

Efektivitas Komunikasi Audit Internal Berbasis COSO Framework Pada Perum BULOG Kanwil Jawa Timur

Mukhamad Sholikudin¹, Tri Ratnawati²

^{1,2}Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

E-mail: 1222200204@surel.untag-sby.ac.id, triratnawati@untag-sby.ac.id

Article History:

Received: 25 Februari 2026

Revised: 06 Maret 2026

Accepted: 08 Maret 2026

Keywords: Efektivitas audit, Kerangka COSO, Komunikasi audit internal, Badan usaha milik negara, Tata kelola perusahaan

Abstract: Studi ini menganalisis efektivitas komunikasi audit internal dalam kerangka COSO serta perannya dalam mendukung tata kelola perusahaan di Kantor Regional Perum BULOG Jawa Timur. Pendekatan kualitatif dengan strategi fenomenologi transendental digunakan untuk mengeksplorasi bagaimana auditor dan auditee mengalami dan memaknai komunikasi audit internal. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi aktivitas audit, dan analisis dokumen audit. Delapan partisipan dipilih secara purposif, terdiri atas auditor internal SPI Wilayah Surabaya dan pejabat manajerial dari unit operasional dan unit pendukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi audit internal dipandang sebagai proses berkelanjutan yang menyertai seluruh siklus audit, dari perencanaan, rapat pembukaan, kerja lapangan, klarifikasi temuan, hingga rapat penutupan dan pemantauan tindak lanjut. Efektivitas tercermin dalam kejelasan dan kelengkapan pesan, akurasi dan ketepatan waktu, objektivitas dan kesimpulan berbasis bukti, kesesuaian media dan aksesibilitas, serta umpan balik dan tindak lanjut. Dimensi-dimensi ini dibentuk oleh dukungan kepemimpinan dan posisi strategis SPI, rancangan prosedur audit, hubungan kerja dan dinamika psikologis, beban kerja operasional, serta pemanfaatan sistem informasi dan dokumentasi. Komunikasi audit internal berkontribusi pada penguatan transparansi, akuntabilitas, dan pembelajaran organisasi dalam kerangka COSO dan Tata Kelola Perusahaan yang Baik.

PENDAHULUAN

Audit internal merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian internal karena berfungsi membantu mengevaluasi keandalan proses operasional, pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku. The Institute of Internal Auditors (IIA) mendefinisikan audit internal sebagai aktivitas *assurance* dan *consulting* yang independen serta objektif untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan operasi organisasi melalui evaluasi manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola (IIA, 2024). Di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN),

peran tersebut dijalankan oleh Satuan Pengawasan Intern (SPI) yang berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-2/MBU/03/2023 memiliki wewenang melaksanakan pengawasan intern, berkomunikasi langsung dengan Direksi dan Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas, berkoordinasi dengan Komite Audit dan auditor eksternal, serta memantau tindak lanjut temuan signifikan. Posisi ini menempatkan auditor internal tidak hanya sebagai penjaga kepatuhan, tetapi juga sebagai konsultan dan katalis yang memberikan nilai tambah bagi manajemen (Risfa & Lestari, 2023) serta mendukung penerapan *Good Corporate Governance* (GCG).

Perum BULOG sebagai BUMN yang mengemban mandat ketahanan pangan nasional memiliki operasi yang luas dan kompleks. Hasil asesmen pelaksanaan GCG untuk tahun buku 2020–2022 menunjukkan skor penerapan dalam kategori sangat baik. Namun, penilaian tahun 2023 dan 2024 dengan parameter baru Pedoman Umum Governansi Korporat Indonesia (PUG-KI) memperlihatkan penurunan tingkat pemenuhan rekomendasi (Perum BULOG, n.d.). Pada level operasional di Kantor Wilayah Jawa Timur, masih ditemukan temuan audit internal yang berulang. Temuan ini, sebagaimana dikemukakan oleh Dewi & Nugraganti (2025), mencerminkan kualitas pengelolaan keuangan, tata kelola, dan akuntabilitas organisasi yang perlu diperbaiki. Kualitas tersebut dipengaruhi oleh kekuatan sistem pengendalian internal, tingkat akuntabilitas dalam menindaklanjuti temuan, serta faktor manusia dan organisasi, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kualitas laporan keuangan, citra institusi, dan kepercayaan pemangku kepentingan (Dewi & Nugraganti, 2025; Hanif & Sunitiyoso, 2021). Kondisi tersebut berpotensi melemahkan kualitas tata kelola. Sarens et al. (2012) menekankan bahwa intensitas dan kualitas interaksi antara auditor internal, manajemen puncak, dan komite audit menjadi penentu sejauh mana fungsi audit internal dapat berkontribusi nyata terhadap tata kelola.

Komunikasi menjadi aspek kunci dalam pelaksanaan tugas audit internal karena seluruh tahapan audit pada dasarnya merupakan rangkaian pertukaran informasi antara auditor dan auditee. Goldhaber (1976) memandang organisasi sebagai jaringan komunikasi yang bila tidak berjalan efektif akan meningkatkan risiko kegagalan pengambilan keputusan. Penelitian Setyaningrum & Kuntadi (2019) menunjukkan bahwa kompetensi, pelaksanaan audit, dan komunikasi berpengaruh positif terhadap efektivitas audit internal. Gurama et al. (2019) menegaskan pentingnya pemilihan saluran komunikasi dalam keberhasilan audit, sementara Rosita (2016) menunjukkan bahwa komunikasi yang tidak lancar dapat menimbulkan kesalahpahaman dan kesenjangan harapan antara auditor dan auditee. Rydzak et al. (2023) menggunakan *Internal Audit Competency Framework* dan menemukan adanya kesenjangan kompetensi komunikasi auditor internal, yaitu perbedaan antara persepsi terhadap pentingnya komunikasi dan penilaian terhadap kemampuan komunikasi yang dimiliki. Sejumlah penelitian lain juga menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi audit dipengaruhi oleh kompetensi, kondisi psikologis auditor, dan budaya organisasi (Martias, 2019; Mulyandini, 2023; Novatiani & Prestorica, 2009; Ratnawati & Hidayat, 2023; Sukiyaningsih, 2015).

Kerangka pengendalian internal berbasis risiko yang dikembangkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) menempatkan komponen informasi dan komunikasi sebagai elemen penting untuk memastikan informasi yang relevan, tepat waktu, dan andal tersedia bagi pihak yang bertanggung jawab atas pengendalian (Moeller, 2007). Penelitian Herliana & Kuntadi (2023) menunjukkan bahwa audit internal, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengendalian internal, sehingga kelemahan pada komunikasi berpotensi meningkatkan risiko kecurangan. Dari sisi perilaku, *Theory of Planned Behavior* (TPB) menjelaskan bahwa tindakan individu dipengaruhi oleh sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol terhadap perilaku (Ajzen,

1991). Kerangka ini membantu menjelaskan bagaimana keyakinan, tekanan sosial, dan persepsi terhadap kemampuan diri membentuk cara auditor dan auditee berkomunikasi serta merespons hasil audit.

Berbagai penelitian tersebut menegaskan pentingnya komunikasi dalam fungsi audit internal, namun sebagian besar menggunakan pendekatan kuantitatif dan menempatkan komunikasi sebagai variabel yang diukur melalui survei (Gurama et al., 2019; Setyaningrum & Kuntadi, 2019). Kajian yang menempatkan pengalaman komunikatif auditor dan auditee dalam siklus audit sebagai fokus utama masih jarang, terlebih di Perum BULOG. Padahal, temuan berulang dan tantangan dalam tindak lanjut rekomendasi menunjukkan adanya kesenjangan antara rancangan sistem pengendalian internal dan praktik komunikasi audit internal.

Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan memahami efektivitas komunikasi audit internal berbasis *COSO Framework* dalam mendukung tata kelola perusahaan di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur. Secara khusus, penelitian ini menganalisis bagaimana efektivitas komunikasi audit internal dialami dan dimaknai oleh auditor dan auditee, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya berdasarkan pengalaman mereka, serta menjelaskan perannya dalam mendukung penerapan *Good Corporate Governance*. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur efektivitas komunikasi audit internal melalui pemetaan dimensi efektivitas komunikasi dalam kerangka COSO dan TPB pada konteks BUMN, sedangkan secara praktis temuan penelitian diharapkan menjadi dasar penguatan fungsi preventif komunikasi audit internal di Perum BULOG, terutama melalui perbaikan pola dialog, penyampaian temuan, dan koordinasi tindak lanjut.

