

Efektifitas Peran Auditor Internal Dan Dampaknya Terhadap Signifikansi Organisasi

Indria Primadita, Fitriany

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia

Jl. Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo, Universitas Indonesia, Depok 16424, Indonesia

Article info

Keywords:

Audit Committee, Effectiveness, Internal Audit, Organizational Learning, and Organizational Significance.

Kata Kunci:

Audit Internal, Efektivitas, Komite Audit, Organizational Learning dan Signifikansi Organisasi

ISSN (print): 2598-7763

ISSN (online): 2598-7771

✉ Corresponding Author:

Name: Indria Primadita

Tel./Fax. No. 081213844483

E-mail: indria.primadita@ui.ac.id

Abstract

This study evaluates the effectiveness of the internal audit role and its impact on organizational significance. This research looks at the perspective of the Chairman of the Audit Committee as one of the main internal audit stakeholders and the perspective of the CAE (Chief Audit Executive) which is the object of this research. This study was analyzed using the building blocks. The effectiveness of building blocks is measured using scoring with modifications to IIA Netherland and Chambers & Perez. The scoring results state that the effectiveness of IA has met the expectations of the audit committee but there are still things that need to be improved regarding the agility aspect of IA. The results of the reliability test on all components in the building blocks were analyzed using the Kappa Coefficient resulting in the level of agreement between the Audit Committee and the CAE regarding the role of internal audit in achieving organizational strategy in the Fair to Good Agreement range. This study also conducted a thematic analysis of each building block and content analysis on the expectations of the audit committee which resulted in conclusions regarding the importance of transforming the role of IA in the future, namely as an agent of change which is a catalyst for positive change in the organization.

Citation: Indria Primadita, Fitriany. (2023). Analisis dan Evaluasi Efektivitas Peran Auditor Internal dan Dampaknya Terhadap Signifikansi Organisasi. AFRE Accounting and Financial Review, 6(2): 236-247

Abstraks

Penelitian ini mengevaluasi efektivitas peran audit internal dan dampaknya terhadap signifikansi organisasi. Penelitian ini melihat perspektif Ketua Komite Audit sebagai salah satu stakeholders utama audit internal dan perspektif CAE (Chief Audit Executive) yang merupakan objek penelitian ini. Penelitian ini dianalisa dengan menggunakan pendekatan efektivitas building blocks. Efektivitas building blocks diukur dengan menggunakan scoring dengan modifikasi IIA Netherland dan Chambers & Perez. Hasil scoring menyatakan bahwa efektivitas IA sudah memenuhi ekspektasi komite audit namun masih terdapat hal yang perlu diperbaiki sehubungan aspek agility IA. Hasil uji reabilitas atas seluruh komponen di building blocks dianalisa dengan menggunakan Kappa Coefficient menghasilkan tingkat kesepakatan antara Komite Audit dan CAE terhadap peran audit internal atas pencapaian strategi organisasi berada pada range Fair to Good Agreement. Penelitian ini juga melakukan analisis tematik pada masing-masing building blocks dan analisis konten pada ekspektasi komite audit dimana menghasilkan kesimpulan terkait pentingnya transformasi peran IA dimasa depan, yakni sebagai agent of change yang merupakan katalis perubahan positif di organisasi.

JEL Classification: M41, M42, G38

DOI: <https://doi.org/10.26905/afr.v6i2.10343>

1. Pendahuluan

Revolusi industri keempat di mana teknologi baru, seperti *artificial intelligence*, *blockchain*, telah mengubah lanskap bisnis. Hal ini mengakibatkan terjadinya peningkatan ketidakpastian di

berbagai bidang sehingga menciptakan jenis dan kompleksitas risiko yang baru (Deloitte, 2018). Semua disrupsi ini memaksa fungsi audit internal untuk mengadopsi visi baru tentang perannya dan berkembang sesuai dengan perkembangan zaman untuk mempertahankan eksistensi dan relevan-

sinya dalam memberikan layanan *assurance* dan konsultasi sehingga mempunyai kontribusi bagi organisasi. Fungsi audit internal perlu menerapkan pendekatan baru sehingga dapat mengimbangi pesatnya perkembangan strategis dan teknologi, sehingga mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan utamanya dan siap dalam menghadapi risiko yang muncul (Mujiono, 2021; Chambers & Perez, 2021; Joshi, 2021; Christ *et al.*, 2021; dan Koerniawati, 2021).

Di era disrupsi bisnis, pemangku kepentingan utama atas fungsi internal audit mengharapkan audit internal tidak hanya fokus terhadap aktivitas tradisional saja, melainkan juga terlibat dalam pemberian konsultasi dan layanan-layanan yang mengarah ke hal strategik perusahaan. Mengembangkan dan mempertahankan relevansi organisasi merupakan tantangan utama bagi setiap fungsi *supporting* termasuk internal audit, dimana Nilai tambah (*value added*) dan efektivitas adalah hal penting bagi para pemangku kepentingan. Internal Audit yang efektif diharapkan dapat meninjau area utama risiko untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan dengan mempengaruhi tata kelola perusahaan secara positif (Lenz *et al.*, 2018; Chang *et al.*, 2019, María & Isabel, 2019; Adegboyegun *et al.*, 2020; Chen *et al.*, 2020; Puni & Anlesinya, 2020; Turetken *et al.*, 2020; Alabdullah & Ahmed, 2020; Alawaqleh, 2021; dan Rif *et al.*, 2023). Arena & Sarens (2015) menyatakan bahwa perkembangan profesi Internal Audit di masa depan berkaitan dengan kemampuan fungsi internal Audit untuk memastikan relevansi di organisasi yakni dengan memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingannya (Arena & Sarens, 2015). Jika Internal Auditor tidak bisa memenuhi ekspektasi pemangku kepentingannya, maka mereka akan kecewa sehingga berakibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan kepada fungsi audit internal.

Pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa efektivitas dari masing-masing perspektif stakeholders dapat berbeda-beda (Soh & Martinov-Bennie, 2011). Trotman & Duncan (2018) menyatakan bahwa komite audit mengukur efektivitas internal auditor berdasarkan kualitas output yang dihasilkan, seperti substansi dari kualitas laporan audit yang memuat temuan dan rekomendasi. Sedangkan dewan direksi biasanya melihat efektivitas audit internal berdasarkan *value creation* seperti rekomendasi yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.

