

Analisa Pengendalian Internal Terhadap Pelayanan di Terminal Bandar Udara ALKHA

Andi Martias

Akademi Manajemen Keuangan Bina Sarana Informatika

Email: andi.aim@bsi.ac.id

Abstract - Revitalizing the vision of the company is a continuous planning that the company anticipates all the changes around it. Some of the internal controls carried out by management have not been able to eliminate or reduce the problems that arise in the management of Terminal Services. This research is an event study that is looking at the process of internal control over airport terminal service management process. Based on the results of field observations note that: 1) Some Airline still oriented to put forward the convenience factor of work and less understanding of the needs of its customers 2) Large investment cost without followed by efforts to increase Customer Service Knowledge and Skill adequate for employees, 3) in the field has not been decomposed in detail, 4) an information collected derived from various sources, managed partially (unintegrated), 4) Risk Profile is not up to date / update, no longer relevant in mitigating risks and internal control reference for airport management, 5) Reward and punishment for the achievement of KPI can not be applied comprehensively. This increase of control starts from the top management level to the operators in the field, either from policy, procedure, knowledge and skill or quantity in harmony with their respective competence.

Keywords: Historical Experience, Internal Control

I. PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi, teknologi kemajuan, kompleksitas bisnis, tuduhan pelaporan keuangan yang tidak benar, dan persaingan yang semakin ketat baru saja dipertajam perhatian yang terus meningkat pada internal kontrol dan fungsi audit internal. Ukuran dari departemen audit internal telah meningkat secara substansial dan peran auditor internal telah berubah secara dramatis selama dua tahun terakhir puluhan tahun untuk mengakomodasi yang selalu berubah lingkungan bisnis. Arus Standar Institut Auditor Internal untuk Praktik profesional auditor internal mempertimbangkan organisasi sebagai penerima manfaat utama dari layanan auditor internal. Namun, cara terbaik untuk melayani organisasi adalah sebuah tantangan untuk sebagian besar auditor internal.

Penekanan pengelolaan bandar udara pada pola "Penyedia Infrastruktur" masih melekat pada insan penerbangan hingga awal tahun dua ribuan. Setelah diberlakukannya UU No.1 tahun 2009 tentang Penerbangan yang berdampak pada pemisahan pengelolaan Air Traffic Services (ATS) dari pengelola bandar udara serta memungkinkan badan swasta mempunyai kesempatan yang sama untuk mengelola bandar udara, mau tidak mau perusahaan harus merubah paradigma dari "Penyedia Infrastruktur" menjadi "Penyedia Layanan".

Selaras dengan perubahan paradigma tersebut, perusahaan pengelola pelayanan terminal di bandara udara terus berbenah dan berinovasi dengan merevitalisasi Visi Perusahaan. Strategi perusahaan yaitu "Growth" dengan melakukan langkah-langkah

diversifikasi bisnis. Selain itu perusahaan diharapkan dapat bertumbuh terus dengan mencari terobosan baru dalam meningkatkan pendapatan Non Aeronautika. Sangat terbuka sekali peluang untuk peningkatan pendapatan Non Aeronautika seperti yang dilakukan bandar udara kelas dunia di mana kontribusi pendapatan dari Non Aeronautika adalah diatas 50% dari total pendapatan Operasi.

Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari peran pelanggan (penumpang) selaku pengguna akhir dari produk jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Pertumbuhan laba suatu perusahaan dipengaruhi juga oleh sensitivitas pelanggan terhadap tingkat pelayanan pelanggan. Hasil pengukuran tingkat kepuasan pelanggan (penumpang) atau Customer Satisfaction Index (CSI) tahun 2015 atas bandar udara besar di Indonesia yang dilakukan oleh Airport Council International (ACI) menunjukkan hasil yang masih jauh dari rata-rata tingkat CSI pada bandar udara kelasnya (penumpang < 20 Juta). Dalam rangka peningkatan pendapatan non aeronautika, perusahaan perlu terus berupaya meningkatkan CSI dan pengembangan bisnis Airports. Salah satu tantangan manajemen yang paling penting saat ini adalah menjamin kelangsungan hidup perusahaan dengan memastikan efektivitas pengendalian internal dari suatu proses bisnis yang dirancang dan dijalankan oleh seluruh karyawan perusahaan bersama manajemen. Di lingkungan audit yang serba cepat saat ini, peningkatan kualitas fungsi audit internal sangat penting bagi keberhasilan auditor internal.

