Agung (Pusat) dan Kejaksaan Tinggi atau Kejaksaan Negeri (Daerah). Auditor

internal masih beranggapan bahwa pendekatan *post-audit* dapat mempercepat proses bisnis walaupun tidak dapat mendeteksi risiko secara dini, sedangkan pendekatan audit *real-time* justru akan menghambat proses bisnis. Pendekatan *post-audit* sudah seharusnya bergeser ke arah *real-time audit* sebagai paradigma baru audit internal saat ini. Paradigma baru audit internal hendaknya harus lebih berfokus pada penilaian risiko sehingga audit internal dapat memberikan nilai tambah. Paradigma baru tersebut belum diterapkan sepenuhnya oleh unit audit internal di PT Angkasa Pura I (Persero) karena fungsi audit internal belum menerapkan pendekatan audit internal yang terus menerus dan terintegrasi oleh manajemen. Hal tersebut menyebabkan peran auditor internal masih sangat terbatas dalam mengawal proses pelaksanaan bisnis yang dilakukan oleh manajemen. Pendeteksian risiko secara dini pun belum dapat diterapkan sehingga audit internal hanya berfokus pada tindakan korektif jika risiko tersebut telah benar-benar terjadi. Audit internal di PT Angkasa Pura I (Persero) belum memiliki peran yang besar dalam tindakan pencegahan risiko.

2. Keterbatasan prosedur audit

Beberapa prosedur audit internal pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero) belum dilakukan dengan optimal. Penyebab utama lemahnya prosedur audit internal adalah banyaknya objek audit yang menjadi tanggung jawab auditor, namun jumlah auditor yang bertanggung jawab mengaudit departemen pengadaan barang dan jasa masih sangat terbatas. Salah satu prosedur audit internal yang belum dilakukan dengan optimal oleh auditor

pada saat mengaudit adalah observasi dan inspeksi fisik pada barang atau bangunan di lapangan. Auditor internal tidak selalu melakukan prosedur tersebut saat melakukan audit. Auditor internal hanya melakukan inspeksi dokumen/ data dan wawancara pada auditee melalui prosedur *desk-audit*. Prosedur *desk-audit* merupakan penelaahan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai acuan atas audit yang dilakukan terhadap berbagai dokumen yang berkaitan dengan pengadaan barang/ jasa. Prosedur *desk audit* juga meliputi identifikasi kelemahan sistem dan prosedur pengadaan barang/ jasa. *Field audit* merupakan pemeriksaan lapangan yang diutamakan untuk pengecekan langsung atas kebenaran jumlah, mutu dan penempatan, ketepatan waktu penyerahan dan pemanfaatan barang/ jasa, antara lain melalui prosedur observasi/ pengamatan, pengecekan/ pemeriksaan fisik, dan permintaan keterangan. Idealnya, audit internal tidak hanya menilai kesesuaian proses bisnis dengan peraturan yang berlaku. Auditor internal juga wajib melakukan pemeriksaan lapangan melalui observasi atau inspeksi fisik untuk meyakinkan bahwa proses pengadaan barang/ jasa dilakukan dengan benar dan bebas dari penyimpangan.

Keterbatasan prosedur audit pengadaan barang dan jasa yang kedua adalah keterbatasan pada jadwal audit. Jadwal audit internal yang dilakukan di setiap cabang relatif sangat singkat. Jadwal audit untuk bandara besar hanya berkisar 10 (sepuluh) hari dan bandara kecil hanya berkisar 6 (enam) hari. Hal ini mengakibatkan auditor internal memiliki keterbatasan waktu dalam pelaksanaan audit sehingga pengujian audit pengadaan barang/ jasa tidak dapat dilaksanakan

secara komprehensif, seperti pengujian pada Harga Perkiraan Sendiri (HPS). Pada saat pengujian HPS, auditor perlu melakukan survei untuk mengetahui harga pasar. Waktu audit yang sangat singkat di masing-masing cabang membuat auditor internal merasa kesulitan dalam melakukan pengujian HPS. Selain itu, auditor internal juga tidak dapat melakukan audit pada pengadaan barang/ jasa pada keseluruhan anak perusahaan dan yayasan yang dimiliki oleh PT Angkasa Pura I (Persero) karena keterbatasan jadwal audit tersebut.

