

## **Analisis Efektivitas Penyelesaian Tindak Lanjut Audit sebagai Dasar Strategi Penguatan Monitoring Tindak Lanjut Audit SPI Holding (Studi Kasus pada PTPN I)**

**Rahmad Taufik Simatupang\*, Nazaruddin, Ikhsan Siregar**

Universitas Sumatera Utara, Indonesia

Email: rahmad.taufik1990@gmail.com\*, nazaruddin\_matondang@yahoo.com,  
ikhsan.siregar@usu.ac.id

---

**Keywords:**

*Audit Monitoring System, Audit  
Follow-Up, Corporate  
Governance, Internal Audit, KPI  
Integration*

---

**Abstract**

*Internal audit follow-up strengthens internal control, accountability, and corporate governance in state-owned holding companies. In the second semester of 2025, 86.56% of PTPN Holding audit recommendations were properly completed, 11.06% were completed but not fully aligned with recommendations, and 2.38% remained unresolved, with many unresolved items originating from PTPN I. This study aims to assess audit follow-up effectiveness, identify influencing factors, and formulate improvement mechanisms. This qualitative case study was conducted at PTPN I. Data were collected through document review, audit follow-up monitoring reports for the 2021–2024 audit period, and interviews with 8 (eight) key informants from internal audit, management, and related operational units. Informants were selected purposively based on their involvement in audit follow-up. Data were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model and interpreted through the Balanced Scorecard perspective. Audit follow-up effectiveness was influenced by management commitment, inter-entity coordination, supporting evidence, deadline clarity, and organizational readiness after holding integration. Main obstacles included the absence of an integrated monitoring system, weak performance measurement, and limited accountability mechanisms. The study proposes an Audit Monitoring System, KPI integration for audit follow-up, and regular management review to improve completion quality. This study offers an integrated audit follow-up governance framework for state-owned holding companies and practical recommendations to strengthen internal control, accountability, and governance performance.*

---

**Kata Kunci:**

**Audit Internal, Audit Monitoring  
System, Tindak Lanjut Audit,  
Tata Kelola Perusahaan.**

---

**Abstrak**

Tindak lanjut audit internal berperan penting dalam memperkuat pengendalian internal, akuntabilitas, dan tata kelola perusahaan pada holding BUMN. Hasil monitoring Semester II Tahun 2025 menunjukkan bahwa 86,56% rekomendasi audit internal PTPN Holding telah diselesaikan sesuai, 11,06% telah ditindaklanjuti namun belum sepenuhnya sesuai dengan rekomendasi audit, dan 2,38% belum ditindaklanjuti. Sebagian besar rekomendasi yang belum terselesaikan berasal dari PTPN I. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas penyelesaian tindak lanjut audit internal, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, serta merumuskan mekanisme peningkatan efektivitas tindak lanjut audit. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada PTPN I. Data diperoleh melalui telaah dokumen,

laporan monitoring tindak lanjut audit periode 2021–2024, serta wawancara dengan 8 (delapan) informan kunci yang terdiri atas auditor internal, manajemen, dan unit operasional. Informan dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatannya dalam proses tindak lanjut audit. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña serta diinterpretasikan melalui perspektif Balanced Scorecard. Efektivitas tindak lanjut audit dipengaruhi oleh komitmen manajemen, koordinasi antar entitas, ketersediaan eviden pendukung, kejelasan batas waktu penyelesaian, serta kesiapan organisasi pasca integrasi holding. Kendala utama yang ditemukan meliputi belum terintegrasinya sistem monitoring, lemahnya pengukuran kinerja, dan terbatasnya mekanisme akuntabilitas. Untuk meningkatkan kualitas penyelesaian tindak lanjut audit, penelitian ini mengusulkan penerapan Audit Monitoring System (AMS), integrasi tindak lanjut audit ke dalam Key Performance Indicator (KPI), serta pelaksanaan tinjauan manajemen secara berkala. Penelitian ini menawarkan kerangka tata kelola tindak lanjut audit yang terintegrasi bagi perusahaan holding BUMN untuk memperkuat pengendalian internal, akuntabilitas, dan kinerja tata kelola perusahaan.

---

## PENDAHULUAN

Dalam praktik bisnis modern, tata kelola perusahaan atau *Good Corporate Governance* menjadi aspek penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Penerapan GCG menuntut adanya transparansi, akuntabilitas, dan sistem pengendalian internal yang efektif dalam setiap aktivitas perusahaan (Salma, 2022). Audit internal berperan sebagai mekanisme *assurance* yang memastikan bahwa proses pengendalian berjalan sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penguatan tata kelola perusahaan di Indonesia, khususnya pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), juga ditegaskan dalam Peraturan Menteri Usaha Milik Negara Nomor PER-2/MBU/03/2023 tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan. Regulasi tersebut menegaskan bahwa audit internal merupakan fungsi penting dalam organisasi yang bertujuan memberikan nilai tambah melalui evaluasi terhadap efektivitas pengendalian internal, manajemen risiko, dan proses tata kelola perusahaan. Dengan demikian, keberadaan audit internal menjadi elemen kunci dalam memastikan penerapan GCG berjalan secara efektif dan berkelanjutan (Haq & Imron, 2025; Kartika et al., 2024; Permadi & Lamo, 2025; Umairah & Yusuf, 2025; Zain et al., 2025).

Namun, efektivitas audit internal tidak hanya ditentukan oleh kualitas temuan, tetapi juga oleh sejauh mana rekomendasi audit ditindaklanjuti oleh manajemen. Banyak organisasi menghadapi kendala dalam implementasi tindak lanjut audit, yang menyebabkan temuan berulang dan lemahnya pengendalian internal (Husain dkk, 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa tindak lanjut audit merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan fungsi audit internal (Amelyana & Christina, 2026; Budianto et al., 2025; Fatmawati et al., 2025; Febriyanti et al., 2025; Permana et al., 2025).

Dalam konteks Indonesia, penerapan GCG pada BUMN terus diperkuat melalui berbagai kebijakan transformasi organisasi. Salah satu strategi yang diterapkan adalah pembentukan struktur holding untuk meningkatkan efisiensi dan sinergi antar entitas. Namun, struktur holding juga meningkatkan kompleksitas tata kelola, khususnya dalam aspek pengawasan internal dan koordinasi lintas perusahaan (Mulyani dkk, 2024). Kompleksitas ini

menuntut adanya sistem pengawasan yang tidak hanya efektif dalam pelaksanaan audit, tetapi juga dalam memastikan tindak lanjut rekomendasi audit berjalan optimal di seluruh entitas.

Sebagai Holding Perkebunan Nusantara, PT Perkebunan Nusantara III (Persero) memiliki fungsi pengawasan melalui Satuan Pengawasan Intern yang bertanggung jawab dalam melaksanakan audit serta memantau tindak lanjut rekomendasi audit pada seluruh anak perusahaan. Dalam praktiknya, efektivitas pengawasan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk perbedaan sistem pengendalian internal dan karakteristik organisasi di masing-masing entitas (Ritonga, 2023). Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam regulasi BUMN yang menekankan pentingnya penguatan fungsi pengawasan internal dalam mendukung tata kelola perusahaan yang baik.

Berdasarkan hasil monitoring tindak lanjut rekomendasi audit internal periode 2021–2024 pada semester II tahun 2025, diketahui bahwa tingkat penyelesaian tindak lanjut belum sepenuhnya optimal sebagaimana disajikan pada tabel 2.1. Meskipun sebagian besar rekomendasi telah ditindaklanjuti, masih terdapat rekomendasi yang belum sesuai maupun belum ditindaklanjuti. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara rekomendasi audit dengan implementasinya di lapangan.