Auditor internal sekarang menyediakan manajemen dengan jangkauan informasi yang jauh lebih luas

tentang keuangan organisasi, operasional, dan kegiatan kepatuhan. Intern auditor mengambil posisi sebagai bagian dari keseluruhan tim organisasi berpartisipasi dengan manajemen dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah fungsi.

Salah satu komponen CSI adalah tingkat pelayanan penumpang di terminal bandara. Dari hasil analisa banyak ditemukan tingkat pelayanan masih jauh dari yang diharapkan, oleh sebab itu penulis memandang perlu adanya upaya yang nyata di lapangan untuk terus berbenah dan meningkatkan pelayanan pelanggan (penumpang) terutama di dalam terminal bandar udara.

1. Audit Internal

Kegiatan pemastian dan konsultasi yang independen dan objektif yang dirancang untuk menambah nilai dan meningkatkan operasi organisasi. Audit internal membantu organisasi mencapai tujuannya melalui pendekatan yang sistematis dan teratur untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses pengelolaan risiko, pengendalian dan tata kelola (The IIA 2015)

2. Pengendalian Internal

Suatu proses yang dijalankan oleh Dewan Direksi, manajemen, dan staff, yang dirancang untuk memberikan reasonable assurance agar tercapainya tujuan-tujuan efektifitas dan efisiensi operasional, kehandalan informasi, ketaatan terhadap ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Sistem pengendalian internal harus diperiksa secara periodik, alat-alat pengendalian yang peranannya kurang optimal dalam mendukung sasaran perusahaan serta pengawasan berlapis dan terus menerus terhadap implementasi pengendalian internal perlu terus menerus disesuaikan dengan kebutuhan yang senantiasa dinamis dalam mengikuti arus perubahan yang sangat cepat.

Audit internal berfungsi membantu perusahaan dalam memelihara pengendalian internal yang efektif dengan cara mengevaluasi kecukupan, efisiensi dan efektifitas pengendalian tersebut, serta mendorong peningkatan pengendalian internal secara berkesinambungan.

Berdasarkan hasil penilaian risiko, fungsi audit internal harus mengevaluasi kecukupan dan efektifitas sistem pengendalian internal yang mencakup governance, kegiatan operasi dan sistem informasi perusahaan yang mencakup:

- 1) Efektifitas dan efisiensi kegiatan operasi.
- 2) Keandalan dan integritas informasi
- 3) Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 4) Pengamanan aset perusahaan.

3. Konsep Framework COSO



Control Environment

Lingkungan Pengendalian terdiri dari tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap menyeluruh manajemen puncak, direktur dan komisaris, dan pemilik suatu entitas terhadap pengendalian dan pentingnya terhadap satuan usaha tersebut. Komponen yang mendasar mencerminkan tingkah laku dan filosofi yang dianut manajemen. Lingkungan Pengendalian dipengaruhi beberapa faktor :

- 1)Integritas dan nilai-nilai etika dari klien.
- 2)Komitmen terhadap kompetensi.
- 3)Dewan komisaris/komite audit.
- 4)Filosofi dan gaya bisnis manajemen.
- 5)Struktur organisasi.
- 6)Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.
- 7)Prosedur dan kebijakan SDM.

Risk Assessment

Manajemen menetapkan risiko sebagai bagian dari perancangan dan pengoperasian struktur pengendalian internal untuk meminimalkan salah saji dan ketidakberesan. Auditor menetapkan risiko untuk memutuskan bahan bukti yang dibutuhkan dalam audit. Ancaman risiko dapat muncul dari berbagai hal seperti :

- 1) Perubahan dalam lingkungan operasi.
- 2) Personil baru.
- 3) Sistem informasi baru.
- 4) Pertumbuhan yang cepat.
- 5) Teknologi baru.
- 6) Produk dan kegiatan baru.
- 7) Restrukturisasi korporasi.
- 8) Operasi pihak asing.