3. Keterbatasan sumber daya manusia

Saat ini, jumlah auditor yang bertugas mengaudit departemen pengadaan barang dan jasa hanya satu orang. Hal ini menghambat proses audit internal dan juga menyebabkan pengadaan barang/ jasa yang memiliki tingkat risiko tinggi tidak bisa diaudit secara komprehensif oleh unit audit internal. Kepala audit internal juga terkadang harus menunjuk auditor yang bukan berasal dari departemen audit pengadaan barang dan jasa untuk membantu menggantikan auditor pengadaan barang dan jasa. Penempatan auditor yang bukan berasal dari departemen audit pengadaan barang/ jasa akan menimbulkan banyak hambatan sehingga membuat kualitas audit pengadaan barang/ jasa berkurang. Hal ini terjadi karena terkadang auditor yang ditugaskan merupakan auditor yang kurang terampil dalam mengaudit pengadaan barang/jasa. Selain itu, ruang lingkup auditor dalam melakukan audit juga menjadi terbatas karena objek audit sangat banyak meliputi tiga belas cabang bandar udara dan beberapa anak perusahaan, namun tidak diimbangi dengan jumlah sumber daya manusia yang memadai. Hal ini menyebabkan auditor pengadaan

barang dan jasa merasa kesulitan saat menghadapi kendala di lapangan karena tidak adanya rekan kerja untuk diajak berdiskusi.

Selain itu, masih terdapat keterbatasan kompetensi antara auditor dan *auditee* pada saat menentukan nilai pengadaan barang/ jasa yang berteknologi tinggi. *Auditee* memiliki keterbatasan dalam menentukan spesifikasi dan nilai barang dengan teknologi tinggi. Auditor internal juga masih merasa kesulitan dalam memastikan apakah harga barang tersebut sudah sesuai spesifikasi karena hanya diproduksi oleh pabrik tertentu sehingga sulit dibandingkan dengan harga pasar. Keterbatasan ini menyebabkan auditor tidak dapat memberikan masukan yang tepat kepada *auditee* pada saat melaksanakan jasa konsultasi. Akibatnya, pengadaan barang/ jasa yang berteknologi tinggi beberapa kali mengalami gagal lelang seperti pengadaan *runway sweeper* dan kendaraan pemadam kebakaran. Keterbatasan sumber daya manusia selanjutnya terjadi karena kurangnya koordinasi antara *auditee* dan auditor internal terkait dengan jasa konsultasi yang diberikan oleh auditor internal. Jasa konsultasi dalam fungsi audit internal di PT Angkasa Pura I (Persero) sudah dicantumkan dalam piagam audit (*audit charter*), namun pelaksanaannya masih belum optimal karena kurang sering dilakukan, terutama di kantor cabang PT Angkasa Pura I (Persero).

4. Keterbatasan koordinasi antara unit audit internal dengan unit manajemen risiko

Unit audit internal PT Angkasa Pura I (Persero) telah menerapkan audit berbasis risiko (*risk-based audit*). Hal tersebut tertuang dalam piagam audit

(*audit charter*) PT Angkasa Pura I (Persero). Salah satu ruang lingkup kegiatan unit audit internal PT Angkasa Pura I (Persero) adalah memberikan keyakinan atas terlaksananya kegiatan pemeriksaan internal yang berbasis risiko (*risk-based audit*) secara berkesinambungan. Audit berbasis risiko pada dasarnya sangat berkaitan erat dengan tingkat maturitas risiko dari sebuah entitas. Tingkat maturitas risiko dalam sebuah entitas dinyatakan melalui skor nilai 1-5 dengan predikat belum matang (*naive*), awal pengembangan (*aware*), progresif (*defined*), semi matang (*managed*), dan matang (*enabled*) (Chartered IIA, 2014). Pada tahun 2017, tingkat maturitas risiko PT Angkasa Pura I (Persero) adalah senilai 3,12. Hal ini menyebabkan penerapan audit berbasis risiko di PT Angkasa Pura I masih belum dapat dijalankan dengan optimal karena tingkat maturitas risiko di PT Angkasa Pura I masih berada di tingkat progresif. Tingkat maturitas risiko ideal agar penerapan audit berbasis risiko berjalan dengan optimal harus berada di angka 4 sampai dengan 5 (semi matang sampai matang). Pada tingkatan progresif, sebagian besar risiko telah diidentifikasi dan dinilai. Pada tingkat ini juga telah diterapkan peninjauan dan respon (*review and respond*) risiko secara teratur. Tingkatan ini menandakan bahwa beberapa bagian manajemen memonitor semua respon dilakukan secara tepat (IIA, 2014).