Berdasarkan hasil monitoring tindak lanjut rekomendasi audit internal periode 2021–2024 semester II tahun 2025 sesuai tabel 1, diketahui bahwa tingkat penyelesaian secara keseluruhan mencapai 86,56%. Namun demikian, masih terdapat 11,06% rekomendasi yang belum sesuai dan 2,38% yang belum ditindaklanjuti.

**Tabel 1. Hasil Monitoring Tindak Lanjut Rekomendasi Semester II Tahun 2025**

| Auditee                   | Jumlah<br>Temuan | Jumlah<br>Rekomendasi | Hasil Monitoring Tindaklanjuti |              |            |              |           |             |          |          |
|---------------------------|------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------|------------|--------------|-----------|-------------|----------|----------|
|                           |                  |                       | S                              |              | BS         |              | BD        |             | TDD      |          |
|                           |                  |                       | Jlh                            | %            | Jlh        | %            | Jlh       | %           | Jlh      | %        |
| Anak Perusahaan PTPN      | 286              | 823                   | 684                            | 83,11        | 108        | 13,12        | 31        | 3,77        | -        | -        |
| Anak Perusahaan Non PTPN  | 92               | 364                   | 335                            | 92,03        | 29         | 7,97         | -         | -           | -        | -        |
| Divisi PTPN III (Persero) | 57               | 115                   | 108                            | 93,91        | 7          | 7,45         | -         | -           | -        | -        |
| <b>Total Monitoring</b>   | <b>435</b>       | <b>1302</b>           | <b>1127</b>                    | <b>86,56</b> | <b>144</b> | <b>11,06</b> | <b>31</b> | <b>2,38</b> | <b>-</b> | <b>-</b> |

Keterangan:

- S : Sesuai
- BS : Belum Sesuai
- BD : Belum Ditindaklanjuti
- TDD : Tidak Dapat Ditindaklanjuti

Sumber: Laporan monitoring tindak lanjut rekomendasi audit internal SPI Holding PTPN, Semester II Tahun 2025 (data diolah oleh penulis, 2026).

Tingkat penyelesaian tindak lanjut rekomendasi audit sebesar 86,56% menunjukkan bahwa sebagian besar rekomendasi audit telah ditindaklanjuti oleh manajemen. Penyelesaian tersebut belum dapat dikatakan optimal apabila dibandingkan dengan prinsip efektivitas tindak

lanjut audit yang pada dasarnya menuntut seluruh rekomendasi audit diselesaikan secara penuh, khususnya untuk rekomendasi yang memiliki tingkat risiko tinggi atau berdampak signifikan terhadap pengendalian internal perusahaan.

Dengan membandingkan terhadap Pedoman Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia sebagaimana diatur dalam Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2017, tindak lanjut hasil pemeriksaan dinyatakan efektif apabila rekomendasi yang diberikan telah ditindaklanjuti secara sesuai dan tuntas oleh entitas yang diperiksa. Secara normatif tingkat penyelesaian tindak lanjut audit idealnya mendekati atau mencapai 100% sebagai bentuk komitmen terhadap perbaikan tata kelola dan penguatan pengendalian internal organisasi.

*The Institute of Internal Auditors* (2017) menyatakan bahwa efektivitas fungsi audit internal tidak hanya diukur dari kemampuan menghasilkan temuan audit, tetapi juga dari keberhasilan organisasi dalam menyelesaikan tindak lanjut rekomendasi audit secara tepat waktu dan berkelanjutan (IIA, 2017). Oleh karena itu, masih terdapat gap sebesar 13,44% dalam penelitian ini yang menunjukkan bahwa sebagian rekomendasi audit belum diselesaikan secara optimal. Kondisi tersebut mengindikasikan masih adanya kelemahan dalam proses monitoring, koordinasi, maupun implementasi tindak lanjut audit pada entitas yang diteliti.

Permasalahan penyelesaian tindak lanjut tersebut lebih dominan terjadi pada kelompok anak perusahaan PTPN yang baru mengalami integrasi menjadi sub Holding seperti yang dijelaskan pada Bab I. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas tindak lanjut audit tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas rekomendasi, tetapi juga oleh faktor internal organisasi seperti komitmen manajemen, sistem monitoring, serta koordinasi antar unit kerja (Husain dkk, 2025).

Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa kontribusi terbesar atas rekomendasi yang belum sesuai dan belum ditindaklanjuti berasal dari kelompok Anak Perusahaan PTPN. Oleh karena itu, dilakukan penguraian lebih lanjut terhadap hasil monitoring tindak lanjut rekomendasi audit pada Anak Perusahaan PTPN sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Hasil Monitoring Tindak Lanjut Rekomendasi di Anak Perusahaan PTPN**

| Audite                  | Jumlah<br>Temuan | Jumlah<br>Rekomendasi | Hasil Monitoring Tindaklanjuti |       |     |       |     |      |     |   |
|-------------------------|------------------|-----------------------|--------------------------------|-------|-----|-------|-----|------|-----|---|
|                         |                  |                       | S                              |       | BS  |       | BD  |      | TDD |   |
|                         |                  |                       | Jlh                            | %     | Jlh | %     | Jlh | %    | Jlh | % |
| PTPN I                  | 255              | 729                   | 638                            | 87,52 | 60  | 8,23  | 31  | 4,25 | 0   | 0 |
| PTPN IV                 | 14               | 41                    | 34                             | 82,93 | 7   | 17,07 | 0   | 0    | 0   | 0 |
| PT SGN                  | 17               | 53                    | 12                             | 22,64 | 41  | 77,36 | 0   | 0    | 0   | 0 |
| <b>Total Monitoring</b> | 286              | 823                   | 684                            | 83,11 | 108 | 13,12 | 31  | 3,77 | 0   | 0 |

Sumber: Laporan monitoring tindak lanjut rekomendasi audit internal SPI Holding PTPN, Semester II Tahun 2025 (data diolah oleh penulis, 2026)

Berdasarkan hasil monitoring tindak lanjut rekomendasi audit internal pada Anak Perusahaan PTPN sebagaimana disajikan pada Tabel 2.2, diketahui bahwa dari total 823 rekomendasi audit, sebanyak 684 rekomendasi atau 83,11% telah ditindaklanjuti sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Namun demikian, masih terdapat 108 rekomendasi atau 13,12% yang telah ditindaklanjuti namun belum sesuai dengan rekomendasi, serta 31 rekomendasi atau 3,77% yang belum ditindaklanjuti.

Secara persentase, progres penyelesaian tindak lanjut yang paling rendah terdapat pada PT SGN, namun apabila ditinjau dari waktu pelaksanaan auditnya, maka PTPN I memiliki umur lebih lama sebagaimana disajikan pada tabel 3.

**Tabel 3. Jumlah Rekomendasi yang Belum Selesai Ditindaklanjuti Berdasarkan Periode Pelaksanaan Audit**

| No | Anper PTPN | Periode Audit |      |      |      | Jumlah |
|----|------------|---------------|------|------|------|--------|
|    |            | 2022          | 2023 | 2024 | 2025 |        |
| 1  | PTPN I     | 20            | -    | 71   | -    | 91     |
| 2  | PTPN IV    | -             | -    | 7    | -    | 7      |
| 3  | PT SGN     | -             | -    | 16   | 25   | 41     |

Sumber: Laporan monitoring tindak lanjut rekomendasi audit internal SPI Holding PTPN, Semester II Tahun 2025 (data diolah oleh penulis, 2026)

Berdasarkan Tabel 3 di atas, sebagian rekomendasi audit pada PTPN I yang belum diselesaikan yakni dari periode audit tahun 2022 sebanyak 20 rekomendasi dan tahun 2024 sebanyak 71 rekomendasi. Untuk PTPN IV belum menyelesaikan tindak lanjut tahun 2024 sebanyak 7 rekomendasi, serta PT SGN belum menyelesaikan tindak lanjut tahun 2024 sebanyak 16 rekomendasi dan tahun 2025 sebanyak 25 rekomendasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan pada PTPN I tidak hanya berkaitan dengan jumlah rekomendasi audit yang masih banyak tidak selesai ditindaklanjuti, tetapi juga terdapat tindak lanjut rekomendasi yang sudah lama namun belum selesai ditindaklanjuti. Ketepatan waktu penyelesaian tindak lanjut audit merupakan salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas pengawasan dan kualitas pengendalian internal organisasi (Tehuayo & Leiwakabessy, 2025).