Control Activities

Kebijakan dan prosedur kontrol untuk meyakinkan bahwa tindakan yang diperlukan untuk mengatasi risiko benar-benar dilaksanakan. Aktifitas ini diterapkan pada semua tingkat organisasi dan pengelolaan data. Aktivitas pengendalian umumnya dibagi menjadi lima jenis yaitu:

- a. Pemisahan tugas yang memadai
- b. Otorisasi yang sesuai atas transaksi dan aktivitas
- c. Dokumen dan catatan yang memadai
- d. Pengendalian fisik atas aktiva dan catatan

e. Pemeriksaan kinerja secara independen.

Information & Communication

Informasi yang relevan diidentifikasi, dikumpulkan, dan dikomunikasikan, sehingga memungkinkan seluruh bagian perusahaan melaksanakan masing-masing tanggung jawabnya. Sistem informasi dan komunikasi memungkinkan orang dalam organisasi untuk mendapatkan dan berbagi informasi internal dan eksternal yang diperlukan untuk mengelola, melaksanakan dan mengendalikan informasi kemudian disajikan kepada manajemen, dan kepada pihak yang tepat secara tepat isi dan tepat waktu.

Monitoring

Merupakan aktivitas pengendalian internal secara berkelanjutan atau periodik oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian itu telah beroperasi seperti yang diharapkan.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi peristiwa yaitu melihat proses pengendalian internal terhadap proses pengelolaan pelayanan terminal bandara udara. Hal ini dimaksudkan untuk menguji apakah terdapat pengaruh tujuan perusahaan maupun manajemen.. Studi peristiwa dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisa kualitatif berdasarkan hasil audit internal dan survey observasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kualitas pelayanan jasa bandar udara pada akhirnya akan diketahui dari derajat kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan jasa bandar udara ketika menerima pelayanan. Ketercapaian kepuasan pelanggan khususnya penumpang pesawat diyakini pada gilirannya akan mendorong peningkatan pendapatan perusahaan terutama dari jenis pendapatan Non Aeronautika yang semakin mendapatkan perhatian dalam pengelolaan bandar udara modern. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan indikator kunci keberhasilan pengelola dalam memberikan pelayanan jasa kebandarudaraan. Dengan terpenuhinya CSI diharapkan pada gilirannya dapat meningkatkan pendapatan Non Aeronautika. Pendapatan Non Aeronautika, dapat diperoleh dari :

- 1) Pemakaian counter;
- 2) Sewa-sewa, terdiri dari sewa ruang (pertokoan, perkantoran dan waiting lounge) dan sewa tanah (driving range);
- 3) Konsesi terhadap usaha-usaha di bandara antara lain restoran, transportasi darat, jasa penukaran valas, biro perjalanan, asuransi, bank;

- 4) EMPU, retail, reservasi hotel, cafe & snack bar, jasa boga, ground handling;
- 5) Parkir kendaraan dan pas (parkir mobil, motor, peron, dan pas bandara);
- 6) Sewa tempat reklame;
- 7) Pengelolaan Comercial Important Person (CIP) Lounge;
- 8) Pengelolaan terminal kargo.

Untuk mendukung keberhasilan pengelolaan layanan jasa kebandarudaraan dan untuk mempercepat peningkatan pendapatan Non Aeronautika. Dalam kesempatan ini penulis mengevaluasi pengendalian internal pengelolaan pelayanan di terminal Bandar.

1. Control Environment
2. Risk Assessment
3. Control Activities
4. Information & Communication

Informasi yang relevan baik didapat dari pengguna jasa bandar udara langsung maupun dari laporan petugas terkait dan seluruh karyawan perusahaan telah diidentifikasi, dikumpulkan, dan dikomunikasikan, sehingga memungkinkan seluruh bagian perusahaan melaksanakan masing-masing tanggung jawabnya.