LANDASAN TEORI

Audit Internal

Audit internal merupakan suatu aktivitas *assurance* dan *consulting* yang independen dan objektif yang dirancang untuk memberikan nilai tambah serta meningkatkan kualitas operasi organisasi. *The Institute of Internal Auditors* (IIA, 2024) menegaskan bahwa audit internal membantu organisasi mencapai tujuannya melalui pendekatan yang sistematis dan disiplin untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola. Sawyer dalam Ratnawati & Hidayat (2023) menjelaskan bahwa audit internal sebagai penilaian independen di dalam organisasi yang mencakup pemeriksaan laporan keuangan, catatan akuntansi, kepatuhan terhadap kebijakan manajemen, efisiensi operasi, dan pencapaian tujuan organisasi. Rumusan ini menekankan pentingnya kompetensi teknis, pemahaman proses bisnis, serta integritas pribadi auditor agar rekomendasi yang diberikan dapat diandalkan sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen.

Perkembangan lingkungan usaha membuat ruang lingkup audit internal semakin luas. Nagy & Cenker (2002) menunjukkan bahwa peran audit internal bergeser dari sekadar pemeriksa kepatuhan menjadi mitra manajemen yang berorientasi pada penciptaan nilai. Dutchak et al. (2022) menambahkan bahwa audit internal berkontribusi pada keberlanjutan organisasi melalui evaluasi reliabilitas mitra bisnis dan pemanfaatan teknologi untuk mitigasi risiko eksternal.

Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), audit internal menjadi bagian penting dari mekanisme akuntabilitas publik. Penelitian Christine & Apriwandi (2022) pada Perum BULOG menunjukkan bahwa fungsi audit internal berperan nyata dalam pencegahan kecurangan dan penguatan akuntabilitas pengelolaan cadangan pangan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa audit internal tidak hanya bekerja pada ranah teknis pengendalian, tetapi juga mempengaruhi kepercayaan pemangku kepentingan terhadap tata kelola organisasi.

Secara keseluruhan, audit internal ditempatkan sebagai fungsi independen yang menilai kecukupan pengendalian, efektivitas manajemen risiko, dan kepatuhan pada ketentuan, sambil memberikan rekomendasi perbaikan yang memberi nilai tambah. Peran tersebut menuntut kombinasi kemampuan teknis, pemahaman kelembagaan, dan keterampilan komunikasi agar temuan dan saran dapat dipahami dan diterima oleh manajemen maupun auditee.

Theory of Planned Behavior

Theory of Planned Behavior (TPB) menjelaskan bahwa perilaku individu muncul dari niat yang dibentuk secara sadar dan terencana (Ajzen, 1991). Niat tersebut dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu sikap terhadap perilaku, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku. Sikap terhadap perilaku menggambarkan penilaian individu mengenai apakah suatu tindakan dianggap menguntungkan atau merugikan. Norma subjektif berkaitan dengan persepsi mengenai harapan dan tekanan sosial dari pihak-pihak yang dianggap penting. Persepsi kontrol perilaku merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya melaksanakan suatu tindakan dengan mempertimbangkan dukungan maupun hambatan yang mungkin dihadapi (Ajzen, 1991, 2002, 2005). Ketiga unsur tersebut bersama-sama membentuk niat, yang kemudian mendorong perilaku aktual.

Ajzen (2005) menekankan bahwa persepsi kontrol perilaku tidak hanya dipengaruhi faktor eksternal, tetapi juga efikasi diri dan *locus of control*. Semakin besar keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dan semakin kuat pandangan bahwa ia dapat mempengaruhi hasil tindakan, semakin besar kemungkinan niat tersebut terwujud dalam perilaku nyata.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa TPB relevan untuk menjelaskan perilaku profesional di organisasi. Buhmann & Brønn (2018) menemukan bahwa sikap dan persepsi kontrol memiliki peran kuat dalam menjelaskan kemauan praktisi komunikasi untuk melakukan pengukuran dan evaluasi aktivitas komunikasinya. Kerangka yang sama juga digunakan dalam kajian perilaku etis auditor, niat *whistleblowing*, dan kepatuhan terhadap prosedur audit, yang menunjukkan bahwa sikap, tekanan sosial, serta persepsi kendali membentuk pilihan perilaku dalam situasi profesional.

Dalam ranah audit internal, TPB membantu membaca bagaimana auditor memutuskan cara berkomunikasi dengan auditee dan manajemen. Sikap terhadap keterbukaan informasi mempengaruhi sejauh mana auditor bersedia menjelaskan dasar temuan secara jelas. Norma subjektif yang lahir dari budaya organisasi dan gaya kepemimpinan membentuk cara auditor menyampaikan temuan dan rekomendasi, misalnya apakah lebih memilih bahasa yang langsung atau sangat berhati-hati. Persepsi kontrol perilaku berhubungan dengan keyakinan auditor terhadap kemampuan dan kewenangan untuk menyampaikan temuan secara lugas, terutama ketika berhadapan dengan pejabat struktural yang lebih tinggi.

Dengan demikian, TPB memberi landasan perilaku untuk memahami bagaimana keyakinan, tekanan sosial, dan persepsi kendali auditor dan auditee membentuk pola komunikasi audit internal dan penerimaan terhadap pesan-pesan audit.

Organizational and Audit Communication

Komunikasi organisasi dipahami sebagai proses pertukaran pesan yang memungkinkan anggota organisasi berbagi informasi, menyelaraskan tindakan, dan membangun hubungan kerja. Goldhaber (1976) menggambarkan organisasi sebagai jaringan komunikasi, sehingga gangguan pada jaringan tersebut meningkatkan risiko salah informasi dan kesalahan pengambilan keputusan. DeVito (2016) menekankan bahwa komunikasi yang efektif menuntut pesan yang jelas dan relevan, disertai umpan balik yang memadai, sementara Effendy (1990) melihat komunikasi

berhasil ketika terjadi kesamaan makna dan perubahan sikap atau perilaku sesuai tujuan komunikator.

Komunikasi dalam audit internal merupakan bentuk khusus komunikasi organisasi yang berlangsung antara auditor internal dan auditee sepanjang siklus audit. Proses ini mencakup penyampaian penugasan, penjelasan tujuan dan ruang lingkup pemeriksaan, permintaan data, klarifikasi dan diskusi temuan, perumusan rekomendasi, hingga pemantauan tindak lanjut. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kualitas komunikasi berhubungan positif dengan efektivitas audit internal (Gurama et al., 2019; Setyaningrum & Kuntadi, 2019).

Pilihan media komunikasi berpengaruh terhadap cara auditor dan auditee memaknai interaksi. *Social Presence Theory* menjelaskan bahwa setiap media memiliki tingkat kehadiran sosial yang berbeda, yang mempengaruhi persepsi kedekatan dan kehangatan interaksi (Short et al., 1976). Komunikasi tatap muka memungkinkan ekspresi nonverbal dan dialog spontan, sedangkan komunikasi tertulis baik melalui media surat elektronik dan laporan tertulis lebih kuat pada aspek dokumentasi. Penelitian mengenai komunikasi auditor menunjukkan bahwa media elektronik tertentu dapat memengaruhi tingkat skeptisisme profesional auditor dibanding komunikasi tatap muka (Hatfield & Saiewitz, 2021; Hawkins, 2023). Hal ini menjadikan pemilihan media sebagai bagian penting dari desain komunikasi audit.

Global *Internal Audit Standards* (GIAS) yang diterbitkan IIA (2024) menekankan bahwa komunikasi hasil audit harus akurat, objektif, jelas, ringkas, konstruktif, lengkap, dan tepat waktu. Kualitas tersebut mencerminkan komunikasi yang dapat dipercaya, mudah dipahami, membantu perbaikan, didukung bukti yang cukup, serta disampaikan selaras dengan urgensi permasalahan.