Secara khusus, PT Perkebunan Nusantara I menunjukkan jumlah rekomendasi audit yang belum diselesaikan relatif lebih tinggi dibandingkan entitas lainnya. Sebagian besar rekomendasi yang belum diselesaikan berkaitan dengan aspek pertanggungjawaban manajemen. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan pada aspek tata kelola dan akuntabilitas organisasi (Mulyani dkk, 2024). Oleh karena itu, diperlukan pemetaan terhadap jenis rekomendasi audit yang belum diselesaikan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Pemetaan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kategori permasalahan yang dominan sebagai dasar dalam mengevaluasi efektivitas penyelesaian tindak lanjut rekomendasi audit. Adapun hasil pemetaan tersebut disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Kategori Rekomendasi Audit PTPN I yang Belum Selesai Ditindaklanjuti**

| Kategori Rekomendasi                      | Total     |
|-------------------------------------------|-----------|
| Permasalahan Hukum                        | 0         |
| Pengurusan HGU/HGB/IMB                    | 1         |
| Piutang/Penyelesaian Pekerjaan Pihak Ke-3 | 10        |
| Pemberian Sanksi                          | 0         |
| Pertanggungjawaban Manajemen              | 64        |
| Penyempurnaan SOP/Pedoman/Job Profile     | 16        |
| <b>Total</b>                              | <b>91</b> |

Sumber: Laporan monitoring tindak lanjut rekomendasi audit internal SPI Holding PTPN, Semester II Tahun 2025 (data diolah oleh penulis, 2026)

Pemetaan terhadap kategori rekomendasi audit yang belum diselesaikan menunjukkan bahwa sebagian besar rekomendasi berada pada kategori pertanggungjawaban manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa upaya perbaikan yang diperlukan oleh organisasi lebih banyak berkaitan dengan aspek akuntabilitas, koordinasi, dan pengambilan keputusan manajerial, dibandingkan dengan aspek teknis operasional.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa audit internal berperan penting dalam mendukung penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan pencegahan risiko organisasi (Salma, 2022). Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada kualitas audit, peran auditor internal, serta efektivitas sistem pengendalian internal, dan belum secara spesifik membahas efektivitas penyelesaian tindak lanjut rekomendasi audit sebagai tahap penting dalam siklus pengawasan internal. Selain itu, penelitian terkait tindak lanjut audit masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menggambarkan secara mendalam dinamika implementasi rekomendasi audit dalam organisasi yang memiliki struktur kompleks dan terintegrasi seperti holding BUMN.

Dalam konteks Holding Perkebunan Nusantara, transformasi organisasi melalui pembentukan sub holding pada tahun 2023 menyebabkan terjadinya perubahan struktur bisnis dan pengelolaan aset perusahaan. PTPN I merupakan hasil penggabungan beberapa entitas PTPN, yaitu PTPN I, II, VII, VIII, IX, X, XI, XII, dan XIV. Di sisi lain, sebagian aset yang sebelumnya menjadi objek audit pada PTPN I beralih pengelolaannya kepada PT Sinergi Gula Nusantara (SGN). Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan dinamika dalam proses penyelesaian tindak lanjut rekomendasi audit, khususnya terkait koordinasi antar entitas, kejelasan tanggung jawab tindak lanjut, serta penyesuaian sistem pengendalian internal pasca integrasi organisasi.

Keterbatasan penelitian sebelumnya terlihat dari belum adanya kajian yang secara khusus membahas efektivitas penyelesaian tindak lanjut rekomendasi audit dalam hubungan antara fungsi pengawasan SPI Holding dengan sub holding atau anak perusahaan yang sedang mengalami proses integrasi organisasi. Padahal, dalam struktur holding yang baru terbentuk, proses tindak lanjut audit tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas rekomendasi audit, tetapi juga oleh kesiapan organisasi, mekanisme koordinasi lintas entitas, serta efektivitas pengawasan pasca restrukturisasi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas penyelesaian tindak lanjut rekomendasi audit internal pada PTPN I, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya, serta merumuskan mekanisme peningkatan efektivitas penyelesaian tindak lanjut audit internal. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian audit internal dan tata kelola perusahaan pada holding BUMN, menghasilkan rekomendasi strategis berupa penguatan sistem monitoring audit berbasis digital, integrasi tindak lanjut audit ke dalam KPI organisasi, serta penguatan koordinasi lintas unit kerja, sehingga dapat menjadi acuan bagi perusahaan holding lainnya dalam meningkatkan efektivitas pengawasan internal dan akuntabilitas organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus pada PT Perkebunan Nusantara I (PTPN I) sebagai bagian dari holding PT Perkebunan Nusantara III (Persero), karena fenomena penyelesaian tindak lanjut rekomendasi audit internal tidak dapat dipisahkan dari konteks organisasi, khususnya hubungan antara SPI Holding dan anak perusahaan, sejalan dengan pandangan Robert K. Yin (2018) mengenai studi kasus untuk menganalisis fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata. Penelitian dilaksanakan melalui tahapan identifikasi masalah, pengumpulan data, pengolahan data, analisis data, dan penarikan kesimpulan.

Data penelitian bersumber dari data primer (wawancara mendalam dan observasi) dan data sekunder (laporan audit internal, data monitoring tindak lanjut audit, dokumen kebijakan perusahaan, serta literatur ilmiah), sesuai pandangan Sugiyono (2020) dan John W. Creswell (2009) tentang pentingnya berbagai sumber data dalam penelitian kualitatif. Informan penelitian ditentukan secara purposive berjumlah 8 orang, terdiri dari Kepala Divisi SPI Holding, Ketua Tim SPI Holding, tiga orang Auditor SPI Holding, Kepala SPI PTPN I, serta dua orang perwakilan manajemen PTPN I, guna memperoleh sudut pandang yang beragam antara pihak pengawas dan pihak yang diaudit.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur, observasi terbatas terhadap proses koordinasi dan monitoring, serta dokumentasi laporan audit dan kebijakan internal, yang dilaksanakan secara bertahap mulai dari penentuan informan hingga pendokumentasian hasil wawancara, dan divalidasi menggunakan teknik triangulasi. Analisis data menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tahapan transkripsi, koding, dan kategorisasi data, dilanjutkan dengan analisis tematik model Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Selain itu, digunakan analisis Balanced Scorecard (BSC) untuk memahami dampak permasalahan tindak lanjut audit terhadap proses internal, pembelajaran organisasi, dan tata kelola perusahaan, dilengkapi analisis fishbone untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (membandingkan informasi dari berbagai pihak terkait), triangulasi teknik (membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi), serta triangulasi waktu (pengumpulan data pada waktu berbeda untuk memastikan konsistensi jawaban informan), guna memastikan keakuratan dan keterpercayaan data penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Efektivitas Penyelesaian Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Internal pada PTPN I**

#### **Ringkasan Temuan dan Tabel Hasil Coding**

Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas penyelesaian tindak lanjut audit internal pada PTPN I dipengaruhi oleh kualitas monitoring audit, koordinasi lintas unit kerja, kelengkapan eviden, serta integrasi sistem monitoring audit. Meskipun proses monitoring telah berjalan secara berkala, efektivitas penyelesaiannya masih menghadapi kendala administratif dan koordinatif sehingga beberapa rekomendasi audit masih berstatus outstanding.