Pada penelitian kali ini melihat peran fungsi audit internal dari perspektif "demand" yang di-

wakili oleh Ketua Komite Audit sebagai stakeholders utama audit internal yang membawahi fungsi oversight dan perspektif *supply* yang diwakilkan oleh CAE yang mewakili audit internal sebagai objek penelitian ini. Signifikansi organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sejauh mana internal audit memenuhi ekspektasi komite audit dalam melaksanakan fungsi pengawasannya dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Roussy *et al.* (2020); Wan-Hussin *et al.* (2021); Albawwat *et al.* (2021); Abdelrahim & Al-Malkawi (2022); dan Thottoli *et al.* (2022) menekankan bahwa fungsi audit internal perlu efektif dengan mengoptimalkan *building blocks* efektivitas sehingga bisa berkontribusi terhadap pencapaian organisasi. Internal Audit mencapai dan berkontribusi terhadap signifikansi organisasi dengan mengoptimalkan *building blocks*, yang meliputi Karakteristik organisasi, IA Relationship, IA Resources dan IA Process. Efektivitas *building blocks* akan menciptakan "zona hasil" yakni *organizational learning* dan perubahan positif pada organisasi (Roussy *et al.*, 2020). Hal inilah yang merupakan ekspektasi utama dari komite audit dimana fungsi audit internal diharapkan dapat menstimulasi terjadinya *organizational learning*, tidak hanya di dalam unit bisnis yang diaudit saja, namun di seluruh organisasi (Roussy *et al.*, 2020). Pentingnya fungsi audit internal untuk memanfaatkan peluang untuk meningkatkan relevansinya agar profesi audit internal diakui dan memperkuat posisinya di meja eksekutif, jika tidak maka audit internal akan kehilangan relevansinya di mata para pemangku kepentingan sehingga sangat memungkinkan fungsi *strategic partner* akan beralih ke fungsi lain untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Protiviti, 2020).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi efektivitas audit internal dalam menstimulasi *organizational learning* dan perubahan positif pada perusahaan, yang merupakan ekspektasi utama dari komite audit.

2. Pengembangan Kerangka Penelitian

Konsep Model Tiga Lini Pertahanan yang dikeluarkan oleh ECIIA dan FERMA yang merupakan dua konfederasi dari asosiasi audit internal dan manajemen risiko di Eropa, pada tahun 2010. Model Tiga Lini Pertahanan memberikan pedoman bagi para dewan direksi dan komite audit untuk memantau efektivitas pengendalian internal, dan sistem manajemen risiko. Namun seiring dengan berkembangnya lingkungan bisnis dimana disrupsi

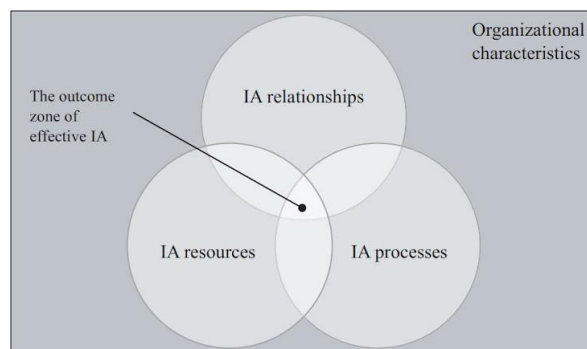
terjadi dari berbagai sumber seperti perubahan regulasi, geopolitik, ekonomi, model bisnis, lingkungan, sosial dan teknologi, maka IIA merasa perlu dan memelopori review terhadap model tiga lini pertahanan tersebut. *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2020) pada 20 Juli 2020 telah mengeluarkan Model Tiga Lini (*Three Lines Model*) guna memperbarui Model Pertahanan Tiga Lini (*Three Lines of Defense*). Pembaruan model ini dilakukan untuk mengimbangi perubahan yang cepat, risiko baru yang belum pernah terjadi sebelumnya, dan kompleksitas organisasi yang semakin meningkat. Adapun tujuan dilakukannya pembaruan yang dilakukan oleh IIA adalah Model Tiga Lini dibangun di atas premis bahwa manajemen risiko dan tata kelola yang baik tidak hanya terpaku pada mempertahankan (*defence*) atau melindungi nilai (*value protection*) saja, namun juga perlu ada upaya kearah penciptaan nilai (*value creation*).

Fungsi audit internal awalnya hanya berfokus pada perlindungan terhadap aset keuangan organisasi seperti risiko penipuan dalam hal penggajian, kehilangan uang tunai, dan aset lainnya (Chambers & Perez, 2021). Namun, ruang lingkup audit internal dengan cepat diperluas di hampir semua transaksi keuangan dimana organisasi baru memahami bahwa pengelolaan risiko di seluruh organisasi yang tidak hanya mencakup pertimbangan keuangan tetapi juga yang melibatkan kepatuhan, operasi, kelangsungan bisnis, budaya, dan sebagainya. Adanya kebutuhan memiliki fungsi internal yang dapat menjadi "mata dan telinga" bagi komite audit, hal ini lah yang mendorong terciptanya Audit Internal. Peran auditor internal pun berevolusi guna memberikan nilai audit yang tidak hanya berfokus pada masalah keuangan tetapi juga pada manajemen risiko dan pengendalian internal (Chambers & Perez, 2021). Dalam era disrupsi ini, fungsi audit internal perlu bertransformasi mengambil peran baru dalam organisasi yang dilayani. Eulerich & Lenz (2020) menyatakan bahwa transformasi peran audit dari semula berfokus pada jaminan (*assurance*) yang hanya berfokus kepada GRC (*Governance, Risk and Compliance*), kemudian menjadi penasihat terpercaya (*trusted advisor*) yang memberikan rekomendasi yang lebih positif dibandingkan hanya sekedar "pengawas" (*watchdog*) lalu berevolusi menjadi peran yang berfokus sebagai penggerak nilai (*value driver*) atas strategi utama perusahaan.

Chambers & Perez (2021) menyatakan di era disrupsi bisnis saat ini penting bagi audit internal dapat segera merangkul peran sebagai *agent of*

change. Seorang *agent of change* tidak hanya membantu dalam keahlian yang dimiliki, namun juga akan memberikan ide-ide transformasional yang memiliki dampak transformatif pada organisasi. Oleh karena itu, fungsi audit internal perlu melakukan perbaikan agar tetap relevan di era disrupsi bisnis. Masih rendahnya tingkat adopsi teknologi baru dalam proses audit sehingga proses layanan audit internal dinilai masih belum mengimbangi *speed of risk*.