Koordinasi yang dilakukan oleh auditor internal dan unit manajemen risiko di PT Angkasa Pura I (Persero) masih belum optimal karena sampai saat ini unit audit internal tidak ikut berperan aktif dalam mengidentifikasi risiko, membuat profil risiko, dan memberikan masukan

atas proses manajemen risiko. Unit audit internal selama ini hanya meminta daftar risiko (*risk-register*) dari unit manajemen risiko sebagai dasar perencanaan audit berbasis risiko. Hal ini belum sesuai dengan pedoman IIA tentang peran audit internal dalam pelaksanaan manajemen risiko. Peran auditor internal tidak boleh hanya sekadar meminta *risk-register*, menilai, dan memastikan manajemen risiko berjalan dengan baik. Sinergi dan koordinasi antara unit audit internal dan unit manajemen risiko juga harus selalu ditingkatkan, terutama pada saat identifikasi dan evaluasi risiko. Unit audit internal harus ikut aktif menjadi konsultan yang rutin memberikan masukan terkait pengelolaan risiko perusahaan.

5. Keterbatasan audit sistem teknologi informasi

Saat ini implementasi sistem teknologi informasi pada departemen pengadaan barang dan jasa belum mendapat perhatian yang lebih dari unit audit internal. Hal ini terjadi karena hingga saat ini belum dilakukan audit yang komprehensif pada sistem teknologi informasi yang diterapkan di departemen pengadaan barang dan jasa. Audit yang selama ini dilakukan pada sistem teknologi departemen pengadaan barang dan jasa sebatas mengecek secara umum apakah sistem telah berjalan dengan lancar atau masih mengalami banyak hambatan. Audit sistem teknologi informasi belum mengarah pada tingkat evaluasi mendalam terkait dengan keamanan dan ketepatan penggunaan sistem. Selama ini pengawasan sistem masih menjadi tugas departemen teknologi informasi dan belum menjadi tugas auditor pengadaan barang dan jasa karena auditor pengadaan barang dan jasa belum memiliki kompetensi yang

lebih dalam mengaudit sistem. Selain itu, ketiadaan audit sistem teknologi informasi juga menyebabkan auditor internal belum dapat memastikan sepenuhnya sistem teknologi informasi sudah terbebas dari penyalahgunaan dan penyimpangan sistem.

6. Perbedaan persepsi antara auditor internal dan *auditee* dalam menghitung Harga Perkiraan Sendiri (HPS)

Penyebab utama timbulnya perbedaan persepsi antara auditor internal dan *auditee* dalam memahami perhitungan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) adalah terlalu singkatnya aturan internal perusahaan yang mengatur tentang ketentuan HPS. Aturan-aturan terkait HPS tidak dijabarkan secara mendetail sehingga membuat pemahaman antara *auditee* dan auditor internal terkadang menjadi berbeda. Terdapat dua hal yang sering menjadi perdebatan antara auditor internal dan *auditee*, yaitu total HPS yang tidak disertai rincian item-item pekerjaan dan belum adanya standardisasi dalam pembuatan koefisien harga satuan pekerjaan.

Beberapa pendekatan audit internal yang tepat diterapkan pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero) adalah *probity audit*, peningkatan sinergi antara auditor dengan *auditee*, dan penerapan *continuous auditing*. *Probity audit* merupakan pengawasan auditor internal secara *real time* selama proses pengadaan barang dan jasa berlangsung. Hal ini sangat diperlukan sebagai salah satu upaya untuk mewujudkan peran auditor internal sebagai mitra kerja manajemen. Auditor internal hendaknya dilibatkan dalam pengawasan dan pengawasan selama proses pengadaan barang dan jasa berlangsung, bukan hanya