Ringkasan hasil coding terkait rumusan masalah pertama dapat dilihat pada tabel 5 berikut.

**Tabel 5. Tabel Hasil Coding**

| No | Kode / Coding | Kategori                     | Tema                                     | Kutipan Pendukung                                          |
|----|---------------|------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1  | MTA-01        | Monitoring audit berkala     | Mekanisme monitoring tindak lanjut audit | “Kami melakukan pemantauan progres tindak lanjut...” (I1)  |
| 2  | MTA-02        | Evaluasi progres dan eviden  | Mekanisme monitoring tindak lanjut audit | “Monitoring dilakukan secara berkala...” (I8)              |
| 3  | PTA-01        | Penguatan tata kelola        | Pentingnya tindak lanjut audit           | “Tindak lanjut audit sangat penting...” (I6)               |
| 4  | PTA-02        | Pengendalian internal        | Pentingnya tindak lanjut audit           | “Rekomendasi audit bagian dari perbaikan...” (I7)          |
| 5  | KOR-01        | Koordinasi lintas bagian     | Kendala koordinasi                       | “Proses penyelesaiannya memerlukan koordinasi...” (I3)     |
| 6  | KOR-02        | Keterlibatan pihak eksternal | Kendala koordinasi                       | “Beberapa rekomendasi berkaitan dengan pihak luar...” (I2) |
| 7  | EVD-01        | Eviden belum lengkap         | Kendala eviden                           | “Dokumen eviden belum optimal...” (I5)                     |
| 8  | EVD-02        | Verifikasi dokumen manual    | Kendala eviden                           | “Masih dilakukan verifikasi manual...” (I6)                |
| 9  | SYS-01        | Sistem monitoring manual     | Sistem monitoring audit                  | “Belum terdapat sistem monitoring yang jelas...” (I2)      |
| 10 | SYS-02        | Pengembangan AMS             | Sistem monitoring audit                  | “Sedang dikembangkan Audit Management System...” (I8)      |

Sumber: Hasil wawancara dan analisis data penelitian, diolah oleh penulis (2026)

Tabel di atas menunjukkan bahwa permasalahan utama tindak lanjut audit tidak hanya terletak pada proses monitoring, tetapi juga pada koordinasi organisasi, pengelolaan eviden, dan keterbatasan sistem monitoring audit yang masih manual. Hal ini memperlihatkan bahwa efektivitas tindak lanjut audit merupakan hasil interaksi antara fungsi pengawasan internal dan kesiapan organisasi dalam mendukung proses penyelesaian rekomendasi audit.

#### **Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Albert Otniel Rondonuwu (2022) yang menjelaskan bahwa efektivitas tindak lanjut audit dipengaruhi oleh koordinasi antar pihak terkait dan kompleksitas penyelesaian temuan audit. Penelitian ini juga sejalan dengan Damas Ali Wijaya (2022) yang menemukan bahwa rekomendasi audit yang outstanding menunjukkan belum optimalnya efektivitas tindak lanjut audit.

Selain itu, penelitian ini mendukung Dirk Berly Tehuayo (2025) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dan efektivitas pengendalian internal menjadi faktor penting dalam penyelesaian tindak lanjut audit. Namun demikian, penelitian ini memperlihatkan dimensi tambahan berupa pengaruh integrasi holding perusahaan terhadap koordinasi dan penyelesaian rekomendasi audit internal.

#### **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penyelesaian Tindak Lanjut Audit Internal pada PTPN I**

##### **Ringkasan Temuan dan Tabel Hasil Coding**

Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas penyelesaian tindak lanjut audit internal

pada PTPN I dipengaruhi oleh faktor organisasi, kualitas koordinasi, komitmen manajemen, kualitas eviden, dan sistem monitoring audit. Selain itu, integrasi holding perusahaan juga mempengaruhi proses koordinasi dan penyelesaian rekomendasi audit, terutama pada temuan yang berkaitan dengan administrasi historis, aset, dan piutang perusahaan.

Ringkasan hasil coding faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas tindak lanjut audit disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 6. Tabel Analisis Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penyelesaian Tindak Lanjut Audit Internal pada PTPN I**

| No | Kode / Coding | Kategori                 | Faktor yang Mempengaruhi |           |        | Kutipan Pendukung                                        |
|----|---------------|--------------------------|--------------------------|-----------|--------|----------------------------------------------------------|
| 1  | INT-01        | Integrasi organisasi     | Pengaruh holding         | integrasi |        | “Integrasi perusahaan cukup mempengaruhi...” (I7)        |
| 2  | INT-02        | Penyesuaian kewenangan   | Pengaruh holding         | integrasi |        | “Mempengaruhi koordinasi dan fungsi...” (I8)             |
| 3  | RSK-01        | Risiko keterlambatan     | Risiko lanjut            | aging     | tindak | “Perbaikan pengendalian menjadi lebih lambat...” (I4)    |
| 4  | RSK-02        | Temuan berulang          | Risiko lanjut            | aging     | tindak | “Ketidaksesuaian menjadi lambat diperbaiki...” (I5)      |
| 5  | KOM-01        | Dukungan manajemen       | Komitmen organisasi      |           |        | “Manajemen mendukung penyelesaian tindak lanjut...” (I1) |
| 6  | KOM-02        | Keseriusan auditee       | Komitmen organisasi      |           |        | “Yang penting adalah keseriusan auditee...” (I5)         |
| 7  | KOR-03        | Koordinasi lintas unit   | Faktor koordinasi        |           |        | “Memerlukan koordinasi lintas bagian...” (I3)            |
| 8  | EVD-03        | Kelengkapan eviden       | Faktor eviden            |           |        | “Dokumen eviden belum optimal...” (I5)                   |
| 9  | SYS-03        | Sistem monitoring manual | Faktor monitoring        | teknologi |        | “Belum terdapat sistem monitoring yang jelas...” (I2)    |
| 10 | SYS-04        | Pengembangan AMS         | Penguatan monitoring     | sistem    |        | “Sedang dikembangkan Audit Management System...” (I8)    |

Sumber: Hasil wawancara dan analisis data penelitian, diolah oleh penulis (2026)

Tabel di atas menunjukkan bahwa faktor dominan yang mempengaruhi efektivitas tindak lanjut audit adalah koordinasi lintas unit kerja, kualitas eviden, serta sistem monitoring audit yang belum sepenuhnya terintegrasi. Selain itu, integrasi holding perusahaan juga menambah kompleksitas penyelesaian rekomendasi audit karena adanya perubahan struktur organisasi dan penyesuaian administrasi antar entitas perusahaan.

### Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini mendukung Dirk Berly Tehuayo (2025) yang menjelaskan bahwa komitmen pimpinan dan efektivitas pengendalian internal menjadi faktor penting dalam penyelesaian tindak lanjut audit. Penelitian ini juga sejalan dengan Albert Otniel Rondonuwu (2022) yang menyatakan bahwa penyelesaian tindak lanjut audit dipengaruhi oleh koordinasi lintas pihak dan kompleksitas administrasi organisasi.