Roussy *et al.*, (2020) melakukan analisis atas keterkaitan dan hubungan antara *blocks* dan kaitannya dengan kontribusi atas pencapaian organisasi. Hasil penelitian Roussy *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa internal audit dapat berkontribusi positif pada signifikansi organisasi dengan cara mengaktifkan *building blocks* efektivitas secara bersama-sama sehingga menghasilkan *organizational learning* dan perubahan yang positif bagi organisasi. Gambar 1 menunjukkan model *building blocks* efektivitas audit internal dimana Karakteristik organisasi yang mempengaruhi efektivitas IA mewakili konteks dimana fungsi Internal Audit harus dijalankan. IA *relationship*, IA *resources* dan IA *processes* diposisikan dalam tiga lingkaran yang saling berhubungan yang ketika disatukan akan saling berpotongan untuk menciptakan "zona hasil" yang merupakan hasil dari efektivitas fungsi Internal Audit yakni *organizational learning* dan perubahan positif pada organisasi Roussy *et al.*, (2020).

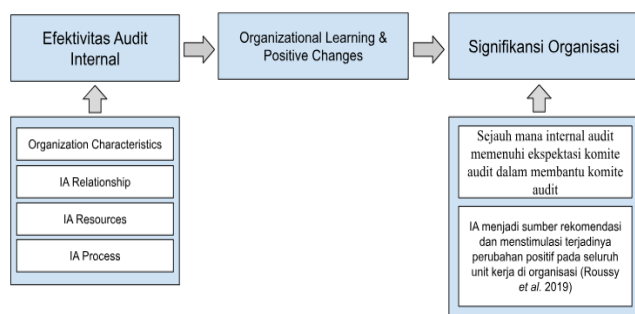


Gambar 1. Model *Building Blocks* Efektivitas Audit Internal

Sumber: Roussy *et al.*, (2020)

Organizational Learning merupakan hal yang penting untuk kelangsungan hidup organisasi dimana organisasi harus bisa adaptif terhadap perubahan tidak hanya untuk periode singkat saja, namun untuk kelangsungan hidup organisasi jangka panjang (Kloot, 1997). Bapuji & Crossan (2004); Kordab *et al.* (2020); Antunes & Pinheiro (2020); Oh & Han (2020); dan Alerasoul *et al.*, 2022) bahwa

organizational learning ditandai dengan adanya dimensi kognitif (pengetahuan) dan perilaku (tindakan). Dengan kata lain, proses perolehan pengetahuan inilah yang memicu tindakan/perubahan konkrit yang menghasilkan *organizational learning*. Gambar 2 menunjukkan kerangka penelitian yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2. Kerangka Penelitian

3. Data dan Metode

Strategi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk penelitian studi kasus untuk melakukan analisis dan evaluasi atas efektivitas audit internal dan dampaknya terhadap relevansi peran internal audit di organisasi. Studi kasus ini menggunakan studi kasus tunggal (*single case study*) pada Bank A untuk menggali suatu fenomena evolusi peran audit internal dalam menjaga relevansi profesinya dengan memenuhi tuntutan komite audit. Pemilihan studi kasus pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *mixed method*. *Mixed method research* merupakan pendekatan yang dilakukan peneliti percaya bahwa sudut pandang atas metode kualitatif dan kuantitatif a-

kan berguna dalam menjawab pertanyaan penelitian dengan memberikan hasil penelitian yang informatif, lengkap, berimbang, dan bermanfaat (Shaiki, 2018). Dalam penelitian ini, triangulasi yang digunakan adalah triangulasi data dimana peneliti akan menganalisis dari wawancara Ketua Komite Audit dan *Chief Audit Executive* (CAE). Instrumen penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara sebagai data primer dan analisis dokumen seperti pencapaian KPI selama tahun 2022 dan data survei kepuasan pelanggan sebagai data sekunder.

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini mencakup Analisis Deskriptif Kuantitatif dilakukan untuk menjawab rumusan permasalahan terkait bagaimana efektivitas audit internal pada Direktorat Audit Internal di Bank A berdasarkan 4 (empat) *building blocks*. Metode analisis efektivitas pada masing-masing *building blocks* dilakukan dengan menggunakan model scoring efektivitas pada tabel 1. Metode scoring pada masing-masing *building blocks* dilakukan untuk melihat efektivitas peran audit internal dalam memenuhi ekspektasi pemangku kepentingannya. Pada penelitian ini, analisis deskriptif dilakukan pada masing-masing aspek pada *building blocks* dengan menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan *Chief Audit Executive* dan Ketua Komite Audit dengan triangulasi dengan data sekunder seperti hasil survey kepuasan pelanggan atas 196 responden unit kerja. Analisis deskriptif dilakukan untuk menjawab rumusan permasalahan terkait bagaimana efektivitas Direktorat Audit Internal yang ditinjau berdasarkan 4 *building blocks*.

Tabel 1. Scoring Model Efektivitas Building Blocks Internal Audit

| No | Aspek | Kriteria | Score 1 | Score 0 | Sumber |
|----|---|---|------------------------------|-----------------------------------|------------------|
| 1 | Karakteristik Organisasi | | | | |
| | Arahan Komite Audit | Adanya Piagam Audit Internal | Ya | Tidak | Lenz et al. 2014 |
| | Dukungan Komite Audit | <i>Audit Budget</i> | <i>No Change or Higher</i> | <i>Lower Funding</i> | Lenz et al. 2014 |
| | Budaya Transparansi dan Trust Perusahaan | <i>Corporate Governance Perception Index</i> & Hasil Survey penerapan budaya perusahaan oleh ACT Surveyor | <i>Very Strong or Strong</i> | <i>Neutral, Weak or Very Weak</i> | Lenz et al. 2014 |
| 2 | <i>IA Relationship</i> | | | | |
| | Intensitas Formal Meeting antara CAE dan Komite Audit | Total Formal Meetings selama tahun 2022 | Setiap triwulanan | Jarang | Lenz et al. 2014 |
| | Intensitas Informal Meeting antara CAE dan Komite Audit | Total informal Meetings selama tahun 2022 | Setiap 3 atau 4 bulan | Jarang | Lenz et al. 2014 |