pengawasan setelah pekerjaan pengadaan barang/ jasa tersebut selesai dilakukan. Selama ini, auditor internal hanya melakukan pemantauan secara tidak langsung melalui telepon atau aplikasi pesan singkat dalam proses *monitoring* dari proses pengadaan barang dan jasa yang masih berlangsung. Proses pengawalan pengadaan barang dan jasa selama ini lebih banyak melibatkan pihak eksternal seperti BPKP maupun Kejaksaan, khususnya pengadaan barang/ jasa dari proyek strategis nasional yang nilainya tinggi. Idealnya, terdapat sinergi antara auditor internal, auditor eksternal, dan *auditee* selaku pelaksana proyek demi terwujudnya pengadaan barang dan jasa yang efisien dan efektif. Salah satu peran auditor internal dalam pengawasan proses pengadaan barang/ jasa secara *real-time* dapat diwujudkan melalui keikutsertaan auditor internal menjadi anggota Tim Evaluasi Pengadaan *Strategic Project* (TEPS).

Peran audit internal juga hendaknya perlu ditingkatkan tidak hanya pada proyek strategis nasional, tetapi juga proses pengadaan barang dan jasa di dalam internal perusahaan. Pihak departemen pengadaan barang dan jasa selaku *auditee* memiliki harapan besar akan adanya peningkatan sinergi antara unit audit internal dengan manajemen (*auditee*). peningkatan sinergi antara audit internal dengan *auditee* sangat diperlukan karena departemen pengadaan barang dan jasa memiliki beban pekerjaan yang luas dengan risiko yang tinggi. Hal ini menyebabkan departemen pengadaan barang dan jasa sangat membutuhkan pendampingan dari auditor internal. Beberapa contoh bentuk pendampingan unit audit internal kepada departemen pengadaan barang dan jasa meliputi:

1. Peningkatan jasa konsultasi dan pemberian masukan terkait SOP maupun ketentuan yang dibuat oleh *auditee*.
2. Koordinasi antara auditor internal dengan *auditee* untuk penyamaan persepsi untuk mencapai pemahaman yang sama atas interpretasi aturan-aturan tertentu.
3. Peningkatan jasa konsultasi terkait proses bisnis departemen pengadaan barang dan jasa dalam rangka mencegah dan meminimalisir terjadinya risiko atau penyimpangan.

Penerapan audit sistem teknologi informasi sangat diperlukan untuk meningkatkan pengawasan dan pengawalan dari proses bisnis pengadaan barang/ jasa. Dengan adanya audit yang berbasis sistem teknologi informasi seperti *continuous auditing*, pengawasan dapat dilakukan secara aktual tanpa harus menunggu proses pengadaan barang/ jasa selesai diimplementasikan. Dengan demikian, risiko-risiko atau kemungkinan penyimpangan dari transaksi *online* yang sedang berlangsung dapat segera dimitigasi dan diminimalisir dampak buruknya. *Continuous auditing* merupakan proses menempatkan monitor pengendalian dalam sistem yang terotomatisasi sehingga monitor dapat mengirimkan sinyal atau pesan kepada auditor, biasanya auditor internal, apabila proses sistem yang terotomatisasi menyimpang dari salah satu atau beberapa parameter batas audit yang telah ditetapkan (Moeller, 2005). Adanya integrasi antara sistem ERP dan sebagian proses pengadaan barang dan jasa yang berbasis elektronik menghasilkan transaksi-transaksi yang bersifat *real-time*. Transaksi-transaksi tersebut sangat memungkinkan untuk diawasi dan dikawal

melalui sistem *continuous auditing* sebagai bagian dari audit sistem teknologi informasi. Sistem ini dapat memudahkan kinerja auditor internal dalam melakukan pemantauan berkelanjutan (*continuous monitoring*) melalui *dashboard* yang dapat mendeteksi secara otomatis apabila terdapat kemungkinan penyimpangan atau kesalahan dari transaksi yang sedang terjadi (*early warning system*). Dengan penerapan *continuous auditing*, cakupan ruang lingkup audit internal akan semakin luas, mengingat pertumbuhan perusahaan juga semakin pesat.