Monitoring

Laporan bulanan merupakan salah satu alat monitoring dari aktifitas pengendalian dari manajemen. Hasil laporan yang disajikan belum dapat menjamin keadaan sebenarnya karena penilaian kinerja sebagian besar diambil secara sampling dan alat bantu kerja dari setiap petugas di lapangan dibekali dengan check list yang belum detail dan bukan merupakan instruksi kerja.

Evaluasi Atas Efektivitas Pelaksanaan Pengendalian Internal

Dalam mengevaluasi efektifitas pengendalian intern terhadap obyek pengendalian dan monitoring atas aktifitas harian Airport Services Section, diantaranya:

- 1) Menganalisis risk profile tahun 2012 (data tidak relevan);
- 2) Menguji validitas dokumen kertas kerja;
- 3) Mewawancarai person in charge terkait;
- 4) Memotret atau observasi langsung ke obyek pelayanan konsumen.

Dalam mengevaluasi pengendalian internal terhadap pengelolaan pelayanan di Terminal Bandar Udara yang perlu dipertimbangkan adalah kebutuhan konsumen yaitu Penumpang, Airlines dan Konsesionario (penyewa ruangan selain airline untuk kepentingan usaha). Ketiga konsumen inilah yang menjadi fokus perusahaan pada tahun 2013 demi pemenuhan harapan konsumen serta tercapainya tujuan perusahaan terhadap High Quality Product/Service yang

melampaui standar kriteria Safety, Security, dan Services.

Pelayanan terminal bagi para penumpang, airline dan konsesional pada ruang keberangkatan dan kedatangan internasional (new terminal building) kurang optimal.

Dari hasil observasi lapangan dan melakukan wawancara kepada pihak terkait di Bandar Udara, diperoleh beberapa ketidaknyamanan baik itu fasilitas maupun pelayanan yang disediakan.

- 1) Seorang penumpang QZ8395 DPS – KUL bernama Rafa pada jam 16.27 LT mempertanyakan tentang informasi Gate yang belum terdisplay pada layar Flight Information Data System (FIDS) dan pada kolom keterangan tertera check in open, sementara Schedule Time of Departure (STD) 17.00 LT. Ketika petugas informasi dihubungi melalui telephone selular dan dilaporkan kejadian ini, dua menit berikutnya Gate terdisplay pada FIDS;
- 2) Menurut penjelasan kedua Buggy Drivers yang berada disekitar FIDS, peristiwa tersebut seringkali terjadi setiap hari sepanjang New Terminal dioperasikan, bahkan boarding gate berpindah-pindah setiap hari sehingga membuat penumpang mengeluhkan kejadian ini.
- 3) Proses pengangkutan sampah di dalam terminal belum dilakukan dengan baik, sehingga dapat menyebarkan bau tak sedap dan memperlihatkan pemandangan yang kurang indah;
- 4) Akibat tidak terjaganya kebersihan lingkungan di sekitar proyek pekerjaan pembangunan infrastruktur dan kurang baiknya sistem pembuangan air limbah dari konsesional dapat mengundang lalat berdatangan di sekitar restoran konsesional.

Penerbitan informasi bagi pengguna jasa kebandarudaraan belum dikelola terpadu. Untuk menerbitkan informasi keberangkatan dan kedatangan pesawat diperlukan koordinasi timely (tepat waktu) dan accurate (tepat sasaran) antar unit terkait, di antaranya:

- 1) AMC yang melayani penempatan pesawat udara dan pelayanan aviobridge, serta pengawasan apron;
- 2) Information Service yang berkonsentrasi pada penyediaan informasi kepada penumpang baik melalui FIDS maupun PAS;
- 3) Terminal Service yang bertugas untuk mengawasi dan memeriksa serta melaporkan kesiapan dari sarana dan prasarana di terminal;
- 4) Landside Service yang bertugas untuk

mengawasi dan memeriksa serta melaporkan kesiapan dari sarana dan prasarana di landside;

- 5) Data Entry yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan data penumpang serta muatan penerbangan sebagai bahan pembuatan statistik bandara;
- 6) Airport Fire Fighting and Rescue, Airport Security, Airline, Air Traffic Control, Ground Handling, Immigration, Customs sebagai pusat informasi data sekaligus sebagai pengguna informasi.