| | | | | | |
|---|--|--|--------------------------|--|-------------------------|
| | CAE mempunyai <i>administrative reporting line</i> | Mekanisme pelaporan | Pelaporan langsung keCEO | Pelaporanke fungsi lain | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| | CAE mempunyai <i>Functional reporting line</i> ke Komite Audit | Mekanisme pelaporan | Ya | Tidak | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| 3 | IA Resources | Alokasi Resources | | | |
| | | Adanya arahan olehDireksi atau KomiteAudit terhadap <i>annualaudit plan</i> dan Rencana Jangka Panjang Departemen Audit Internal. | Ya | Tidak | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| | | Adanya penugasanAd-hoc audit yang diminta oleh Direksi atau Komite Audit. | Ya | Tidak | IIA Netherland |
| | | Cakupan Annual Audit Plan sudah mencakup <i>key risk</i> dan target strategis organisasi | Ya | Tidak | IIA Netherland |
| | Agility Fungsi Audit Internal yang mencakup: | Tenure dari rata-rata staf audit internal | 3 sd 7 Tahun | Kurang dari3 tahun atau Lebih dari 7 tahun | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| | a. Kompetensi dan Kecerdasan Kolektif | Staf audit telah menyelesaikan CPE (<i>Continuous Professional Education</i>) | Minimu m 40 jam pertahun | Kurang dari 40 jam per tahun | IIA Netherland |
| | | Persentase pelaksanaantraining auditor terhadap rencana training | 100% <i>completed</i> | Kurang dari 100% | IIA Netherland |
| | | Persentase sertifikasi (nasional dan internasional) olehAuditor Internal | 90% | Kurang dari 90% | IIA Netherland |
| | | Tenure CAE di posisi audit internal | 3 - 7 tahun | Kurang dari3 tahun atau lebih dari 7 tahun | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| | | CAE pernah menjabatsebagai posisi seniorsebelum bergabung di internal audit | Ya | Tidak | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| | b. Penggunaan teknologi terkini | IAF telah menggunakan CAAT (<i>computer-assistedauditing techniques</i>) | Ya | Tidak | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| | | Internal Audit telahmenggunakan metodologiagile auditing | Ya | Tidak | Chambers, 2021 |
| | | Dept Internal audit telah memanfaatkan teknologi terkini seperti RPA (otomatisasi), <i>artificial intelligence</i> , dan <i>data analytics</i> | Ya | Tidak | KPMG, 2023 |
| | c. Metodologi Risk Based Audit dan Collaborative Assurance | Penggunaan MetodologiRisk Based Audit untuk menentukan prioritas aktivitas audit | Ya | Tidak | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| | | Penggunaan <i>assurancemapping</i> untuk mengidentifikasi seluruh <i>assurance providers</i> terkait risiko utama organisasi | Ya | Tidak | Lenz <i>et al.</i> 2014 |

| | | | | |
|--|--|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Quality Assurance | Department Audit Internal telah memilikifungsi <i>Quality Assurance</i> yang bertanggung jawab atas <i>Quality Assurance & Improvement Program</i> (QAIP), yang mencakup <i>self review</i> secara periodik, <i>peer review</i> dan <i>external review</i> | Ya | Tidak | IIA Netherland |
| | <i>Quality Assessment</i> yang dilakukan oleh pihak external telah dilakukan selama 5 tahun terakhir | Ya | Tidak | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| | Hasil dari External Quality Assessment adalah <i>generally conform</i> | Ya | Tidak | IIA Netherland |
| Tingkat Penerimaan dan Implementasi Rekomendasi | Seluruh temu telah diterapkan oleh <i>auditee</i> | 100% | Kurang dari 100% | IIA Netherland |
| | Rekomendasi yang diberikan tim Internal Audit dapat meningkatkan kinerja dan internal control unit kerja <i>auditee</i> | Ya | Tidak | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| | Rekomendasi yang diberikan mengacu kepada <i>root cause</i> untuk mencegah temuan berulang | Ya | Tidak | IIA Netherland |
| | Internal Auditor melakukan follow up atas status issue kepada <i>auditee</i> minimum 3 kali dalam setahun | Minimum 3 sd 4 kali dalam setahun | Kurang dari 3 kali dalam setahun | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| Kecepatan Pelaporan Hasil Audit | Laporan Hasil Audit diterbitkan setelah penyelesaian <i>fieldwork</i> | Dalam jangka waktu 2 minggu | Lebih dari 2 minggu | Lenz <i>et al.</i> 2014 |
| Sosialisasi Best Practice Risk Management & Internal Control pada seluruh unit kerja | Internal Auditor menjadi <i>ambassador</i> dan berkoordinasi dengan unit <i>risk management</i> dalam melakukan sosialisasi <i>sharing best practice</i> pada seluruh unit kerja | Ya | Tidak | Roussy <i>etal.</i> 2019 |
| | Adanya <i>feedback</i> dalam kegiatan sosialisasi untuk mengukur efektivitas pelaksanaan kegiatan | Ya | Tidak | IIA Netherland |

Selanjutnya peneliti melakukan uji reliabilitas dan validitas atas data wawancara. Tujuan utama melakukan pengujian reliabilitas atas data kualitatif adalah untuk mengurangi terjadinya bias subjektif. *Inter-coding reliability* (ICR) digunakan sebagai teknik dalam melakukan pengujian reliabilitas yang paling umum dalam penelitian kualitatif (Burla *et al.* 2008). ICR dalam penelitian kualitatif digunakan untuk menentukan konsistensi hasil *coding* sehingga menuntut adanya lebih dari satu koder atau rater (Fleiss *et al.* 2003). Untuk tujuan pengujian reliabilitas, penelitian ini menggunakan *software Stata 16* dalam mengidentifikasi koefisien Kappa dan tingkat persentase persetujuan antara responden A (Ketua Komite Audit) dengan responden B (*Chief Audit Executive*). Persetujuan kedua responden nantinya akan dinyatakan dalam bentuk persentase persetujuan yang berkisar antara 0 sampai 1. Tabel 2 menunjukkan interpretasi dari hasil kapa *coefficient*.