5. Simpulan dan Rekomendasi

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa unit audit internal PT Angkasa Pura I (Persero) hingga saat ini belum sepenuhnya menggunakan wewenangnya dalam menentukan pendekatan audit, terbukti dengan masih belum diterapkannya pendekatan audit proaktif. Selain itu, terdapat enam (6) faktor penyebab yang melatarbelakangi perlunya perbaikan pendekatan audit internal pada Departemen Pengadaan Barang dan Jasa di PT Angkasa Pura I (Persero). Keenam faktor penyebab tersebut terdiri atas keterbatasan pendekatan *post-audit*, keterbatasan prosedur audit, keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan koordinasi antara unit audit internal dengan unit manajemen risiko, keterbatasan audit sistem teknologi informasi, dan perbedaan persepsi antara auditor internal dan *auditee* dalam menghitung Harga Perkiraan Sendiri (HPS). PT Angkasa Pura I (Persero) hendaknya melakukan transformasi pendekatan audit internal dari *post-audit* menjadi audit internal yang terintegrasi

dengan manajemen. Bentuk pendekatan audit internal terintegrasi manajemen yang dapat diterapkan oleh departemen pengadaan barang dan jasa adalah penerapan *probity audit* dan *continuous auditing*. Pendekatan audit internal tersebut juga harus diiringi dengan peningkatan sinergi antara auditor internal dengan manajemen (*auditee*) dalam bentuk pendampingan oleh auditor internal melalui jasa konsultasi.

Rekomendasi

Adapun rekomendasi yang ditujukan kepada unit audit internal PT Angkasa Pura I (Persero) meliputi:

1. Mengubah pendekatan audit internal *post-audit* menjadi pendekatan audit internal yang terintegrasi manajemen sehingga auditor internal dapat ikut aktif mengawal dan mengawasi proses pengadaan barang dan jasa yang sedang berlangsung. Beberapa bentuk pendekatan audit internal terintegrasi manajemen yang dapat diterapkan pada departemen pengadaan barang dan jasa meliputi *probity audit* dan *continuous auditing*. Pendekatan audit ini memungkinkan auditor internal untuk dapat memberikan peringatan atau masukan dini dalam rangka pencegahan risiko.
2. Meningkatkan sinergi dan koordinasi dengan manajemen selaku *auditee* dalam bentuk pendampingan audit internal melalui jasa konsultasi untuk menciptakan nilai tambah pada proses bisnis pengadaan barang dan jasa, sekaligus menyelaraskan pandangan auditor internal dan auditee terhadap suatu aturan.
3. Tidak hanya menjalankan prosedur *desk-audit*, tetapi juga wajib menjalankan prosedur *field-audit* pada proses audit operasional. Prosedur observasi lapangan dan inspeksi fisik juga harus selalu dilakukan sebagai prosedur wajib audit internal. Selain itu, pembagian jadwal audit operasional di setiap cabang harus diperbarui agar waktu audit tidak terlalu singkat. Permasalahan jadwal audit operasional dapat diantisipasi dengan adanya pengklasteran unit audit internal yang ditempatkan di beberapa Kantor Cabang PT Angkasa Pura I (Persero).
4. Menambah jumlah auditor internal yang bertugas mengaudit departemen pengadaan barang dan jasa, disertai dengan upaya peningkatan kompetensi auditor internal melalui pelatihan-pelatihan untuk mengembangkan kemampuan auditor internal dalam bidang pengadaan barang dan jasa.
5. Meningkatkan koordinasi dengan unit manajemen risiko agar unit audit internal dapat berperan aktif dalam proses manajemen risiko.
6. Melaksanakan audit sistem teknologi informasi untuk memastikan keamanan dan ketepatan penggunaan sistem yang diterapkan pada departemen pengadaan barang dan jasa PT Angkasa Pura I (Persero).