Berdasarkan hal tersebut komunikasi organisasi dan standar profesi, efektivitas komunikasi audit internal dapat dibaca melalui beberapa dimensi, yaitu kejelasan dan kelengkapan pesan, akurasi dan ketepatan waktu, objektivitas dan basis bukti, kesesuaian media dan aksesibilitas, serta umpan balik dan tindak lanjut (Gbadamosi, 1999; Gibson et al., 2012; Steers, 1976). Kejelasan dan kelengkapan menyangkut kemampuan auditor menyusun informasi audit secara sistematis dan mudah dipahami. Akurasi dan ketepatan waktu menekankan pentingnya data yang benar dan disampaikan tanpa keterlambatan yang tidak perlu. Objektivitas dan basis bukti menuntut temuan bersandar pada bukti yang dapat ditelusuri, bukan sekadar opini. Kesesuaian media dan aksesibilitas merujuk pada pemilihan saluran komunikasi yang seimbang antara kebutuhan dialog dan kebutuhan dokumentasi. Umpan balik dan tindak lanjut menandai sejauh mana auditee diberi ruang merespons temuan dan bagaimana rekomendasi diwujudkan dalam tindakan korektif.

Dimensi-dimensi tersebut memberi kerangka untuk membaca pengalaman komunikatif auditor dan auditee sepanjang siklus audit, tanpa mengubahnya menjadi skala angka, tetapi sebagai lensa kualitatif untuk menilai tingkat efektivitas komunikasi audit internal.

COSO Framework

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) mengembangkan *Internal Control - Integrated Framework* sebagai rujukan global dalam membangun sistem pengendalian internal yang menyatu dengan proses manajemen. Kerangka ini membantu organisasi mencapai tujuan operasional, pelaporan, dan kepatuhan melalui pengendalian yang terstruktur (Moeller, 2007).

Pengembangan berikutnya *COSO Enterprise Risk Management* (ERM) memperluas pengendalian internal menjadi sistem pengelolaan risiko terintegrasi. COSO ERM menjelaskan bahwa pengendalian, manajemen risiko, dan tata kelola saling berkaitan dan perlu dirancang sebagai satu kesatuan yang menyatu dengan strategi organisasi (Moeller, 2007).

Kerangka COSO ERM memuat delapan komponen: lingkungan internal, penetapan tujuan, identifikasi kejadian, penilaian risiko, respons risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Lingkungan internal menggambarkan nilai, etika, dan struktur organisasi. Penetapan tujuan memastikan bahwa sasaran operasional, pelaporan, dan kepatuhan selaras dengan visi dan misi. Identifikasi kejadian dan penilaian risiko membantu organisasi mengenali ancaman dan peluang yang mempengaruhi pencapaian tujuan, sementara respons risiko menuntun manajemen memilih strategi pengelolaan risiko yang sesuai. Aktivitas pengendalian berupa kebijakan dan prosedur yang menjamin keputusan manajemen dijalankan secara konsisten.

Komponen informasi dan komunikasi menempati posisi penting karena memastikan bahwa informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu tersedia bagi pihak yang berwenang. Komponen ini menuntut komunikasi dua arah yang memadai agar hasil pengawasan dan rekomendasi dapat dipahami dan ditindaklanjuti dengan efektif. Penelitian Herliana & Kuntadi (2023) menunjukkan bahwa audit internal, informasi dan komunikasi, serta aktivitas pemantauan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengendalian internal. Kelemahan pada unsur komunikasi dapat memperbesar risiko kecurangan dan ketidakefisienan.

Pemantauan dilakukan melalui kegiatan rutin maupun penilaian terpisah, termasuk audit internal dan supervisi, untuk melihat apakah pengendalian masih berjalan efektif dan adaptif terhadap perubahan. Ratnawati & Hidayat (2023) menegaskan bahwa penerapan prinsip COSO membutuhkan integritas pimpinan, budaya kepatuhan, serta aliran informasi yang terbuka di seluruh organisasi.

Dengan demikian, kerangka COSO ERM memberikan dasar normatif bagi pemahaman pengendalian internal berbasis risiko dan menempatkan informasi serta komunikasi sebagai penghubung antara desain sistem dan praktik sehari-hari. Posisi tersebut sejalan dengan kebutuhan audit internal yang bergantung pada aliran informasi yang andal dan komunikasi yang jelas agar temuan dan rekomendasi dapat menguatkan pengendalian dan manajemen risiko.

Corporate Governance

Good Corporate Governance (GCG) menggambarkan sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar dikelola secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil. OECD (2004) menyebutkan bahwa tata kelola perusahaan bertujuan menjaga keseimbangan kepentingan manajemen, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lain melalui mekanisme pengawasan yang dapat dipercaya. Prinsip-prinsip yang ditekankan meliputi perlindungan hak pemegang saham, perlakuan setara, pengakuan peran stakeholder, keterbukaan informasi yang tepat waktu dan akurat, serta tanggung jawab dewan.

Di Indonesia, pedoman GCG bagi BUMN dirumuskan dalam Peraturan Menteri BUMN No. PER-2/MBU/03/2023 yang menegaskan lima prinsip utama: keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan kewajaran. Nuryan (2016) menjelaskan bahwa penerapan prinsip tersebut sering menghadapi hambatan berupa kelemahan budaya organisasi, intervensi eksternal, dan keterbatasan fungsi pengawasan, sehingga penguatan sistem dan etika kelembagaan menjadi sangat penting.

Audit internal ditempatkan sebagai salah satu pilar utama GCG karena menyediakan penilaian independen atas kecukupan pengendalian, manajemen risiko, dan kepatuhan terhadap kebijakan maupun regulasi (Hanif & Sunitiyoso, 2021; Sarens et al., 2012). Dalam perusahaan publik dan BUMN, audit internal membantu memastikan bahwa penggunaan sumber daya publik dapat dipertanggungjawabkan kepada pemerintah, masyarakat, dan pemangku kepentingan lain. Penelitian Christine & Apriwandi (2022) di Perum BULOG menunjukkan bahwa audit internal

berkontribusi terhadap pencegahan fraud dan penguatan akuntabilitas, sehingga mendukung terjaganya kepercayaan terhadap pengelolaan cadangan pangan nasional.

Kualitas komunikasi audit internal menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari praktik GCG. Temuan, dasar ketentuan, dan rekomendasi yang disampaikan secara jelas dan terdokumentasi memperkuat prinsip transparansi. Penetapan penanggung jawab dan tenggat waktu tindak lanjut mendukung akuntabilitas. Dokumentasi hasil audit dan status tindak lanjut menjadi bukti bahwa manajemen telah menjalankan kewajiban pengawasan sebelum pemeriksaan eksternal berlangsung, sejalan dengan pandangan teori keagenan dan teori pemangku kepentingan yang menekankan pentingnya pengurangan asimetri informasi dan pemenuhan hak informasi bagi pihak yang berkepentingan (Adams, 1994; Donaldson & Preston, 1995).

Sinergi antara prinsip GCG, kerangka COSO, dan fungsi audit internal menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan yang sehat tidak hanya bergantung pada struktur formal pengawasan, tetapi juga pada mutu komunikasi yang mengiringi proses audit dan tindak lanjutnya. Komunikasi audit internal yang efektif membantu menjembatani rancangan sistem tata kelola dengan praktik kerja sehari-hari, sehingga pengendalian, manajemen risiko, dan pertanggungjawaban publik dapat berjalan lebih kuat dan berkesinambungan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi fenomenologi transendental untuk menggali makna pengalaman auditor dan auditee mengenai efektivitas komunikasi audit internal. Peneliti berperan sebagai instrumen utama dan mengikuti tahapan fenomenologi, mulai dari *epoché*, pengumpulan pengalaman, pengelompokan makna, hingga penyusunan deskripsi esensial fenomena. Subjek penelitian berasal dari Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur dengan fokus pada Satuan Pengawasan Intern Wilayah Surabaya (SPI) dan unit manajemen yang menjadi auditee. Partisipan ditetapkan secara purposif dengan kriteria memiliki keterlibatan langsung dalam proses audit internal dan tindak lanjut rekomendasi. Komposisi partisipan mencakup auditor internal serta pejabat manajerial pada unit operasi, pengadaan, administrasi dan keuangan, dan bisnis. Jumlah partisipan ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan data, yakni ketika wawancara tidak lagi menghasilkan informasi baru yang relevan.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh narasi pengalaman dan penafsiran partisipan mengenai komunikasi audit internal pada berbagai tahap siklus audit, sedangkan observasi memberikan konteks mengenai pola interaksi, alur dialog, dan penggunaan media komunikasi dalam situasi kerja. Studi dokumentasi meliputi telaah laporan hasil audit, notulensi rapat, laporan tindak lanjut, dan pedoman internal yang terkait fungsi audit internal dan tata kelola perusahaan. Analisis data dilakukan melalui transkripsi, pembacaan berulang, pengkodean pernyataan bermakna, pengelompokan kode ke dalam kategori, dan pengembangan tema untuk menjelaskan efektivitas komunikasi audit internal, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta perannya dalam mendukung tata kelola perusahaan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi teknik, diskusi sejawat dengan pembimbing, serta member checking dengan mengonfirmasi ringkasan hasil wawancara dan interpretasi awal kepada partisipan sehingga temuan tetap dapat ditelusuri dan merefleksikan pengalaman mereka secara proporsional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Komunikasi Audit Internal

Partisipan menggambarkan komunikasi audit internal sebagai rangkaian proses yang menyertai seluruh siklus audit. Komunikasi tidak dipahami hanya sebagai tukar-menukar informasi teknis, tetapi hadir sejak tahap perencanaan sampai pemantauan tindak lanjut melalui surat dan nota dinas, permintaan dokumen, dialog tatap muka, klarifikasi selama pemeriksaan, penyampaian temuan, tanggapan tertulis, serta koordinasi pelaksanaan rekomendasi.