Selain itu, penelitian ini mendukung Damas Ali Wijaya (2022) yang menemukan bahwa rekomendasi audit yang outstanding menunjukkan belum optimalnya efektivitas tindak lanjut audit. Dalam penelitian ini, kondisi tersebut terlihat pada rekomendasi audit yang mengalami aging akibat koordinasi lintas unit, eviden yang belum lengkap, dan sistem monitoring yang masih manual. Namun demikian, penelitian ini memperlihatkan dimensi tambahan berupa pengaruh integrasi holding perusahaan terhadap efektivitas penyelesaian tindak lanjut audit internal. Faktor tersebut relatif belum banyak dibahas pada penelitian sebelumnya yang umumnya dilakukan pada organisasi dengan struktur kelembagaan yang lebih stabil.

### **Kontribusi Penelitian**

Secara teoritis, penelitian ini memperluas kajian audit internal dengan menunjukkan bahwa efektivitas tindak lanjut audit dipengaruhi oleh integrasi organisasi, koordinasi lintas unit kerja, kualitas eviden, dan kesiapan sistem monitoring audit. Secara praktis, penelitian ini menunjukkan pentingnya penguatan koordinasi organisasi, pengembangan sistem monitoring audit berbasis digital, serta peningkatan komitmen manajemen dalam mendukung penyelesaian rekomendasi audit. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa perubahan struktur organisasi pasca integrasi holding memerlukan mekanisme monitoring audit yang lebih adaptif dan terintegrasi.

Berdasarkan hasil observasi lapangan, keterlambatan penyelesaian tindak lanjut audit sering kali bukan disebabkan tidak adanya tindakan perbaikan, tetapi karena proses administrasi, verifikasi eviden, dan koordinasi lintas unit kerja yang memerlukan waktu relatif panjang akibat perubahan struktur organisasi perusahaan.

### **Analisis Strategi Peningkatan Efektivitas Penyelesaian Tindak Lanjut Audit Internal pada PTPN I**

#### **Ringkasan Temuan dan Tabel Hasil Coding**

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas penyelesaian tindak lanjut audit internal pada PTPN I memerlukan penguatan monitoring audit berbasis digital, integrasi tindak lanjut audit ke dalam KPI organisasi, penguatan koordinasi lintas unit kerja, penetapan target waktu penyelesaian audit, serta digitalisasi eviden dan dokumentasi audit.

Ringkasan hasil coding strategi peningkatan efektivitas tindak lanjut audit disajikan pada tabel 7 berikut.

**Tabel 7. Tabel Analisis Strategi Peningkatan Efektivitas Penyelesaian Tindak Lanjut Audit Internal pada PTPN I**

| No | Kode / Coding | Kategori             | Strategi Peningkatan Efektivitas | Kutipan Pendukung                               |
|----|---------------|----------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1  | STR-01        | Penguatan monitoring | Monitoring konsisten dan berkala | “Perlu monitoring lebih konsisten...” (I7)      |
| 2  | STR-02        | Penguatan koordinasi | Koordinasi lintas unit kerja     | “Perlu penguatan koordinasi antar unit...” (I7) |
| 3  | SYS-04        | Pengembangan AMS     | Integrasi sistem monitoring      | “Sedang dikembangkan AMS...” (I8)               |
| 4  | KPI-01        | Penetapan target     | Pengendalian                     | “Beberapa rekomendasi                           |

| No | Kode / Coding | Kategori             | Strategi Peningkatan Efektivitas    | Kutipan Pendukung                                |
|----|---------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|
|    |               | waktu                | aging rekomendasi audit             | memerlukan waktu...” (I1)                        |
| 5  | KPI-02        | Integrasi KPI        | Akuntabilitas penyelesaian audit    | “Belum menjadi KPI tersendiri...” (I6)           |
| 6  | KOM-03        | Komitmen auditee     | Keseriusan penyelesaian rekomendasi | “Yang paling penting keseriusan auditee...” (I5) |
| 7  | EVD-04        | Percepatan eviden    | Penguatan verifikasi dokumen        | “Perlu percepatan verifikasi eviden...” (I2)     |
| 8  | MTA-03        | Monitoring real time | Monitoring digital                  | “Monitoring lebih real time...” (I8)             |

Sumber: Hasil wawancara dan analisis data penelitian, diolah oleh penulis (2026)

Tabel di atas menunjukkan bahwa strategi utama peningkatan efektivitas tindak lanjut audit berfokus pada penguatan sistem monitoring audit dan penguatan akuntabilitas organisasi. Pengembangan Audit Management System (AMS) menjadi strategi yang paling dominan karena dipandang mampu mendukung monitoring audit secara real time, mempercepat verifikasi eviden, dan memperkuat koordinasi antar unit kerja.

#### Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini mendukung Fenta Pradipta (2023) yang menyatakan bahwa digitalisasi sistem monitoring audit mampu meningkatkan efektivitas pengawasan internal dan mempercepat proses penyelesaian tindak lanjut audit. Penelitian ini juga sejalan dengan Silvia Dwi Anggi Fadillah (2022) yang menjelaskan bahwa koordinasi organisasi dan monitoring yang konsisten menjadi faktor penting dalam efektivitas penyelesaian rekomendasi audit.

Selain itu, penelitian ini mendukung Dirk Berly Tehuayo (2025) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan penguatan pengendalian internal menjadi bagian penting dalam peningkatan efektivitas tindak lanjut audit internal. Namun demikian, penelitian ini memperlihatkan pendekatan yang lebih komprehensif melalui integrasi *Balanced Scorecard* dengan strategi penguatan monitoring audit berbasis digital, integrasi KPI organisasi, dan pengendalian target waktu penyelesaian audit.

#### Kontribusi Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat kajian audit internal dan *Balanced Scorecard* dengan menunjukkan bahwa efektivitas tindak lanjut audit memerlukan integrasi antara penguatan sistem monitoring, pengendalian internal, akuntabilitas organisasi, dan transformasi digital pengawasan audit. Secara praktis, penelitian ini menghasilkan rancangan penguatan sistem monitoring tindak lanjut audit melalui pengembangan Audit Management System (AMS), integrasi KPI audit, penetapan target waktu penyelesaian audit, penguatan koordinasi lintas unit kerja, dan digitalisasi eviden audit.

Berdasarkan hasil observasi lapangan, penguatan sistem monitoring berbasis digital dipandang mampu mengurangi keterlambatan evaluasi progres audit, mempercepat proses

verifikasi eviden, serta meningkatkan efektivitas koordinasi antar unit kerja dalam penyelesaian rekomendasi audit internal secara lebih terstruktur dan berkelanjutan.

### **Model atau Framework**

Penelitian ini menghasilkan rancangan peningkatan efektivitas penyelesaian tindak lanjut rekomendasi audit internal pada PTPN I dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai framework utama evaluasi dan pengembangan sistem pengendalian tindak lanjut audit.

*Balanced Scorecard* digunakan karena mampu mengevaluasi efektivitas organisasi secara lebih komprehensif melalui empat perspektif utama, yaitu:

1. *Financial Perspective*
2. *Customer Perspective*
3. *Internal Business Process Perspective*
4. *Learning and Growth Perspective*

Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini didasarkan pada hasil temuan penelitian yang menunjukkan bahwa efektivitas penyelesaian tindak lanjut audit tidak hanya dipengaruhi oleh proses monitoring audit, tetapi juga dipengaruhi oleh koordinasi organisasi, sistem informasi audit, komitmen manajemen, kualitas eviden, serta penguatan budaya organisasi.

Melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, penelitian ini merancang model peningkatan efektivitas tindak lanjut audit yang mengintegrasikan penguatan monitoring audit, pengembangan *Audit Management System* (AMS), integrasi KPI tindak lanjut audit, penguatan koordinasi lintas unit serta pengendalian target waktu penyelesaian rekomendasi audit.

Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini tidak hanya digunakan sebagai alat evaluasi kinerja, tetapi juga sebagai kerangka strategis untuk memastikan bahwa seluruh proses tindak lanjut audit berjalan secara terukur, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan tujuan organisasi. Dalam konteks pengawasan internal, *Balanced Scorecard* membantu perusahaan melihat bahwa keberhasilan tindak lanjut audit tidak cukup diukur dari jumlah rekomendasi yang selesai, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam membangun sistem monitoring yang efektif, budaya koordinasi yang kuat, serta dukungan teknologi informasi yang memadai.

Selain itu, pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat antar perspektif organisasi. Perspektif *Learning and Growth* menjadi fondasi awal melalui pengembangan AMS, penguatan kompetensi SDM, dan integrasi KPI audit. Penguatan tersebut kemudian mempengaruhi *Internal Business Process Perspective* melalui perbaikan proses monitoring, verifikasi eviden, dan koordinasi lintas unit kerja. Selanjutnya, efektivitas proses internal akan meningkatkan *Customer Perspective* berupa kepuasan stakeholder internal, responsivitas unit kerja, dan dukungan manajemen terhadap penyelesaian tindak lanjut audit. Pada akhirnya, seluruh perspektif tersebut akan berdampak terhadap *Financial Perspective* melalui pengurangan risiko kerugian, peningkatan efisiensi organisasi, dan penguatan pengendalian internal perusahaan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini berfungsi sebagai kerangka integratif yang menghubungkan strategi pengawasan internal dengan penguatan tata kelola perusahaan secara menyeluruh sesuai dengan tabel 8.

Sesuai Tabel 8, perspektif *Internal Business Process* menjadi fokus utama dalam rancangan karena berkaitan langsung dengan proses monitoring tindak lanjut audit internal perusahaan

**Tabel 8. Tabel *Framework Balanced Scorecard* Penelitian**

| <b>Perspektif BSC</b>                               | <b>Fokus Rancangan</b>                      | <b>Tujuan</b>                                |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b><i>Financial Perspective</i></b>                 | Pengurangan risiko kerugian dan aging audit | Meningkatkan efisiensi organisasi            |
| <b><i>Customer Perspective</i></b>                  | Penguatan komitmen unit kerja dan manajemen | Meningkatkan respons tindak lanjut audit     |
| <b><i>Internal Business Process Perspective</i></b> | Monitoring audit dan verifikasi eviden      | Mempercepat penyelesaian rekomendasi audit   |
| <b><i>Learning and Growth Perspective</i></b>       | Pengembangan AMS dan integrasi KPI          | Meningkatkan keberlanjutan sistem pengawasan |

Sumber: Hasil analisis penelitian, diolah oleh penulis (2026).

Namun demikian, perspektif tersebut tidak dapat berdiri sendiri karena efektivitas proses internal sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dalam membangun budaya pengawasan, sistem informasi audit, dan dukungan manajemen. Oleh karena itu, seluruh perspektif dalam *Balanced Scorecard* saling terhubung dan membentuk satu kesatuan sistem pengendalian tindak lanjut audit yang berkelanjutan.

*Framework* tersebut menunjukkan bahwa penguatan *Learning and Growth Perspective* menjadi fondasi utama dalam meningkatkan efektivitas tindak lanjut audit. Pengembangan AMS, integrasi KPI, dan penguatan budaya organisasi akan meningkatkan efektivitas monitoring dan proses pengendalian internal. Selanjutnya, proses internal yang lebih baik akan meningkatkan kualitas hubungan antar unit kerja dan stakeholder internal perusahaan sehingga pada akhirnya berdampak terhadap efisiensi organisasi dan pengurangan risiko kerugian perusahaan.

### **Hasil Rancangan**

Berdasarkan hasil analisis penelitian, rancangan yang dihasilkan berupa model peningkatan efektivitas penyelesaian tindak lanjut audit internal yang terdiri atas lima komponen utama.

Rancangan ini disusun berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang menunjukkan bahwa permasalahan utama tindak lanjut audit internal pada PTPN I meliputi:

- Monitoring audit yang masih manual,
- Koordinasi lintas unit yang belum optimal,
- Keterlambatan verifikasi eviden,
- Belum adanya target waktu penyelesaian yang jelas,
- Belum terintegrasinya tindak lanjut audit ke dalam sistem evaluasi kinerja organisasi.

Oleh karena itu, rancangan yang dihasilkan diarahkan untuk membangun sistem tindak lanjut audit yang lebih terstruktur, berbasis digital, terintegrasi antar unit kerja, mendukung penguatan tata kelola perusahaan.

### **Pengembangan *Audit Management System* (AMS)**

Rancangan utama yang dihasilkan penelitian ini adalah pengembangan Audit Management System (AMS), yaitu sistem monitoring tindak lanjut audit berbasis digital yang mengintegrasikan SPI Holding, SPI Anak Perusahaan, regional, dan unit kerja terkait. Sistem ini dirancang untuk memungkinkan pemantauan progres penyelesaian rekomendasi audit

secara langsung dan real time, mempercepat verifikasi eviden melalui mekanisme unggah dokumen digital, serta mengurangi ketergantungan pada proses administrasi manual yang selama ini menjadi penyebab keterlambatan monitoring dan penumpukan rekomendasi audit yang belum terselesaikan (outstanding).

AMS menjadi komponen paling strategis dalam rancangan penelitian karena hasil observasi menunjukkan bahwa sistem monitoring manual menyulitkan evaluasi progres dan penelusuran eviden, sementara komunikasi antar unit kerja yang masih mengandalkan email, dokumen fisik, dan laporan berkala membuat proses penyelesaian rekomendasi audit berlangsung lebih lama. Dengan AMS, seluruh proses monitoring dapat dilakukan secara terpusat, sehingga status rekomendasi, verifikasi eviden, dan progres tindak lanjut audit dapat diakses dan diketahui secara real time oleh SPI maupun manajemen perusahaan, sekaligus memperkuat koordinasi antar unit kerja melalui informasi yang terdokumentasi secara sistematis.

**Tabel 9. Tabel Fitur Utama AMS**

| <b>Fitur</b>                          | <b>Fungsi</b>                            |
|---------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Dashboard monitoring audit</b>     | Memantau progres tindak lanjut audit     |
| <b>Reminder otomatis</b>              | Mengingatkan batas waktu penyelesaian    |
| <b>Upload eviden digital</b>          | Mempermudah verifikasi dokumen           |
| <b>Status aging audit</b>             | Mengidentifikasi rekomendasi outstanding |
| <b>Tracking progres tindak lanjut</b> | Mempermudah monitoring SPI               |

Sumber: Hasil rancangan penelitian, diolah oleh penulis (2026)

Selain fungsi operasional, AMS juga memiliki fungsi manajerial karena mampu menyediakan database historis tindak lanjut audit yang dapat digunakan sebagai dasar evaluasi pengendalian internal perusahaan. Dengan adanya sistem terintegrasi tersebut, proses pengambilan keputusan manajemen terkait tindak lanjut audit diharapkan menjadi lebih cepat, akurat, dan berbasis data.

#### **Penetapan Target Waktu Penyelesaian Tindak Lanjut Audit**

Rancangan kedua adalah penetapan standar waktu penyelesaian rekomendasi audit berdasarkan tingkat kompleksitas temuan.