Penelitian ini juga melakukan analisis tematik dan konten dengan menggunakan *software NVIVO 12 Pro*. Dalam penelitian ini, analisis tematik dilakukan dengan menganalisis transkrip wawancara yang telah dilakukan kepada responden secara berulang. Kemudian data dilakukan proses coding

dalam *system NVIVO 12 pro*. Kemudian menggabungkan tema dan kode yang telah disusun sehingga menghasilkan mapping. Analisis kemudian dilakukan dengan menemukan tema spesifik atas setiap *building blocks* efektivitas audit internal yang paling sering dibicarakan oleh responden untuk mengetahui konsen dari masing-masing responden atas efektivitas audit internal. Sedangkan untuk mengetahui ekspektasi komite audit, penulis melakukan analisis konten yang dilakukan dengan melakukan kodifikasi data untuk menganalisis konten dalam tema yang sedang diteliti (Shauki, 2020). Konten yang dianalisis merupakan data dalam

kumpulan teks dimana peneliti mengelompokkan berdasarkan kategori kata, tema dan konteks dari teks. Penelitian ini menggunakan *word frequency* yang menjelaskan seberapa sering pengulangan kata dalam pembahasan mengenai tema yang sedang diteliti

Tabel 2. Rentang Nilai Persentase Persetujuan (Kappa Coefficient)

| Kappa Coefficient | Interpretasi |
|-------------------|------------------------|
| < 0,40 | Poor Agreement |
| 0,41 sd 0,75 | Fair to Good Agreement |
| 0,75 sd 1,00 | Very Good Agreement |

Sumber: Fleiss *et al.* (2003)

Penelitian ini juga melakukan analisis konten yang bertujuan untuk melakukan kodifikasi terhadap data kualitatif untuk menganalisis konten berdasarkan tema yang sedang diteliti (Shauki, 2020). Penelitian ini menggunakan *word frequency* yang menjelaskan berapa banyak pengulangan kata dalam pembahasan sehingga membentuk kata yang paling sering dibicarakan mengenai suatu tema. Pada penelitian ini, analisis konten akan dilakukan dengan menggunakan *word frequency* yang menjelaskan berapa banyak pengulangan kata dalam pembahasan sebagai bentuk kata yang paling sering disampaikan oleh narasumber mengenai tema penelitian. Selanjutnya, penulis melakukan analisis dan interpretasi atas data yang dihasilkan. Analisis konten diharapkan dapat menjawab rumusan permasalahan terkait ekspektasi komite audit sehingga dapat diketahui gap ekspektasi yang terjadi antara pemangku kepentingan atas layanan fungsi audit internal. Tahapan terakhir dari penelitian ini, penulis akan memberikan kesimpulan dan rekomendasi guna meningkatkan efektivitas audit internal dan memberikan impact yang positif bagi organisasi.

4. Hasil

Pada pengujian deskriptif tabel 1, untuk *building blocks* Karakteristik organisasi dan IA Relationship memperoleh score penuh yakni 3 dari 3 poin untuk *building blocks* karakteristik organisasi dan 4 dari 4 poin untuk *building blocks* IA Relationship. Hal ini mengindikasikan sudah organisasi secara keseluruhan telah mendukung direktorat audit internal untuk berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi, serta hubungan audit internal dengan para pemangku kepentingannya telah berjalan dengan baik yang ditandai dengan adanya openness antara CAE dengan komite audit. Se-

dangkan terdapat beberapa poin yang tidak diterapkan dalam *building blocks* IA Resources dan IA Process.

Sedangkan untuk *building blocks* IA Resources memperoleh poin 10 dari 14 poin maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas audit internal pada *building blocks* IA resources belum optimal. Untuk *building blocks* IA resources, penerapan teknologi terbaru dalam *tools* audit belum diimplementasikan secara menyeluruh dalam *tools* audit di Bank A. Hal ini terlihat dari masih adanya aktivitas yang dilakukan secara manual, seperti review kertas kerja audit dan sebagainya. Selain itu, Pelaksanaan *combine assurance* dirasa kurang efektif dimana tidak adanya *assurance mapping* yang membagi lingkup penugasan dengan *provider assurance* lain sehingga sangat dimungkinkan terjadinya duplikasi audit. Kemudian untuk *building blocks* IA Process, memperoleh poin 9 dari 10 poin, dimana hal ini mengindikasikan masih belum optimalnya *building blocks* IA Process. Belum adanya system yang dapat mengakomodir monitoring secara berkala atas penerapan materi sosialisasi risk management yang telah diberikan kepada seluruh unit kerja, guna memastikan bahwa seluruh materi sosialisasi yang telah dilakukan diaplikasikan oleh seluruh pegawai di masing-masing unit kerja.

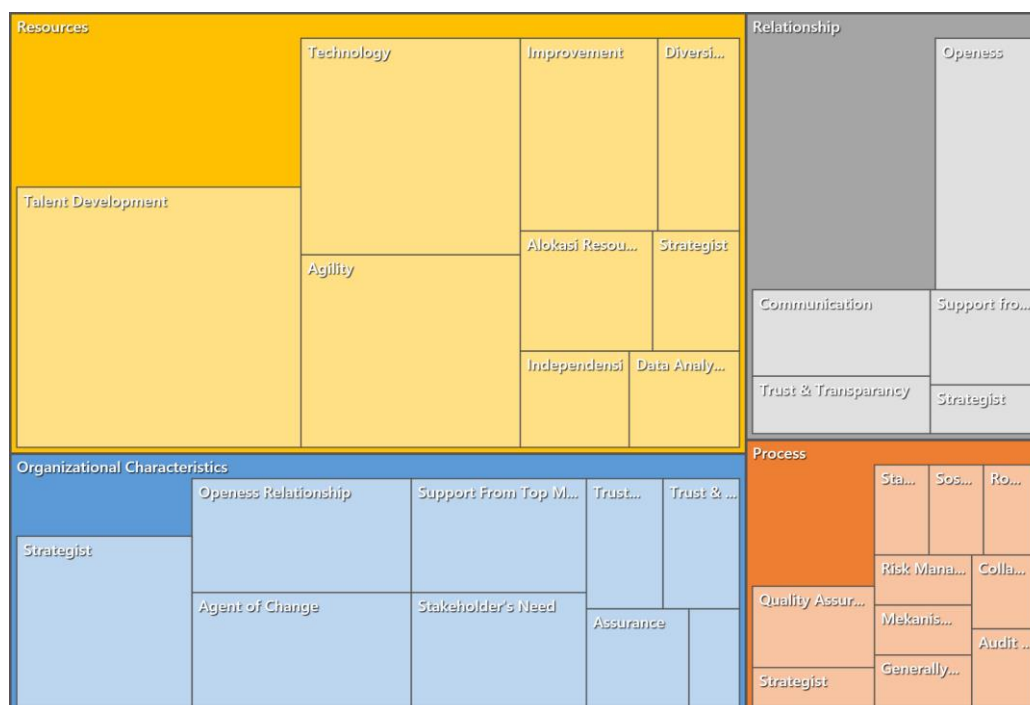
Pada penelitian ini juga menggunakan uji reliabilitas dengan menggunakan Kappa coefficient dimana Komite Audit dan CAE, dimana masing-masing memberikan tanggapan atas perspektifnya mengenai efektivitas audit internal di Bank A. Maka dari itu, untuk mengetahui kesesuaian dari masing-masing jawaban dari responden (baik komite audit maupun CAE), penelitian ini memandang perlunya uji Reliabilitas dengan menggunakan Kappa Coefficient dengan bantuan perangkat lunak penelitian STATA 16. Input nilai kappa bisa kurang dari 0 (negatif). Skor 0 berarti ada kesepakatan acak di antara para penilai, sedangkan skor 1 berarti ada kesepakatan yang kuat di antara para penilai. Dalam penelitian ini, skor 1 artinya bahwa argumen atau tanggapan penilai berupa pernyataan setuju atau mengarah pada aspek yang positif. hasil Kappa Coefficient dari penelitian ini. Berdasarkan hasil persetujuan yang didapatkan dari wawancara para responden, diperoleh tingkat persetujuan yang diharapkan adalah sebesar 67.13%, namun faktanya kedua penilai (Komite Audit dan CAE) menyetujui 82.35% kriteria efektivitas internal audit. Persentase persetujuan ini menunjukkan bahwa antara Komite Audit dan CAE memiliki tanggapan yang sama sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam pe-