Pada tahap perencanaan, auditor memandang komunikasi sebagai sarana untuk menegaskan mandat, ruang lingkup, dan alur kerja, sehingga pelaksanaan audit tidak terhambat keterbatasan data atau salah persepsi. Seorang auditor menjelaskan:

“Komunikasi audit ini adalah salah satu hal yang sangat penting dalam proses audit karena banyak hal yang harus dikomunikasikan sebelum kami bertugas. Awalnya melalui surat menyurat semacam nota dinas. Kami juga meminta izin terlebih dahulu kepada Kantor Pusat melalui surat dinas. Atas dasar izin tersebut menjadi prinsip dan menjadi dasar kami untuk melakukan audit di kantor wilayah.” (AE)

Bagi auditee, informasi pra-audit dipandang sebagai kesempatan untuk menata dokumen dan meninjau kembali proses kerja sebelum proses pemeriksaan oleh auditor:

“Selama ini sebelum melaksanakan audit, auditor sudah menyampaikan dulu apa saja yang dibutuhkan dan apa yang akan dilihat, sehingga dari awal kami bisa menyiapkan dan tahu bagian mana yang perlu diperbaiki, sehingga hal ini bermanfaat untuk perbaikan ke depan.” (AS)

Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa jaringan komunikasi di dalam organisasi memengaruhi kesiapan psikologis dan administratif unit kerja saat menghadapi audit. Temuan ini sejalan dengan pandangan Goldhaber (1976) yang menempatkan komunikasi sebagai unsur sentral organisasi serta menyoroti pentingnya arus informasi dalam aktivitas organisasi, meskipun pada penelitian ini pembacaan tersebut difokuskan pada relasi auditor dan auditee.

Pada tahap pelaksanaan audit lapangan, intensitas komunikasi meningkat. Auditor menuturkan bahwa pemeriksaan di unit kerja selalu disertai konfirmasi langsung ketika terdapat selisih atau ketidaksesuaian:

“Pada saat kita melaksanakan kegiatan audit di gudang, kita biasanya selain melakukan *stock opname* dan rekonsiliasi persediaan, kalau terdapat selisih maupun hal lain yang sekiranya kurang sesuai, kita mau konfirmasi langsung kepada teman-teman manajemen yang melaksanakan kegiatan, baik operasional maupun administrasi.” (AA)

Pada unit kerja yang menangani administrasi, fokus komunikasi cenderung diarahkan pada kepatuhan terhadap ketentuan dan prosedur yang berlaku:

“Untuk kegiatan audit yang ada di kantor cabang, kita sebagian besar akan melakukan audit atas administrasinya. Kita membandingkan apakah peraturan-peraturan yang dibuat oleh perusahaan sudah diterapkan dengan sesuai atau belum. Sama seperti di gudang, apabila ada ketidaksesuaian, kita akan melakukan wawancara dengan para Asisten Manajer atau staf yang menangani proses bisnis yang kita ingin tanyakan.” (AA)

Seorang auditor lain merangkum pola tersebut sebagai siklus membaca bukti, menguji, kemudian mengonfirmasi pemahaman:

“Dalam pelaksanaan *field audit*, ketika ada sesuatu yang perlu kami pertanyakan atau kami minta kejelasannya, kami melakukan konfirmasi atau komunikasi kepada auditee.” (TB)

Dari sisi manajemen, pola komunikasi ini tidak hanya dipandang sebagai pemeriksaan, tetapi juga sebagai pendampingan:

“Audit internal di Kanwil Jawa Timur menurut saya penting, karena kegiatan operasional kami cukup kompleks, maka butuh bimbingan dan arahan juga dari rekan-rekan SPI.” (SS)

Rangkaian pengalaman tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi audit di lapangan tidak berhenti pada verifikasi data. Pertukaran informasi membantu membangun pemahaman bersama mengenai proses bisnis dan risiko yang diaudit. Ciri ini dapat dibaca sejalan dengan konsep komunikasi efektif yang menekankan keterpahaman dan kemungkinan perubahan perilaku penerima pesan (DeVito, 2016; Effendy, 1990). Dalam penelitian ini, konsep tersebut digunakan sebagai lensa untuk menafsirkan pengalaman auditor dan auditee, bukan sebagai ukuran yang diujikan secara kuantitatif.

Tahap penyusunan dan klarifikasi temuan menggeser fokus dari pengumpulan bukti menuju penilaian dan respons manajemen. Tim audit menyusun *Tentative Audit Findings* (TAF) yang memuat kondisi, kriteria, sebab, akibat, dan tanggapan manajemen. Auditor menjelaskan bahwa kejelasan tanggapan menjadi penanda apakah pesan audit sudah dipahami:

“Kalau jelas atau tidaknya tanggapan dari auditee itu dari tanggapan yang mereka sampaikan, kalau tanggapan itu kurang jelas, kami biasanya akan menanyakan kembali kekurangan informasi yang kami perlukan.” (TB)

Bagi auditee, tahap ini dipahami sebagai ruang untuk menjelaskan konteks pelaksanaan pekerjaan sebelum temuan difinalkan:

“Teman-teman auditor biasanya menyampaikan dulu secara garis besar hasil temuannya dan baru kita susun jawaban atas hasil temuan itu.” (SS)

Exit meeting dipersepsikan sebagai forum formal penyampaian hasil pemeriksaan dan rencana tindak lanjut:

“Pertama ada *entry meeting*. Setelah selesai waktu audit itu ada *exit meeting*. Dengan *exit meeting* itu SPI memaparkan dan menyampaikan beberapa hal, yaitu temuan-temuan yang didapat oleh tim auditor selama proses audit dan disampaikan ke manajemen. Itulah hasil yang tergambar dan harus ditindaklanjuti serta diperbaiki.” (SH)

Bagi auditee, komunikasi pada tahap ini dirasakan sebagai peringatan dini sekaligus sarana mitigasi risiko:

“Teman-teman auditor internal menyampaikan hasil audit dan rekomendasinya secara jelas, termasuk hal-hal yang harus segera diperbaiki dan mungkin mitigasi risiko biar tidak terjadi setelahnya.” (YP)

Rangkaian pengalaman tersebut mengilustrasikan keterhubungan antara penyampaian informasi dan tindak lanjut dalam kerangka pengendalian internal. Pola ini dapat dikaitkan dengan komponen informasi, komunikasi, dan pemantauan dalam kerangka COSO yang menekankan pentingnya aliran informasi yang memadai bagi penguatan pengendalian (Moeller, 2007; Ramamoorti, 2003).