Penetapan target waktu dilakukan karena hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu penyebab aging tindak lanjut audit adalah belum adanya standar waktu penyelesaian yang jelas dan terukur. Selama ini, beberapa rekomendasi audit diselesaikan berdasarkan prioritas masing-masing unit kerja sehingga menyebabkan perbedaan tingkat respons penyelesaian audit.

**Tabel 10. Tabel Klasifikasi Target Penyelesaian**

| <b>Kategori Temuan</b>    | <b>Target Penyelesaian</b>          |
|---------------------------|-------------------------------------|
| Administratif sederhana   | ≤ 30 hari                           |
| Operasional lintas bagian | ≤ 60 hari                           |
| Piutang/aset kompleks     | ≤ 90 hari                           |
| Kasus lintas entitas      | Disesuaikan dengan approval holding |

Sumber: Hasil rancangan penelitian, diolah oleh penulis (2026)

Penetapan target waktu penyelesaian tindak lanjut audit bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengendalian proses penyelesaian rekomendasi audit pada PTPN I. Adanya batas waktu penyelesaian yang jelas diharapkan mampu mengurangi aging rekomendasi audit yang selama ini masih terjadi dalam beberapa periode monitoring. Selain itu, penetapan target waktu juga bertujuan untuk meningkatkan disiplin unit kerja dalam menyelesaikan tindak lanjut audit secara tepat waktu sesuai tingkat kompleksitas temuan audit. Melalui mekanisme tersebut, proses monitoring progres tindak lanjut audit dapat dilakukan secara lebih terukur dan sistematis sehingga memudahkan SPI maupun manajemen perusahaan dalam mengevaluasi tingkat penyelesaian rekomendasi audit pada setiap unit kerja.

Selain itu, target waktu penyelesaian juga berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi agar setiap unit kerja memiliki standar penyelesaian tindak lanjut audit yang seragam dan dapat dievaluasi secara objektif oleh manajemen perusahaan.

### **Integrasi Tindak Lanjut Audit ke dalam KPI**

Rancangan ketiga yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah integrasi penyelesaian tindak lanjut audit ke dalam *Key Performance Indicator* (KPI) pada tingkat Divisi, Regional, maupun unit kerja terkait. Rancangan ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu penyebab keterlambatan penyelesaian rekomendasi audit adalah belum adanya keterikatan langsung antara tindak lanjut audit dengan sistem evaluasi kinerja organisasi. Selama ini, penyelesaian rekomendasi audit masih dipandang sebagai aktivitas administratif sehingga tingkat prioritas penyelesaiannya berbeda pada masing-masing unit kerja.

Melalui integrasi KPI, penyelesaian tindak lanjut audit diharapkan menjadi bagian dari indikator penilaian kinerja organisasi sehingga meningkatkan keseriusan dan tanggung jawab unit kerja terhadap rekomendasi audit yang diberikan oleh SPI. Selain itu, integrasi KPI juga bertujuan untuk membangun budaya pengawasan internal yang lebih kuat serta memperjelas akuntabilitas setiap unit kerja dalam proses penyelesaian tindak lanjut audit.

**Tabel 11. Tabel Indikator KPI yang diusulkan**

| <b>KPI</b>                    | <b>Indikator</b>               |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Persentase penyelesaian audit | Jumlah rekomendasi selesai     |
| Ketepatan waktu penyelesaian  | Penyelesaian sesuai target     |
| Kualitas eviden audit         | Tingkat validitas eviden       |
| Aging tindak lanjut audit     | Jumlah rekomendasi outstanding |

Sumber: Hasil rancangan penelitian, diolah oleh penulis (2026)

Indikator tersebut dirancang untuk memberikan ukuran kinerja yang lebih objektif terhadap efektivitas penyelesaian tindak lanjut audit pada setiap unit kerja. Persentase penyelesaian audit digunakan untuk mengukur tingkat penyelesaian rekomendasi audit, sedangkan ketepatan waktu penyelesaian digunakan untuk mengevaluasi kedisiplinan unit kerja dalam memenuhi target waktu yang telah ditetapkan. Selain itu, kualitas eviden audit digunakan untuk menilai validitas dan kelengkapan dokumen tindak lanjut audit, sementara indikator aging tindak lanjut audit digunakan untuk mengidentifikasi jumlah rekomendasi audit yang masih outstanding dalam periode tertentu.

Integrasi KPI juga memiliki keterkaitan langsung dengan framework *Balanced Scorecard*, khususnya pada perspektif *Learning and Growth Perspective* dan *Customer Perspective*. Pada perspektif *Learning and Growth*, integrasi KPI menjadi bagian dari penguatan budaya organisasi dan sistem pengawasan internal perusahaan. Sementara itu, pada *Customer Perspective*, KPI membantu meningkatkan responsivitas unit kerja dan dukungan manajemen terhadap penyelesaian rekomendasi audit.

Dengan demikian, integrasi tindak lanjut audit ke dalam KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan efektivitas pengawasan internal dan memperkuat tata kelola perusahaan secara berkelanjutan.

### **Penguatan Mekanisme Monitoring dan Koordinasi**

Rancangan berikutnya adalah penguatan mekanisme monitoring dan koordinasi tindak lanjut audit melalui monitoring berkala, evaluasi progres bulanan, forum koordinasi lintas unit, serta escalation monitoring terhadap rekomendasi audit yang mengalami aging. Rancangan ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa lemahnya koordinasi lintas unit kerja dan monitoring yang belum konsisten menjadi salah satu penyebab utama keterlambatan penyelesaian tindak lanjut audit.

Penguatan monitoring dirancang untuk memastikan bahwa setiap rekomendasi audit dapat dipantau secara berkelanjutan dan ditindaklanjuti sesuai target waktu penyelesaian yang telah ditetapkan. Selain itu, penguatan koordinasi bertujuan untuk mempercepat komunikasi antar unit kerja, mengurangi hambatan administratif, serta memperjelas tanggung jawab penyelesaian rekomendasi audit.

**Tabel 12. Mekanisme Monitoring yang Diusulkan**

| <b>Mekanisme</b>       | <b>Pelaksanaan</b>  |
|------------------------|---------------------|
| Monitoring bulanan     | SPI dan unit kerja  |
| Review eviden berkala  | SPI Holding         |
| Forum koordinasi       | Regional dan Divisi |
| Escalation aging audit | Manajemen Holding   |

Sumber: Hasil rancangan penelitian, diolah oleh penulis (2026)

Monitoring bulanan dilakukan melalui evaluasi progres tindak lanjut audit antara SPI dan unit kerja terkait untuk memastikan bahwa setiap rekomendasi audit telah berjalan sesuai target. Selain itu, review eviden berkala dilakukan oleh SPI Holding guna memastikan bahwa dokumen penyelesaian tindak lanjut audit telah memenuhi standar validitas dan kelengkapan eviden audit.

Forum koordinasi lintas unit dirancang sebagai media komunikasi antara Regional, Divisi, dan unit kerja dalam membahas hambatan penyelesaian tindak lanjut audit, khususnya pada rekomendasi yang melibatkan lebih dari satu bagian atau lintas entitas perusahaan. Sementara itu, escalation monitoring dilakukan oleh manajemen holding terhadap rekomendasi audit yang mengalami aging dalam beberapa periode monitoring agar penyelesaiannya memperoleh perhatian khusus dari manajemen perusahaan. Dalam *framework Balanced Scorecard*, penguatan monitoring dan koordinasi memiliki keterkaitan langsung dengan Internal Business Process Perspective karena berkaitan dengan efektivitas proses monitoring audit, verifikasi eviden, dan penyelesaian rekomendasi audit. Selain itu, penguatan koordinasi

juga mendukung *Customer Perspective* melalui peningkatan kualitas komunikasi dan hubungan kerja antar unit organisasi.