Referensi

- Alles, M., Kogan, A. dan Vasarhelyi, M.A. 2002. "Feasibility and Economics of Continuous Assurance". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 21 No. 1, hlm. 125-138.
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI). 2015. Laporan Hasil Pemeriksaan Atas Pengelolaan Bandar Udara Ngurah Rai dan Kegiatan Investasi di Bali Pada PT Angkasa Pura I (Persero) Beserta Anak Perusahaan di Jakarta dan Denpasar Nomor 27/AUDITAMA VII/PDPT/06/2015.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). 2012. Peraturan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor PER-362/K/D4/2012 Tentang Pedoman Probity Audit Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Bagi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP).
- Chambers, Andrew D. dan Odar, Marjan. 2015. "A New Vision for Internal Audit". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 30, hlm. 34-55.
- Chan, David Y. dan Vasarhelyi, M.A. 2011. "Innovation and Practice of Continuous Auditing". *International Journal of Accounting Information Systems* hlm. 152-160.
- Chartered Institute of Internal Auditors. 2014. "Risk Based Internal Auditing".
- Creswell, J. W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Deniz Appelbaum, Kozlowski Stephen, dan Vasarhelyi M.A. 2016. "Designing CA/CM to Fit Not-For-Profit Organizations". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 31 No. 1, 2016 hlm. 87-110.
- Hall, James. 2011. *Information Technology Auditing and Assurance Third Edition*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Hennink Monique, Ajay Bailey, dan Inge Hutter. 2011. *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications.
- Internal Audit Manual PT Angkasa Pura I (Persero).
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2001. *Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*.
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2005. *Global Technology Audit Guide Continuous Auditing: Implications for Assurance, Monitoring, and Risk Assessment*.
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2009. "IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management."
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2016. *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards)*.
- Irawan, Ronny. 2003. "Paradigma Baru Dalam Audit Internal". *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, Vol. 3 No. 3 Desember 2003: 220-231. Diakses dari situs daring <https://media.neliti.com/media/publications/220132> tanggal 1 Juli 2017.

- Kalinga Jagoda dan Premaratne Samaranayake. 2017. "An Integrated Framework for ERP System Implementation". *International Journal of Accounting & Information Management*, Vol. 25 Issue: 1 hlm. 91-109.
- Keputusan Sekretaris Kementerian Badan Usaha Milik Negara Nomor SK-16/S.MBU/2012 Tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi Atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara.
- Kebijakan Pengadaan Barang/ Jasa di Lingkungan PT Angkasa Pura I (Persero) nomor KEP 84/PL.02/2015.
- Kredibel, Majalah Pengadaan Indonesia Edisi 04, Januari-April 2003. "Mengenal Probit Audit Dalam Kontrak Pelaksanaan" Diakses dari situs daring www.lkpp.go.id pada tanggal 17 Juli 2018.
- Kuhn, J. Randel Kuhn. dan Sutton, Steve G. 2006. "Learning from WorldCom: Implications for Fraud Detection through Continuous Assurance". *Journal of Emerging Technologies in Accounting* Vol. 3 2006, hlm. 61–80.
- Laporan Tahunan PT Angkasa Pura I (Persero) Tahun 2017. Diakses dari situs daring www.ap1.co.id pada tanggal 18 Juli 2018
- Moeller Robert. 2005. *Brink's Modern Internal Auditing, sixth edition*. United States: John Wiley and Sons.
- Moeller Robert. 2009. *Brink's Modern Internal Auditing, seventh edition*. United States: John Wiley and Sons.
- Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-05/MBU/2008 Tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Badan Usaha Milik Negara.
- Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 Tentang Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Pada BUMN.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah.
- Piagam Internal Audit PT Angkasa Pura I Tahun 2014. Diakses dari situs www.ap1.co.id pada tanggal 10 Juni 2018.
- Priantara, Diaz. 2017. "Memposisikan Peran Audit Intern Masa Kini". Diakses dari situs daring <https://www.wartaekonomi.co.id/> pada tanggal 15 Juli 2018.
- Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) Unit Audit Internal PT Angkasa Pura I (Persero) Tahun 2017
- Prosedur Kerja Internal Audit PT Angkasa Pura I (Persero) Nomor PM-KP/PIA-01
- Rezaee, Z., Sharbatoghlie, A., Elam, R. dan McMickle, P.L. 2002. "Continuous Auditing: Building Automated Auditing Capability". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 21 No. 1, hlm. 147-163.
- Shin, Il-hang, Lee, Myung-gun, dan Park Woojin. 2013. "Implementation of

the Continuous Auditing System in the ERP-Based Environment”. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 28 No. 7, 2013 hlm. 592-627.

Monitoring for Continuous Assurance”. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, Vol 1 No. 1. hlm. 205-219.

Vasarhelyi, M.A., Alles, M., dan Kogan A. 2004. “Principles of Analytic