Dari *sisi* substansi pesan, partisipan menilai kejelasan dan kelengkapan laporan audit relatif tinggi. Seorang pejabat manajemen menggambarkan:

“SPI menyampaikan dalam bentuk *softcopy* dan tertulis yang meliputi temuannya apa, kondisi, sebab dan akibat. Saya rasa selama ini cukup jelas dan sangat rigid bahkan ada disertai dengan narasi-narasi dan tabel kronologisnya. Menurut kami sudah sangat lengkap dan sangat baik.” (EP)

Auditor juga meyakini bahwa hasil audit pada umumnya dapat dipahami auditee:

“Sebetulnya karena kita ini mereviu semua kegiatan yang ada di kantor cabang. Seharusnya sih hasil audit kita itu bisa dipahami oleh auditee, mereka insya Allah sudah bisa memahami apa yang menjadi temuan, yang harus diperhatikan dan harus diperbaiki.” (TB)

Media komunikasi yang digunakan mencakup tatap muka, dokumen fisik, pesan elektronik, serta sistem aplikasi audit untuk dokumentasi dan pemantauan tindak lanjut. Kombinasi media ini membantu mempercepat pertukaran informasi, meskipun ketergantungan pada dokumen manual dan pengiriman fisik dari unit kerja masih menimbulkan beban administratif dan risiko keterlambatan, terutama ketika beban kerja operasional tinggi.

Relasi kerja dan gaya komunikasi menjadi dimensi lain yang banyak disebut. Auditor *menggambarkan* pembahasan temuan sebagai proses yang saling mendengar:

“Pada saat auditor menyampaikan hasil reviu dan temuan yang terjadi di sana, auditee juga menyimak apa yang disampaikan, auditor juga menyimak apa tanggapan yang disampaikan oleh manajemen. Biasanya kami saling menanggapi” (AA)

Gaya komunikasi secara sadar dijauhkan dari kesan menggurui:

“Cara kami berkomunikasi itu seperti berbicara dengan teman, tidak menggurui tetapi saling menerima masukan.” (AE)

Pada saat yang sama, auditor juga mencatat adanya sikap defensif ketika temuan menyentuh area yang peka:

“Hambatan selalu ada. Kadang-kadang teman-teman auditee juga defensif, mereka menganggap apa yang mereka lakukan itu sudah benar, padahal kami tahu belum sesuai aturan. Kami bicarakan dengan baik-baik agar tetap lancar dan saran yang kami berikan bisa dijalankan.” (AE)

Dimensi manfaat komunikasi audit juga tampak kuat dalam narasi partisipan. Dari sisi auditor, rekomendasi dipersepsikan umumnya ditindaklanjuti dan membantu perbaikan kinerja manajemen:

“Semua masukan yang kita input atas apa yang menjadi temuan kita itu mereka tindak lanjuti dan dapat membantu dalam perbaikan kinerja manajemen. Kami senang karena bisa mendukung semua kegiatan operasional yang ada di cabang.” (TB)

Manajemen memaknai komunikasi audit sebagai cermin sekaligus pendorong perbaikan yang berkelanjutan:

“Pengalaman yang kami dapat, prinsip kehati-hatian dan ketelitian itu menjadi hal yang harus kami perbaiki. Seperti ini saya mengingatkan, saya perbaiki apa yang kurang atau di mana yang salah... perbaikan yang berkesinambungan dapat terus kami dorong.” (SH)

“Hasil komunikasi manajemen dengan auditor membuat efektivitas dan efisiensi pekerjaan menjadi membaik... kami sangat terbantu karena efektivitas terhadap pekerjaan pada akhirnya juga membuat keyakinan kami membaik.” (SH)

Bagi auditor, dialog sepanjang penugasan dipandang sebagai sarana pembelajaran profesional yang melengkapi pengetahuan dari peraturan dan pedoman tertulis:

“Pengetahuan kami menjadi lebih banyak, tidak harus dipelajari di diktat atau di buku. Pengalaman dari komunikasi, berbincang dan diskusi memberikan pelajaran lain di luar aturan.” (AA)

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi audit internal di Perum BULOG Kanwil Jawa Timur sudah cukup membantu menjelaskan temuan dan langkah perbaikan. Kejelasan, kelengkapan, akurasi, ketepatan waktu, serta objektivitas yang berbasis bukti terlihat menonjol menurut pengalaman partisipan. Keterbatasan media, tingginya beban kerja operasional, dan masih munculnya temuan administratif berulang menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tetap dipengaruhi oleh kapasitas sistem kerja pada unit penerima pesan. Pola ini sejalan dengan gagasan dalam literatur efektivitas organisasi yang menempatkan pencapaian tujuan dan perbaikan kinerja sebagai indikator keberhasilan (Gbadamosi, 1999; Steers, 1976). Temuan penelitian ini

menunjukkan bahwa komunikasi antara auditor internal, manajemen, dan pihak terkait dipahami sebagai mekanisme yang membantu memperjelas temuan dan meningkatkan efektivitas audit. Pola ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa komunikasi yang baik berhubungan positif dengan efektivitas fungsi audit internal (Gurama et al., 2019; Prastika & Trisnaningih, 2022; Setyaningrum & Kuntadi, 2019).

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Komunikasi Audit Internal

Kualitas komunikasi audit internal dalam penelitian ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yang saling berkaitan. Partisipan mengaitkan efektivitas komunikasi dengan dukungan pimpinan dan posisi strategis SPI, rancangan prosedur audit, relasi kerja dan dinamika psikologis, kondisi operasional di lapangan, serta dukungan sistem informasi dan dokumentasi. Faktor-faktor tersebut hadir bersamaan dalam pengalaman mereka, sehingga lebih tepat dibaca sebagai satu kesatuan daripada unsur yang terpisah.

Dari sisi struktural, manajemen memosisikan Satuan Pengawasan Intern sebagai mitra pengendalian, bukan semata pihak yang mencari kesalahan. Seorang manajer menjelaskan:

“Konsepnya SPI itu sebagai *strategic business partner* yang bisa menjadi tandem kami dalam berdiskusi... komunikasi-komunikasi itu perlu dilakukan dalam rangka meminimalisir adanya kesalahan pengimplementasian kegiatan di lapangan.” (EP)

Kehadiran pimpinan dalam *entry meeting* dan *exit meeting*, keterlibatan mereka dalam pembahasan temuan, dan perhatian terhadap tindak lanjut memberi legitimasi bagi auditor ketika menyampaikan rekomendasi. Pengalaman ini sejalan dengan pandangan bahwa posisi fungsi pengawasan dalam struktur organisasi dan komitmen manajemen puncak berperan penting dalam penguatan pengendalian dan tata kelola, sebagaimana dibahas dalam berbagai kajian mengenai audit internal di BUMN (Christine & Apriwandi, 2022; Hanif & Sunitiyoso, 2021; Rosita, 2016).

Struktur dan prosedur audit internal membentuk jalur komunikasi yang relatif tetap. Partisipan menggambarkan bahwa setiap penugasan diatur melalui rencana audit tahunan, surat dinas, *entry meeting*, pelaksanaan pemeriksaan, penyusunan *tentative audit findings*, *exit meeting*, laporan hasil audit, dan pemantauan tindak lanjut. Seorang auditee menuturkan:

“Sebelum memulai audit ada *entry meeting* terlebih dahulu, di situ dijelaskan apa yang menjadi fokus, siapa saja yang akan terlibat, dan bagaimana alur komunikasinya... sehingga kami lebih siap dengan audit yang dilaksanakan oleh rekan-rekan SPI Regional Surabaya.” (SS)

Auditee lain menambahkan bahwa forum ini juga melibatkan unit kerja lain melalui pertemuan daring:

“Dalam *entry meeting* dan *exit meeting* kami biasanya dilibatkan bersama Pemimpin Wilayah, Manajer, lalu ada juga zoom dengan Kantor Cabang. Jadi semua bisa langsung terlibat.” (AS)

Prosedur tersebut tidak dipahami semata sebagai rangkaian formalitas administratif, tetapi sebagai desain alur komunikasi yang memberikan kejelasan tahapan, peran, dan ruang untuk bertanya. Pola ini dapat dikaitkan dengan konsep komunikasi organisasi yang menilai efektivitas dari kecukupan informasi, kejelasan saluran, ketepatan waktu, dan adanya umpan balik (Goldhaber, 1976), serta konsisten dengan temuan penelitian yang menekankan peran forum formal seperti *entry meeting* dan *exit meeting* dalam mengurangi kesalahpahaman fokus pemeriksaan (Gurama et al., 2019; Prastika & Trisnaningih, 2022).