nelitian ini valid dan reliabel untuk diinterpretasikan. Nilai Kappa yang dihasilkan adalah 0,4632 atau 46,32% dengan interpretasi *agreement Fair to Good Agreement*. Kecilnya nilai Kappa juga bisa disebabkan karena sedikitnya observasi (kriteria) yang digunakan dalam penilaian responden yang dilakukan dalam penelitian ini.

Untuk setiap *building blocks* juga dilakukan analisa tematik dengan menggunakan software NVIVO Pro 12 dimana hasil wawancara diidentifikasi oleh penulis berdasarkan tema untuk tiap-tiap *building blocks*. Dari setiap tema pada masing-masing *building blocks* efektivitas maka didapatkan subtema yang sering dibicarakan oleh masing-masing responden, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 3.

Dari 4 tema *building blocks* efektivitas audit internal, terdapat 33 subtema yang dibicarakan o-

leh para responden. Pada *building blocks IA Resources*, merupakan subtema yang paling sering dibicarakan oleh responden adalah *agility* yang berkaitan dengan pengembangan talent yang dimiliki dan teknologi terbaru yang dapat mendorong efektivitas audit internal. Chambers & Perez (2021) menekankan bahwa profesi audit internal di masa depan perlu meningkatkan *agility*nya dengan melakukan pengembangan talent (seperti mengikuti sertifikasi, pembelajaran secara berkelanjutan) dan merangkul teknologi terbaru (seperti otomatisasi RPA, AI, *Data Analytics*, *Cloud Computing* dan sebagainya) sehingga layanan audit yang akan diberikan dapat mengimbangi *speed of risk* di era disrupsi ini.



Gambar 3. Analisis Tematik atas 4 *building blocks*

Sedangkan Pada *building blocks* karakteristik organisasi, subtema yang paling sering dibicarakan adalah tuntutan *stakeholders* terhadap fungsi audit internal dimana tidak hanya terkait dengan fungsi asuransi saja, namun berevolusi menjadi mitra strategis dan *agent of change*. Dalam mewujudkan peran tersebut, fungsi audit internal membutuhkan dukungan dari para *stakeholders* utamanya, khususnya top management. Dukungan dapat berupa adanya audit budget yang memadai, adanya komunikasi yang baik antara CAE dan Komite Audit serta pen-delegasian tugas dan pemberian akses tanpa batas kepada fungsi audit internal agar dapat melakukan

aktivitas audit dengan efektif dan selaras dengan tujuan perusahaan.

Pada *building blocks IA Relationship*, subtema yang paling sering dibicarakan oleh responden adalah budaya *openness* antara komite audit dan CAE. Budaya *openness* ini akan mendorong terjadinya transparansi dan trust antara CAE dan Komite Audit. Dengan adanya keterbukaan dan *trust* antara CAE dan Komite Audit, diharapkan peluang terjadinya informasi asimetri semakin kecil. Keterbukaan informasi juga ditandai dengan adanya *support* dari komite audit kepada CAE dengan diikuti sertakannya CAE kepada rapat-rapat yang ber-

sifat strategis. Hal ini ditujukan agar CAE bisa mendapatkan informasi terkini terkait pencapaian strategi perusahaan dan isu-isu strategis lainnya, sehingga dapat memberikan penilaian ob-jeektifnya dan menyesuaikan dengan rencana tahun-an audit internal.

Pada *building blocks* IA *Process*, subtema yang paling sering dibicarakan oleh responden adalah terkait kualitas audit internal, dimana pada Bank A kualitas audit internal telah dilakukan penilaian baik secara internal (melalui departemen *quality assurance* dan *peer review*) dan eksternal yang dilakukan setiap 3 (tiga) tahun sekali. Penilaian secara periodik ini dibutuhkan untuk memastikan bahwa setiap aktivitas audit internal telah dilakukan sesuai dengan standard yang berlaku, tidak menyalahi kode etik audit internal serta selaras dengan tujuan organisasi. Kemudian, subtema yang juga banyak dibicarakan oleh responden adalah terkait *collaborative assurance* dimana fungsi audit internal perlu mengintegrasikan seluruh provider asuransi yang melakukan aktivitas audit pada Bank A dan anak perusahaan sehingga kegiatan audit dapat berjalan dengan efektif dan menghindari adanya duplikasi audit. *Collaborative Assurance* merupakan suatu hal yang penting agar proses audit yang dilakukan oleh seluruh *assurance provider* dapat dilakukan dengan cara yang lebih efektif, yakni dengan cara berkolaborasi antara *assurance provider*.

Untuk menjawab pertanyaan terkait ekspektasi dari komite audit, maka akan dilakukan analisis konten berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara dengan menggunakan software NVIVO 12 Pro. Transkrip wawancara dilakukan analisis melalui pengulangan kata yang sering diucapkan oleh Komite Audit dengan kriteria dalam memilah kata menggunakan panjang lima (5) kata dan menampilkan 50 kata guna mengetahui informasi yang menjadi fokus responden. Berikut ini adalah analisis konten berdasarkan *word frequency* sebagaimana ditunjukkan pada gambar 3.