Luasnya terminal yang terdiri dari tiga lantai, banyaknya hilir mudik orang baik yang akan berangkat atau datang dari pesawat, dinamisnya perubahan keberangkatan dan kedatangan pesawat dan kebutuhan informasi yang cepat dan akurat masih dikelola secara sektoral dan pada ruang yang terpisah oleh penyedia jasa kebandarudaraan, sehingga informasi yang diterbitkan berpotensi mengalami kegagalan sangat besar. Informasi yang cepat dan akurat sangat diperlukan pengguna jasa kebandarudaraan melalui FIDS, antara lain:

- 1) Counter Check in Display;
- 2) Estimate of Departures and Arrivals
- 3) Security Check;
- 4) Boarding Call;
- 5) Passanger Final Cal, etc.

Penanggung jawab pengelola terminal telah mengevaluasi dan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi, sebagai berikut:

- 1) Information Service Officers (ISO) tidak menginput data tersebut karena Airline belum ada permintaan gate (sistem kerja lama) sedangkan sistem kerja baru ISO harus aktif menginput data yang tersedia di dalam FIDS. Dengan melakukan dua pekerjaan (dua sistem) secara simultan, maka beban kerja bertambah;
- 2) Information Service Officers belum mendapatkan pelatihan untuk mengoperasikan program aplikasi/sistem baru (Inalix);
- 3) Airline tidak ingin informasi “DELAY” terpampang pada FIDS jika terjadi keterlambatan 5 sampai dengan 30 menit;
- 4) Keberangkatan domestik masih menggunakan lantai 1 New Terminal Building (temporary);

IV. KESIMPULAN

Revitalisasi visi perusahaan adalah merupakan continuous planning yang dilakukan perusahaan mengantisipasi segala perubahan disekitarnya. Sasaran perusahaan yang realistis dan diikuti dengan

restrukturisasi organisasi guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan, belum dapat diikuti seluruh stakeholder dengan baik. Sebagian pengendalian internal yang dijalankan oleh manajemen belum dapat menghilangkan atau mengurangi permasalahan yang timbul dalam pengelolaan pelayanan Terminal Bandar Udara. Berikut adalah sebagian permasalahan yang dapat diidentifikasi pada saat melakukan observasi langsung di lapangan:

1. Beberapa Airline masih berorientasi mengedepankan faktor kemudahan bekerja dan kurang memahami kebutuhan para pelanggannya sehingga mengabaikan faktor kepastian dan kenyamanan pelanggannya. Pada gilirannya berdampak pula kepada persepsi pelayanan Angkasa Pura Airports.
2. Investasi yang menghabiskan biaya besar tanpa diikuti dengan upaya peningkatan Customer Service Knowledge dan Skill yang memadai bagi karyawan pelaksana langsung di lapangan dan belum tersedianya instruksi kerja yang menetapkan pelayanan informasi yang standar serta menyediakan fasilitas yang bersih, sehat dan indah maka pelayanan yang tersedia belum optimal sehingga berpotensi mengganggu proses peningkatan pendapatan non aeronautika.
3. Alat bantu pengendalian di lapangan belum diurai secara detil/terperinci, sehingga bila terjadi kesalahan dalam kuantitasnya kecil atau frekuensi kejadiannya sedikit maka masih dinilai baik. Sementara itu dampak negatif karena kuantitas kecil atau frekuensi sedikit akan mempengaruhi persepsi pelanggan.
4. Suatu informasi yang dihimpun berasal dari berbagai sumber, dikelola secara partial (tidak terintegrasi) dan hasilnya disebarkan kepada pelanggan berpotensi terjadinya kegagalan adalah relatif besar.
5. Risk Profile yang tidak up to date/mutakhir, tidak lagi relevan dalam memitigasi risiko dan acuan pengendalian internal bagi manajemen Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai.
6. Pemberian reward and punishment atas pencapaian KPI belum dapat diterapkan secara komprehensif, masih diterapkan pada tataran kelompok cabang atau pusat, belum diberlakukan secara ketat kepada individu.