Relasi kerja dan dinamika psikologis juga muncul sangat menonjol. Auditor berupaya menjaga interaksi yang setara dan terbuka agar auditee merasa lebih nyaman menyampaikan

pandangan:

“Cara kami berkomunikasi itu seperti berbicara dengan teman, tidak menggurui tetapi saling menerima masukan.” (AE)

Dari perspektif manajemen, pola komunikasi yang egaliter memudahkan diskusi dan mendorong keterbukaan, sebagaimana partisipan auditee ketika menjelaskan peran SPI sebagai *strategic business partner*. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa persepsi terhadap peran SPI sebagai mitra diskusi dan kualitas hubungan kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi penerimaan pesan audit. Literatur komunikasi menekankan bahwa kesamaan makna dan hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan merupakan ciri komunikasi yang efektif (DeVito, 2016; Effendy, 1990), dan dalam penelitian ini konsep itu digunakan sebagai acuan untuk membaca pengalaman partisipan.

Namun, di balik narasi kemitraan tersebut, auditor juga mengalami sikap defensif dan kecemasan ketika temuan menyentuh area yang peka:

“Kadang-kadang teman-teman auditee juga defensif... mereka menganggap apa yang mereka lakukan itu sudah benar, padahal kami tahu belum sesuai aturan.” (AE)

Situasi ini menunjukkan bahwa struktur kewenangan, risiko terhadap jabatan, dan kekhawatiran pribadi tetap mempengaruhi cara auditee merespons audit internal. Dukungan pimpinan dan relasi yang konstruktif membantu membentuk sikap dan norma yang lebih positif terhadap audit, sementara kemampuan auditor mengelola dialog meningkatkan rasa mampu auditee dalam merespons rekomendasi. Pola ini sejalan dengan kerangka *theory of planned behavior* yang menjelaskan bahwa sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol bersama-sama memengaruhi niat untuk bertindak (Ajzen, 2005).

Dengan merujuk *theory of planned behavior*, faktor-faktor tersebut dapat dipahami sebagai pembentuk sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku para pelaku audit. Sikap terhadap audit tercermin dari apakah SPI dipandang sebagai pendamping atau justru sebagai sumber kecemasan. Norma subjektif muncul dari dukungan dan tekanan pimpinan agar rekomendasi ditindaklanjuti. Sementara itu, persepsi kontrol perilaku dibentuk oleh beban kerja, kompleksitas administrasi, dan dukungan sistem yang memengaruhi rasa mampu mereka dalam memenuhi permintaan data dan melaksanakan tindak lanjut.

Kondisi operasional dan administratif turut menentukan sejauh mana pesan audit dapat diwujudkan dalam perubahan nyata. Informan manajemen mengungkapkan bahwa beban kerja operasional yang tinggi, dinamika program, dan kompleksitas dokumen manual sering menyebabkan keterlambatan penyediaan data dan kelalaian administratif. Kondisi ini memperpanjang proses klarifikasi, menimbulkan temuan berulang, dan menambah pekerjaan administrasi, walaupun rekomendasi telah dikomunikasikan secara jelas melalui laporan dan pertemuan. Pola tersebut sejalan dengan temuan kajian tentang temuan audit berulang di sektor publik yang mengaitkan munculnya kembali temuan dengan tekanan operasional dan lemahnya tindak lanjut (Dewi & Nugraganti, 2025; Hanif & Sunitiyoso, 2021).

Dukungan sistem informasi dan dokumentasi audit menjadi faktor lain yang berulang kali disebut. Auditor menjelaskan bahwa sistem aplikasi audit digunakan untuk menyimpan kertas kerja, *tentative audit findings*, laporan hasil audit, dan matriks tindak lanjut sehingga informasi dapat ditelusuri kembali ketika dibutuhkan. Dari sisi manajemen, dokumentasi yang rapi dan tertata meningkatkan rasa percaya diri terhadap kualitas pengelolaan, sebagaimana diungkapkan auditee bahwa komunikasi dengan auditor membuat efektivitas dan efisiensi pekerjaan meningkat dan memperkuat keyakinan mereka. Pengalaman ini selaras dengan penelitian yang menemukan kaitan antara dukungan sistem informasi, keandalan laporan, dan efektivitas tindak lanjut rekomendasi

(Alsharif, 2022; Herliana & Kuntadi, 2023; Setyaningrum & Kuntadi, 2019).

Pada saat yang sama, masih kuatnya ketergantungan pada arsip fisik dan proses manual menunjukkan bahwa pemanfaatan sistem informasi belum sepenuhnya menyatu dengan kebiasaan kerja di semua unit. Potensi penguatan komunikasi melalui teknologi belum dimanfaatkan sepenuhnya.

Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi audit internal terbentuk oleh struktur, hubungan sosial, dan kapasitas operasional. Dukungan pimpinan dan prosedur yang jelas menyediakan kerangka, tetapi kualitas relasi, dinamika psikologis, serta tekanan pekerjaan sehari-hari sangat mempengaruhi bagaimana pesan audit diterima dan dijalankan.

Peran Komunikasi Audit Internal dalam Tata Kelola Perusahaan

Peran komunikasi audit internal terhadap tata kelola perusahaan dalam penelitian ini tampak dalam beberapa bentuk. Partisipan menyoroti peran komunikasi dalam memperkuat transparansi, akuntabilitas, legitimasi di hadapan pihak eksternal, serta pembelajaran dan budaya kehati-hatian di lingkungan kerja.

Dari sisi transparansi, auditor dan manajemen menjelaskan bahwa temuan, dasar ketentuan, dan rekomendasi disampaikan secara terbuka melalui kombinasi komunikasi lisan dan tertulis. Informasi ini disampaikan sejak entry meeting, selama proses pemeriksaan, dalam pembahasan tentative audit findings, sampai pada laporan hasil audit dan surat tindak lanjut. Penjelasan auditee mengenai laporan yang telah memuat temuan, kondisi, sebab, akibat, beserta narasi dan tabel kronologis, menunjukkan bahwa komunikasi audit menyediakan informasi yang cukup rinci mengenai apa yang terjadi di unit kerja dan mengapa suatu kondisi dinilai sebagai temuan.

Pola tersebut dapat dibandingkan dengan prinsip komunikasi efektif yang menekankan kejelasan, kelengkapan, dan keterpahaman pesan (DeVito, 2016; Effendy, 1990) serta dengan prinsip transparansi dalam good corporate governance yang menuntut informasi yang memadai bagi pengambil keputusan (Donaldson & Preston, 1995; Nuryan, 2016). Konsep-konsep tersebut dipakai sebagai acuan untuk membaca bagaimana praktik komunikasi audit internal mendukung keterbukaan informasi di lingkungan BULOG.

Dimensi akuntabilitas tampak ketika temuan, rekomendasi, dan status tindak lanjut dikaitkan dengan penanggung jawab dan batas waktu yang jelas. Auditor memandang komunikasi audit sebagai sarana mendorong perbaikan kinerja manajemen, sementara manajemen memaknai rangkaian komunikasi temuan dan tindak lanjut sebagai pengingat dan pendorong perbaikan berkesinambungan. Pernyataan manajemen mengenai perlunya meningkatkan kehati-hatian dan ketelitian serta pentingnya perbaikan terus menerus mencerminkan cara manajemen mengaitkan komunikasi audit dengan tanggung jawab terhadap pengelolaan proses bisnis.

Dalam hubungan dengan pemeriksa eksternal dan lembaga pengawasan lain, dokumentasi komunikasi audit seperti kertas kerja, laporan hasil audit, dan matriks tindak lanjut menjadi rujukan penting. Bagi partisipan, dokumen tersebut menunjukkan bahwa pengendalian internal telah dinilai dan ditindaklanjuti sebelum pemeriksaan eksternal berlangsung. Pola ini sejalan dengan gagasan dalam teori keagenan bahwa mekanisme pengawasan dan pelaporan dapat mengurangi kesenjangan informasi antara manajemen dan pemilik kepentingan (Adams, 1994; Eisenhardt, 1989). Dalam kerangka teori pemangku kepentingan, komunikasi audit internal dapat dipahami sebagai salah satu sarana untuk menjaga agar pengelolaan sumber daya publik tetap berada dalam koridor transparansi dan akuntabilitas, sehingga kepercayaan pemangku kepentingan dapat dipelihara (Christine & Apriwandi, 2022; Dewi & Nugraganti, 2025; Donaldson & Preston, 1995).