Kata yang paling sering diucapkan adalah "Audit Internal" sebanyak 189 kali dimana kata audit internal mendeskripsikan ekspektasi dan penilaian komite audit terhadap fungsi audit internal di Bank A. Kata kedua adalah "*Strategis dan Agent of Change*" sebanyak 48 kali. Kata "Mitra Strategis dan *Agent of Change*" mendeskripsikan ekspektasi peran audit internal yang diharapkan untuk diterapkan secara optimal di fungsi audit internal. Peran sebagai *agent of change* merupakan ekspektasi komite audit agar dimasa depan fungsi audit internal da-

pat bergerak dan inspiratif dalam melakukan ide-ide transformatif kepada seluruh unit kerja di perusahaan. Fungsi audit internal diharapkan dapat menstimulasi terjadinya *organizational learning* dan perubahan positif, tidak hanya untuk unit kerja yang dilakukan audit atau konsultasi, namun kepada seluruh unit kerja. Kata selanjutnya adalah "Risiko" sebanyak 15 kata. Dalam era disrupsi ini, ekspektasi komite audit terhadap audit internal agar audit internal dapat memberikan layanan assurance dan konsultasi seiring dengan cepatnya perkembangan risiko (*speed of risk*). Oleh karenanya, dibutuhkan inovasi dan pembelajaran yang terus menerus (*continuous learning*) pada setiap auditor internal sehingga mampu memberikan layanan audit yang bernilai tambah bagi organisasi. Kemudian kata "*Agility*" sebanyak 36 kata. Kata "*Agility*" mendeskripsikan bahwa fungsi audit internal hendaknya meningkatkan *agility* dengan melakukan *upskilling* dan *reskilling* terkait kompetensi audit internalnya serta selalu mengikuti tren-tren terkini seperti risiko *cyber security*, ESG, dan sebagainya. Selain itu, fungsi audit internal juga perlu diiringi dengan akselerasi penggunaan teknologi terbaru sehingga dapat mengoptimalkan peran audit internal dalam memberikan layanan seiring dengan perkembangan *speed of risk*.

Dalam penelitian ini, Ketua Komite Audit sangat jelas dalam menjelaskan tentang ekspektasinya terhadap peran Audit Internal di masa depan dimana Audit Internal perlu berorientasi dengan merangkul peran sebagai *agent of change* yang merupakan katalis perubahan positif yang dapat menginspirasi seluruh unit kerja untuk berkontribusi positif bagi organisasi. Dalam menjalankan peran *agent of change*, audit internal salah satunya dapat berkontribusi pada transmisi informasi dan pengetahuan yang dimilikinya, sehingga dapat memberikan pandangan yang menyeluruh tentang risiko dan peluang yang dihadapi oleh organisasi.

5. Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian kualitatif deskriptif atas tiap *building blocks* dengan menggunakan scoring Lenz *et al.*, (2014) menyatakan bahwa menghasilkan score sebesar 26 dari total score 31. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas IA sudah memenuhi ekspektasi komite audit namun masih terdapat hal yang perlu diperbaiki yakni ter-

kait dengan *agility* Internal audit seperti perlunya upaya akselerasi penggunaan teknologi terkini yang dapat meningkatkan *agility* tim audit. Penggunaan teknologi terkini diharapkan mampu mengotomatisasikan beberapa proses audit yang masih dilakukan secara manual sehingga alokasi waktu bisa difokuskan untuk berkontribusi pada area strategis. Namun, Transformasi pada teknologi juga perlu diiringi dengan pengembangan kompetensi pegawai secara berkelanjutan.

Terakhir pada *building blocks IA Process*, terdapat dua hal yang perlu dioptimalkan oleh Direktorat Internal Audit yakni penggunaan *assurance mapping* yang membagi area audit yang dilakukan oleh seluruh *provider assurance* baik internal maupun eksternal. Dengan adanya *assurance mapping* diharapkan dapat menciptakan sinergi dalam bentuk *collaborative audit* antara audit internal dengan seluruh *provider assurance* serta mencegah terjadinya duplikasi audit. Selain itu, CEA perlu melakukan koordinasi dengan unit Risk Management terkait pelaksanaan sosialisasi risk manajemen dan penerapannya diseluruh unit kerja. Kegiatan monitoring secara berkala atas kegiatan sosialisasi perlu dilakukan untuk memastikan terimplementasinya materi sosialisasi kepada seluruh unit kerja. Sosialisasi merupakan sebuah penekanan pada tindakan nyata kepada seluruh organisasi dimana audit internal bertindak sebagai *ambassador* terkait penerapan *best practice* atas risk management di seluruh unit kerja. Sosialisasi *best practice* terkait risk management merupakan faktor yang dapat mendorong pembelajaran dan perubahan organisasi sebagai hasil dari Audit Internal yang efektif.

Ketika seluruh *building blocks* telah optimal, diharapkan Direktorat Audit Internal dapat memberikan pelayanan yang sesuai dengan ekspektasi komite audit. Berdasarkan hasil penelitian ini, ketua komite audit sangat jelas dalam menyatakan ekspektasi nya terhadap peran audit internal di masa depan yakni sebagai *agent of change*. Peran audit sebagai *agent of change* merupakan ekspektasi komite audit agar dimasa depan fungsi audit internal dapat bergerak dan inspiratif dalam melakukan ide-ide transformatif kepada seluruh unit kerja di perusahaan. Hal ini juga menjawab bahwa ekspektasi komite audit, selaku pemangku kepentingan utama audit internal, agar fungsi audit internal dapat menstimulasi terjadinya organizational learning dan perubahan positif, tidak hanya untuk unit kerja yang dilakukan audit atau konsultasi, namun kepada seluruh unit kerja. Untuk menjadi seorang *agent of change*, maka diperlukan strategi dan inovasi secara terus menerus, dari pengem-

banan kompetensi yang perlu dilakukan secara berkelanjutan, penerapan teknologi terkini yang dapat membantu dan mempercepat proses audit serta kolaborasi antara seluruh lini dengan audit internal sehingga tercipta sinkronisasi antar seluruh lini di perusahaan yang bergerak maju dalam mengeksekusi tujuan strategis perusahaan.

6. Simpulan dan Saran

Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa dan mengevaluasi fenomena evolusi peran audit internal dalam menjaga relevansinya di mata komite audit, selaku pemangku kepentingan utama audit internal. Peran audit internal mulai bergeser dari sekedar penjagaan nilai perusahaan menjadi penciptaan nilai (*value creation*). Hasil analisis tematik dan konten menghasilkan kesimpulan bahwa tema yang paling sering dibicarakan responden terkait pentingnya transformasi peran IA dimasa depan, yakni sebagai *agent of change* yang merupakan katalis perubahan di organisasi.