Melalui mekanisme monitoring yang lebih terstruktur dan terintegrasi, perusahaan diharapkan mampu mempercepat penyelesaian rekomendasi audit, mengurangi rekomendasi outstanding, serta meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal perusahaan.

### **Digitalisasi Eviden dan Dokumentasi Audit**

Rancangan terakhir yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah digitalisasi eviden dan dokumentasi tindak lanjut audit melalui pengembangan sistem dokumentasi digital yang terintegrasi dengan *Audit Management System* (AMS). Rancangan ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu hambatan utama dalam penyelesaian tindak lanjut audit adalah keterlambatan verifikasi eviden, kesulitan penelusuran dokumen historis, dan masih tingginya ketergantungan pada dokumen manual.

Digitalisasi eviden dirancang untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dokumen tindak lanjut audit sehingga proses verifikasi dapat dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan terdokumentasi dengan baik. Selain itu, sistem dokumentasi digital juga bertujuan untuk mengurangi risiko kehilangan dokumen dan mempermudah penelusuran eviden audit pada rekomendasi audit yang bersifat historis atau lintas entitas perusahaan. Dokumentasi digital dirancang menggunakan penyimpanan cloud internal, klasifikasi eviden berdasarkan nomor audit dan integrasi dengan dashboard AMS.

Melalui sistem tersebut, setiap unit kerja dapat melakukan upload eviden secara langsung ke dalam sistem sehingga proses verifikasi oleh SPI dapat dilakukan secara real time tanpa harus menunggu pengiriman dokumen manual. Selain itu, klasifikasi dokumen berdasarkan nomor audit juga mempermudah proses tracking dan monitoring progres tindak lanjut audit.

Dalam *framework Balanced Scorecard*, digitalisasi eviden memiliki keterkaitan langsung dengan *Learning and Growth Perspective* dan *Internal Business Process Perspective*. Pada perspektif Learning and Growth, digitalisasi eviden mendukung transformasi digital organisasi dan peningkatan sistem informasi audit. Sementara itu, pada perspektif *Internal Business Process*, digitalisasi eviden membantu mempercepat proses verifikasi audit dan meningkatkan efektivitas monitoring tindak lanjut audit.

Dengan demikian, digitalisasi eviden dan dokumentasi audit tidak hanya meningkatkan efisiensi administrasi audit, tetapi juga mendukung penguatan sistem pengawasan internal perusahaan secara lebih modern, terintegrasi, dan berkelanjutan.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas penyelesaian tindak lanjut rekomendasi audit internal pada PTPN I secara umum telah berjalan melalui monitoring berkala oleh SPI, namun belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat rekomendasi audit yang outstanding dan mengalami aging. Kondisi ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor, yaitu koordinasi lintas unit kerja, kualitas eviden audit, sistem monitoring yang masih manual, integrasi organisasi pasca holding, serta komitmen manajemen dan unit kerja dalam menyelesaikan rekomendasi audit.

Untuk mengatasi hal tersebut, penelitian ini merumuskan strategi peningkatan efektivitas berupa pengembangan Audit Management System (AMS), integrasi tindak lanjut audit ke dalam KPI organisasi, penguatan monitoring dan koordinasi, penetapan target waktu penyelesaian, serta digitalisasi eviden dan dokumentasi audit. Melalui pendekatan Balanced Scorecard, perspektif Internal Business Process teridentifikasi sebagai faktor paling dominan karena berkaitan langsung dengan monitoring audit, koordinasi tindak lanjut, dan verifikasi eviden, meskipun efektivitas tindak lanjut audit juga tetap dipengaruhi oleh perspektif Learning and Growth, Customer, dan Financial.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian audit internal dan Balanced Scorecard dalam konteks perusahaan holding BUMN, sementara secara praktis menghasilkan rancangan monitoring audit yang lebih terstruktur, terintegrasi, dan berbasis digital. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena bersifat kualitatif pada satu perusahaan sehingga hasilnya kontekstual dan belum dapat digeneralisasi secara luas, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods serta memperluas objek penelitian pada perusahaan BUMN lainnya.

## REFERENSI

- Amelyana, D. S., & Christina, C. (2026). Faktor-Faktor Penentu Efektivitas Audit Internal: Peran Pengalaman, Independensi, Dukungan Manajemen, dan Etika Auditor. *Jurnal Liabilitas*, 11(1), 25–40.
- Amelyana, D. S., & Christina, C. (2026). Faktor-faktor penentu efektivitas audit internal: Peran pengalaman, independensi, dukungan manajemen, dan etika auditor. *Jurnal Liabilitas*, 11(1), 25–40.
- Budianto, A., Firmansyah, A., Trisakti, U., & Veteran, N. (2025). Penguatan peran APIP dalam pelaksanaan tindak lanjut rekomendasi BPK untuk mewujudkan akuntabilitas keuangan pemerintah. *Akuntansiku*, 4(1), 94–107.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.
- Fatmawati, F., Nurtang, N., Akbar, C., & Masyhuri, M. (2025). Peran audit atas persediaan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian internal perusahaan dagang. *Journal of Economics, Management, and Accounting*, 1(1), 304–313.
- Febriyanti, F., APM, N. C., & Masyhuri, M. (2025). Optimalisasi audit internal dalam menjamin keamanan aset persediaan melalui penguatan pengendalian internal dan deteksi fraud. *Journal of Economic and Business Advancement*, 1(2), 154–164.
- Haq, A. M., & Imron, A. (2025). Peranan audit internal dalam menunjang efektivitas tata kelola keuangan sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(3), 1640–1661.
- Husain, F., dkk. (2025). Peran audit internal dalam meningkatkan akuntabilitas keuangan pemerintah. *Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi, Keuangan, dan Bisnis*, 6(1).
- Kartika, D. A., Aprilia, R., & Siregar, Y. D. (2024). Efektivitas audit internal dalam manajemen risiko dan tata kelola perusahaan pada sektor keuangan. *Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 5(2), 402–411.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mulyani, R., dkk. (2024). Analisa audit internal terhadap kinerja keuangan. *Jurnal Pustaka Cendekia Hukum dan Ilmu Sosial*, 2(1).
- Permadi, I., & Lamo, M. L. (2025). Peran audit internal dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi di Indonesia: Sebuah studi literatur. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(2), 50–60.

- Permana, A. A., Nizar, R., Kardina, J. A., Afiyanti, R., Repiyanti, A., & Sipayung, B. (2025). Efektivitas peran auditor internal dalam memitigasi risiko kecurangan: Studi literatur. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan dan Politik*, 3(1), 1–12.
- Pradipta, F., dkk. (2023). Sistem monitoring tindak lanjut audit. *E-Proceeding of Engineering*.
- Salma, D. K. (2022). Masa depan peran audit internal di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(2), 277–293.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tehuayo, D. B., & Leiwakabessy, A. (2025). Faktor-faktor yang mempengaruhi tindak lanjut audit. *Jurnal Administrasi Terapan*, 4(1).
- The Institute of Internal Auditors. (2017). *International standards for the professional practice of internal auditing (Standards)*. The Institute of Internal Auditors.
- Umairah, Z., & Yusuf, Z. (2025). Peran strategis internal audit dalam meningkatkan tata kelola perusahaan: Studi kasus pada perusahaan sektor perbankan. *Indonesian Journal of Accounting, Governance, and Auditing*, 22–32.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications, Inc.
- Zain, A. A., Karim, A., & Noholo, S. (2025). Peran auditor internal dalam meningkatkan tata kelola perusahaan: Tinjauan literatur review. *Jurnal Manajemen dan Penelitian Akuntansi*, 18(2), 425–429.