Partisipan juga memaknai komunikasi audit sebagai sarana pembelajaran dan pembentukan

budaya kehati-hatian. Bagi auditor, dialog sepanjang penugasan memperluas pemahaman terhadap realitas operasional yang tidak seluruhnya tertulis dalam pedoman. Bagi auditee, pesan audit dipandang sebagai pengingat berulang mengenai pentingnya kepatuhan dan ketelitian. Temuan pada satu unit yang kemudian disosialisasikan kepada unit lain menjadikan komunikasi audit sebagai media berbagi pengalaman untuk mencegah pengulangan kesalahan di lokasi berbeda. Pandangan ini selaras dengan literatur efektivitas organisasi yang memasukkan kemampuan belajar dan beradaptasi sebagai salah satu unsur penting efektivitas jangka panjang (Gbadamosi, 1999; Steers, 1976) dan dapat dijelaskan melalui prinsip *theory of planned behavior*, di mana pesan yang konsisten tentang kepatuhan dan kehati-hatian berpotensi membentuk sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol terhadap perilaku kerja yang diharapkan (Ajzen, 1991).

Meskipun demikian, partisipan mengakui bahwa peran komunikasi audit internal dalam tata kelola belum sepenuhnya bersifat preventif. Dialog yang mendalam mengenai regulasi dan risiko lebih sering muncul setelah temuan terjadi dibanding sebelum program atau kebijakan dijalankan. Fungsi komunikasi audit lebih banyak diarahkan untuk mengoreksi kondisi yang sudah terjadi, bukan untuk mencegah sejak awal. Selain itu, keberhasilan komunikasi di lapangan dalam beberapa kasus bergantung pada kedekatan personal dan suasana informal yang dibangun auditor dengan auditee. Gaya komunikasi seperti berbicara dengan teman memudahkan diskusi, tetapi tetap berada di atas struktur formal yang menempatkan auditor sebagai pihak yang menilai kepatuhan. Dalam situasi tertentu, auditee tetap menunjukkan sikap defensif ketika temuan menyentuh area yang sensitif.

Temuan ini sejalan dengan kajian yang menyoroti tarik-menarik antara peran pengawasan dan peran konsultatif audit internal serta dilema antara menjaga hubungan baik dengan manajemen dan kewajiban melaporkan kelemahan secara jujur (Ramamoorti, 2003) Dalam konteks penelitian ini, komunikasi audit internal terlihat berperan sebagai penghubung antara kerangka formal tata kelola dengan praktik kerja sehari-hari di berbagai unit kerja. Komunikasi membantu mewujudkan transparansi melalui penyampaian temuan dan dasar ketentuan secara terbuka, memperkuat akuntabilitas melalui tindak lanjut yang dapat ditelusuri, mendukung legitimasi di hadapan auditor eksternal dan pemangku kepentingan, serta membangun proses pembelajaran organisasi dan budaya kehati-hatian. Pada saat yang sama, pola temuan administratif yang berulang, tekanan operasional, dan ketergantungan pada relasi personal menunjukkan perlunya penguatan fungsi preventif dan keterkaitan antara komunikasi audit dan pengendalian internal agar pesan audit tidak hanya dipahami, tetapi semakin konsisten diwujudkan dalam tindakan korektif yang berkelanjutan.

Merujuk pada kerangka COSO ERM, temuan penelitian ini memperlihatkan bagaimana delapan komponen pengendalian saling bertaut dalam praktik komunikasi antara auditor dan auditee. Cara pimpinan dan pegawai memaknai peran SPI, antara pendamping perbaikan dan sumber kekhawatiran atas temuan, mencerminkan lingkungan internal, sementara penjelasan fokus pemeriksaan dan area risiko pada tahap perencanaan dan *entry meeting* merepresentasikan penetapan tujuan dan identifikasi kejadian. Proses klarifikasi, penegasan tingkat kepentingan temuan, serta perumusan rekomendasi menunjukkan berlangsungnya penilaian dan tanggapan risiko yang kemudian diterjemahkan ke dalam aktivitas pengendalian melalui penertiban prosedur dan dokumentasi. Di sisi hilir, kejelasan dan kelengkapan pesan audit, kombinasi media komunikasi lisan dan tertulis, pemanfaatan aplikasi audit, serta pemantauan tindak lanjut melalui matriks rekomendasi menandakan bahwa komponen informasi, komunikasi, dan pemantauan telah bekerja, meskipun masih cenderung bersifat korektif dan menyisakan ruang penguatan fungsi preventif dalam praktik pengendalian dan tata kelola di Perum BULOG Kanwil Jawa Timur.

KESIMPULAN

Komunikasi audit internal di Perum BULOG Kantor Wilayah Jawa Timur secara umum telah berfungsi sebagai penopang pelaksanaan audit dan perbaikan kinerja. Auditor dan auditee merasakan manfaat alur komunikasi yang berlangsung sejak perencanaan, entry meeting, pemeriksaan lapangan, klarifikasi temuan, hingga exit meeting dan pemantauan tindak lanjut. Kejelasan pesan, kelengkapan informasi, serta penjelasan dasar ketentuan membantu manajemen memahami area yang diawasi dan langkah korektif yang perlu dilakukan. Temuan ini menunjukkan bahwa komponen informasi dan komunikasi dalam kerangka COSO telah berperan mendukung pelaksanaan pengendalian, meskipun efektivitasnya belum merata. Sikap defensif auditee, keterlambatan pemenuhan dokumen, dan berulangnya temuan memperlihatkan bahwa komunikasi yang sudah jelas di tingkat pesan belum selalu berujung pada perubahan perilaku yang berkesinambungan.

Hasil penelitian juga menegaskan bahwa efektivitas komunikasi audit internal tidak hanya bergantung pada kemampuan auditor menyusun dan menyampaikan pesan, melainkan dibentuk oleh kombinasi faktor struktural, relasional, dan operasional. Dukungan pimpinan dan posisi strategis SPI memberi legitimasi bagi auditor untuk menyampaikan temuan secara tegas sekaligus berperan sebagai mitra diskusi. Prosedur dan alur komunikasi audit menyediakan kerangka interaksi yang terstruktur, sedangkan hubungan kerja yang saling menghargai memudahkan dialog dua arah dan proses klarifikasi. Di sisi lain, tekanan beban kerja, kompleksitas administrasi, serta ketergantungan pada proses manual membatasi ruang bagi unit kerja untuk merespons rekomendasi secara cepat dan konsisten. Pola faktor tersebut mencerminkan pembentukan sikap, norma subjektif, dan persepsi kontrol perilaku sebagaimana dijelaskan dalam theory of planned behavior, sehingga membuka ruang intervensi baik pada aspek desain sistem maupun pengelolaan perilaku agar komunikasi audit lebih efektif.

Peran komunikasi audit internal bagi tata kelola perusahaan tampak melalui penguatan transparansi, akuntabilitas, dan pembelajaran organisasi. Temuan, dasar ketentuan, rekomendasi, dan status tindak lanjut disampaikan secara terbuka dan didokumentasikan dalam laporan, kertas kerja, serta matriks rekomendasi, sehingga dapat ditelusuri kembali oleh manajemen maupun pemeriksa eksternal. Dialog sepanjang penugasan mendorong sikap lebih hati-hati dan teliti dalam menjalankan proses bisnis, sementara sosialisasi temuan lintas unit membantu mencegah pengulangan kesalahan di lokasi lain. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi audit internal telah berkontribusi menghubungkan kerangka formal tata kelola dengan praktik kerja sehari-hari. Namun pola komunikasi yang terpotret masih lebih dominan bersifat korektif, karena percakapan mendalam mengenai risiko dan kepatuhan cenderung menguat setelah temuan muncul, bukan sebelum kebijakan atau program dilaksanakan. Situasi tersebut menandakan bahwa fondasi bagi penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas sudah terbentuk, tetapi fungsi preventif komunikasi audit internal dalam mendukung komponen informasi, komunikasi, dan pemantauan COSO masih perlu dipertegas agar pesan audit tidak hanya dipahami, melainkan semakin konsisten diwujudkan dalam tindakan perbaikan yang berkelanjutan.