Saran

Pelaksanaan penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan skala yang lebih besar dimana bisa melihat dari berbagai perspektif pemangku kepentingan audit internal lainnya seperti Dewan direksi, unit risk management selaku lini kedua dan external auditor sehingga hasil penelitian dan informasi terkait cara audit internal untuk mencapai signifikansi organisasi akan lebih komprehensif. Peneliti juga merekomendasikan agar aspek-aspek dalam tiap *building blocks* dapat diteliti dan ditambah dari unsur lainnya yang memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas audit internal.

References

- Abdelrahim, A., & Al-Malkawi, H. A. N. (2022). The Influential Factors of Internal Audit Effectiveness: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/ijfs10030071>
- Adegboyegun, A. E., Ben-Caleb, E., Ademola, A. O., Oladutire, E. O., & Sodeinde, G. M. (2020). Internal control systems and operating performance: Evidence from small and medium enterprises (SMEs) in Ondo state. *Asian Economic and Financial Review*, 10(4), 469-479. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.104.469.479>

- Alabdullah, T. T. Y., & Ahmed, E. R. (2020). Audit Committee Impact on Corporate Profitability in Oman Companies: an Auditing and Management Accounting Perspective. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 5(2), 121-128. <http://journals.ums.ac.id/index.php/reaksi/index>
- Alawaqleh, Q. A. (2021). The Effect of Internal Control on Employee Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Jordan: The Role of Accounting Information System. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 855-863. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0855>
- Albawwat, I. E., Al-Hajaia, M. E., & Al Frijat, Y. S. (2021). The Relationship Between Internal Auditors' Personality Traits, Internal Audit Effectiveness, and Financial Reporting Quality: Empirical Evidence from Jordan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 797-808. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0797>
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100854. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Arena, M., & Sarens, G. (2015). Editorial: Internal Auditing: Creating Stepping Stones for the Future. *International Journal of Auditing*, 19(3), 131-133. <https://doi.org/10.1111/ijau.12053>
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397-417. <https://doi.org/10.1177/1350507604048270>
- Chang, Y. T., Chen, H., Cheng, R. K., & Chi, W. (2019). The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 15(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2018.11.002>
- Chen, H., Yang, D., Zhang, J. H., & Zhou, H. (2020). Internal controls, risk management, and cash holdings. *Journal of Corporate Finance*, 64, 101695. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101695>
- Christ, M. H., Eulerich, M., Krane, R., & Wood, D. A. (2021). New Frontiers for Internal Audit Research. *Accounting Perspectives*, 20(4), 449-475. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12272>
- Deloitte. (2018). Internal Audit 3.0: The future of Internal Audit is now. *The Future of Internal Audit Is Now*, 3, 1-15.
- Eulerich, M., & Lenz, R. (2020). *Defining, Measuring, and Communicating the Value of Internal Audit Best Practices for the Profession Premier Sponsor* (Issue June).
- IIA Professional Practices Committee. (2016). *Measuring the Effectiveness of the Internal Audit Function*. 30.
- Institute of Internal Auditors. (2020). Model Tiga Lini: Pembaharuan dari Model Pertahanan Tiga Lini. *The Institute of Internal Auditors*, 1-14.
- Joshi, P. L. (2021). A Review of Agile Internal Auditing: Retrospective and Prospective. *International Journal of Smart Business and Technology*, 9(2), 13-32. h
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73. <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0033>
- Koerniawati, D. (2021). the Remote and Agile Auditing: a Fraud Prevention Effort To Navigate the Audit Process in the Covid-19 Pandemic. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 6(2), 1131-1149. <https://doi.org/10.20473/jraba.v6i2.208>
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su122310061>
- Lenz, R., Sarens, G., & D'Silva, K. (2014). Probing the discriminatory power of characteristics of internal audit functions: Sorting the wheat from the chaff. *International Journal of Auditing*, 18(2), 126-138. <https://doi.org/10.1111/ijau.12017>

- Lenz, R., Sarens, G., & Jeppesen, K. K. (2018). in Search of a Measure of Effectiveness for Internal Audit Functions: an Institutional Perspective. *Edpacs*, 58(2), 1–36. <https://doi.org/10.1080/07366981.2018.1511324>
- María, C. P.-M., & Isabel, G.-Á. (2019). Do board characteristics drive firm performance? An international perspective. *Review of Managerial Science*, 1–57.
- Mujiono, M. N. (2021). The Shifting Role of Accountants in the Era of Digital Disruption. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 2(11), 1259–1274. <https://doi.org/10.11594/10.11594/ijmaber.02.11.18>
- Oh, S. young, & Han, H. seok. (2020). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>
- Pedrosa, C. (2020). Are we ready? *Radiologia*, 62(4), 249–251. <https://doi.org/10.1016/j.rx.2020.05.001>
- Puni, A., & Anlesinya, A. (2020). Corporate governance mechanisms and firm performance in a developing country. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 147–169. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2019-0076>
- Rif, M., Syadali, A., Maulana Malik Ibrahim Malang, U., & Al-Yasini Pasuruan, S. (2023). Risk management strategy for the problem of borrowing money for Islamic commercial banks. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2).
- Roussy, M., Barbe, O., & Raimbault, S. (2020). Internal audit: from effectiveness to organizational significance. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 322–342. <https://doi.org/10.1108/MAJ-01-2019-2162>
- Shauki, E. R. (2018). Qualitative and Mixed-Method Research Analysis using NVIVO11. In *Case Writing and Methodology* (p. Print).
- Shauki, R. E. (2020). *Content, Thematic, and Constant Comparative Analysis MRAL*. 2004, 1–3.
- Soh, D. S. B., & Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 605–622. <https://doi.org/10.1108/02686901111151332>
- Thottoli, M. M., & K.V, T. (2022). Characteristics of information communication technology and audit practices: evidence from India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(4), 570–593. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2020-0068>
- Trotman, A. J., & Duncan, K. R. (2018). Internal audit quality: Insights from audit committee members, senior management, and internal auditors. *Auditing*, 37(4), 235–259. <https://doi.org/10.2308/AJPT-51877>
- Turetken, O., Jethefer, S., & Ozkan, B. (2020). Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 238–271. <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2018-1980>
- Wan-Hussin, W. N., Fitri, H., & Salim, B. (2021). Audit committee chair overlap, chair expertise, and internal auditing practices: Evidence from Malaysia. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 44, 100413. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2021.100413>