Manajemen disarankan memperkuat dukungan terhadap penugasan audit SPI dengan mendorong setiap unit kerja membangun komunikasi yang terbuka, aktif berdiskusi dengan SPI sebagai mitra pengendalian dan perbaikan proses bisnis, serta menetapkan PIC (person in charge) pada tiap unit sebagai penghubung agar tindak lanjut temuan lebih terarah. SPI Wilayah Surabaya disarankan mempertahankan komunikasi dua arah yang dialogis dengan tetap menjaga independensi dan ketegasan sesuai standar audit, meningkatkan kompetensi auditor melalui pendidikan dan pelatihan, sertifikasi, serta pengembangan lanjutan pada aspek teknis dan

komunikasi, serta mengoptimalkan AMS yang terintegrasi dengan sistem operasional manajemen agar alur informasi, pemantauan temuan, dan tindak lanjut lebih terkoordinasi, terdokumentasi, dan tepat waktu.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas kajian melalui studi komparatif pada kantor wilayah BULOG lain atau lembaga sejenis dengan melibatkan partisipan yang lebih beragam, serta memperdalam data melalui wawancara berulang dan observasi yang mengikuti rangkaian penugasan audit hingga tahap tindak lanjut agar proses penyusunan, penyampaian, pemahaman, dan negosiasi pesan audit dapat dijelaskan lebih rinci. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menggunakan desain kuantitatif atau campuran untuk menguji hubungan efektivitas komunikasi audit dengan pemanfaatan sistem informasi audit, budaya organisasi, dan konsistensi tindak lanjut, sekaligus menilai pengaruh digitalisasi proses audit, perubahan regulasi, serta karakteristik kepemimpinan terhadap pola komunikasi auditor dan auditee serta penguatan tata kelola.

DAFTAR REFERENSI

- Adams, M. B. (1994). Agency Theory and the Internal Audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 8–12.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. <https://doi.org/10.47985/dcidj.475>
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665–683. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>
- Ajzen, I. (2005). Attitudes, Personality, And Behavior (2nd ed.). In *Open University Press*.
- Alsharif, M. (2022). The Operationalizing and Influencing Factors of Internal Audit Effectiveness. *International Journal of Research and Studies Publishing*, 3(29), 154–206. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.29.6>
- Buhmann, A., & Brønn, P. S. (2018). Applying Ajzen's theory of planned behavior to predict practitioners' intentions to measure and evaluate communication outcomes. *Corporate Communications*, 23(3), 377–391. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2017-0107>
- Christine, D., & Apriwandi, A. (2022). Audit Internal dan Pencegahan Kecurangan- Bukti Empiris Pada Perusahaan Umum Badan Urusan Logistik (BULOG). *Owner*, 6(3), 3270–3280. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.1046>
- DeVito, J. A. (2016). The Interpersonal Communication Book. In *Pearson Education Limited* (14th ed.). Pearson Education.
- Dewi, M., & Nugraganti, T. P. (2025). Audit Findings Sebagai Mekanisme Perubahan Pada Akuntabilitas dan Kinerja Organisasi : Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Riset Ilmu Akuntansi*, 6(2), 214–224. <https://doi.org/https://doi.org/10.37478/jria.v6i2.5991>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Dutchak, R., Kondratiuk, O., Rudenko, O., Shaikan, A., & Adilchaev, R. (2022). *Internal Audit of the Business Partner's Reliability for Sustainable Development of the Enterprise*. 155–166. <https://doi.org/10.5220/0011346200003350>
- Effendy, O. U. (1990). Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek. In *Komunikasi dalam sebuah organisasi*. Remaja Rosdakarya.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57. <https://doi.org/10.2307/258191>

- Gbadamosi, G. (1999). Organizational Effectiveness: Definition. Criteria & Evaluation. *Lfe Psychologio*, 7(1), 123–149.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Goldhaber, G. (1976). *Auditing Organizational Communication Systems: The ICA Communication Audit*. 78.
- Gurama, Z., Sani, A., & Hammayo, A. A. (2019). *Communication as a Critical Factor for Internal Audit Effectiveness in Tax Administration in Nigeria*. 9(1), 103–112.
- Hanif, F. N., & Sunitiyoso, Y. (2021). Analysis of The Occurrence of repeated BPK Audit Findings in The Financial Statements of a Government Institution. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(2), 161–169. <https://doi.org/10.32535/jicp.v4i2.1236>
- Hatfield, R. C., & Saiewitz, A. (2021). Experimental Design for Auditor-Client Communication Research: Theory, Best Practices, and Pitfalls. *SSRN Electronic Journal*, 23529(2), 1–45. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3830838>
- Hawkins, E. M. (2023). The Influence of Communication Medium on Professional Skepticism in Auditor-Client Interactions. *Accounting Horizons*, 1–13. <https://doi.org/10.2308/horizons-2022-045>
- Herliana, E., & Kuntadi, C. (2023). Influence of Internal Audit, Information & Communication, and Monitoring of Internal Control Performance. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 4(3), 374–385. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i3.1676>
- Martias, A. (2019). Analisa Peranan Komunikasi Dan Psikologi Audit Dalam Pelaksanaan Tugas Di Pt Alarsy. *Jurnal Perspektif*, 17(1), 63–70. <https://doi.org/10.31294/jp.v17i1.4791>
- Moeller, R. R. (2007). COSO - Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework. In *Internal Auditing*.
- Mulyandini, V. C. (2023). Communication and Psychology Audit in Internal Audit Assignment. *Accounting and Finance Studies*, 3(2), 83–96. <https://doi.org/10.47153/afs32.6332023>
- Nagy, A. L., & Cenker, W. J. (2002). An assessment of the newly defined internal audit function. *Managerial Auditing Journal*, 17(3), 130–137. <https://doi.org/10.1108/02686900210419912>
- Novatiani, R. A., & Prestorica, S. (2009). Pengaruh Auditor Internal Bersertifikasi Qia (Qualified Internal Auditor) Terhadap Kualitas Komunikasi Hasil Penugasan Audit Internal. *Jurnal Bisnis Manajemen Dan Ekonomi, Edisi Khus*(1).
- Nuryan, I. (2016). Strategy development and implementation of good corporate governance (GCG) on BUMN and BUMD in Indonesia. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 1(2), 145–152.
- OECD. (2004). Principles of Corporate Governance. In *OECD Publication Service*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264064973-sr>
- Perum BULOG. (n.d.). *Assessment Penerapan GCG*. Retrieved September 22, 2025, from <https://www.bulog.co.id/good-corporate-governance/>
- Prastika, A. W., & Trisnaningsih, S. (2022). Efektivitas Komunikasi Auditor Sebagai Penunjang Pelaksanaan Audit. *Seminar Nasional Akuntansi Dan Call for Paper (SENAPAN)*, 2(1), 47–55. <https://doi.org/10.33005/senapan.v2i1.172>
- Ramamoorti, S. (2003). *Internal auditing: history, evolution, and prospects*”, in Bailey, A., Gramling, A. and Ramamoorti, S. (Eds), *Research Opportunities in Internal Auditing*. 305.
- Ratnawati, T., & Hidayat, W. (2023). *Internal Audit*. Untag Surabaya Press.

- Risfa, M., & Lestari, W. (2023). Metamorfosis Peran Auditor Internal. *Owner*, 7(3), 2691–2699. <https://doi.org/10.33395/owner.v7i3.1528>
- Rosita, I. T. (2016). Tantangan Auditor Intern Menghadapi Globalisasi. *JRAK (Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis)*, 2(2), 58–64.
- Rydzak, W., Przybylska, J., Trębecki, J., & Afonso Sellitto, M. (2023). The communication gap and the effect of self-perception on assessment of internal auditors' communication skills. *Economics & Sociology*, 16(2), 148–166. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-2/10>
- Sarens, G., Abdolmohammadi, M. J., & Lenz, R. (2012). *Factors associated with the internal audit function 's role in corporate governance*. 13(2), 191–204. <https://doi.org/10.1108/09675421211254876>
- Setyaningrum, D., & Kuntadi, C. (2019). The effects of competence, independence, audit work, and communication on the effectiveness of internal audit. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 22(1), 39–47. <https://doi.org/10.14414/jebav.v22i1.879>
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The Social Psychology of Telecommunications*. John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1976). Methodological issues in evaluating organizational effectiveness. In *Annual Convention of the American Psychological Association (84th)* (Issue 1). <https://eric.ed.gov/?id=ED417056>
- Sukiyaningsih, T. W. (2015). *Pengaruh Struktur Organisasi, Pendekatan Psikologi Dan Locus Of Control Terhadap Komunikasi Dalam Tim Audit (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di DKI Jakarta)*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- The Institute of Internal Auditors. (2024). Global Internal Audit Standards. In *The Institute of Internal Auditors, Inc. ("The IIA")*.