Dari berbagai kelemahan pengendalian yang dipaparkan pada kesimpulan, perlu diambil langkah-langkah nyata dalam upaya peningkatan pengendalian internal Bandar Udara. Peningkatan pengendalian ini dimulai dari level manajemen tingkat atas hingga kepada operator di lapangan, baik dari kebijakan, prosedur, knowledge and skill maupun kuantitas selaras dengan kompetensi masing-masing.

1. Memberlakukan *reward and punishment*

hingga ke individu karyawan untuk merangsang kinerja setiap individu searah dengan sasaran perusahaan.

2. Risk Management Department segera mengambil langkah konkrit untuk pemutakhiran *Risk Profile Airport* guna mempermudah memitigasi risiko dan meningkatkan pengendalian internal yang efisien dan efektif.
3. Membentuk sistem pengendalian operasi terpadu pada suatu ruangan khusus, terdiri dari stakeholder yang berhubungan langsung dengan penyediaan pelayanan kebandarudaraan, guna:
 - 1) Mengumpulkan dan mengolah data penerbangan yang dikirimkan oleh *Airline* tentang jumlah penumpang, muatan barang dan pelayanan-pelayanan khusus;
 - 2) Merencanakan, berkoordinasi dan mengawasi penggunaan infrastruktur bandar udara seperti tempat parkir pesawat, *boarding gate*, *check in counter* dan *conveyor belt*;
 - 3) Mengoperasikan dan mengawasi sistem informasi penumpang seperti *Flight Information Data System (FIDS)* dan *Public Announcement System (PAS)*;
 - 4) Memonitor kinerja fasilitas alarm;
 - 5) Memonitor sistem keselamatan dan keamanan termasuk CCTV dan telepon *emergency*.
4. Untuk mempermudah cara kerja operator lapangan, selain dibekali SOP juga perlu dibuatkan panduan detil atau disebut instruksi kerja. Instruksi kerja ini berupa panduan terperinci dan lengkap sehingga semua operator lapangan mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan instruksi kerja yang di masukkan sebagai *check list*.
5. Memenuhi kebutuhan SDM baik dari segi jumlah maupun kompetensi masing-masing sesuai dengan kebutuhan. Seluruh penanggung jawab dan pelaksana pengelolaan pelayanan terminal harus sudah memahami standar pelayanan *excellent*.
6. Menyelaraskan persepsi *stakeholder* terhadap persepsi pelayanan pelanggan, manajemen perlu *close coordination* dengan *stakeholder* dan membuat komitmen agar memandang kualitas pelayanan yang sama pada semua tataran *stakeholder* melalui pertemuan secara periodik.

REFERENSI

- Fondasi Audit Internal, Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal, Yayasan Pendidikan

- Internal Audit (YPIA), Jakarta, 2008.
- Keputusan Direksi PT. Angkasa Pura I (Persero), Nomor:KEP.147/OM.01.01./2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Cabang PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Ngurah Rai-Bali, Jakarta 2012.
- Kontrak Manajemen Tahun 2013 Angkasa Pura Airports, antara Direksi dengan General Manager Bandar Udara Ngurah Rai, Jakarta 2013.
- Standar Profesi Audit Internal, Konsorsium Organisasi Profesi Audit Internal, Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA), Jakarta, 2008.
- Brue, Greg., 2012, *Six Sigma For Managers*, Mc. Graw-Hill Companies, Inc, USA.
- Hiro Tugiman, 2013, *Auditor Internal Wajib Bersertifikat (Bagian 1)*, Auditor Internal, Edisi Agustus 2003, hal. 23-27
- Hogan, W.M., "How to apply TQM to the internal audit function", *Internal Auditing*, Vol. 9 No. 3, Winter 2014, pp. 3-14.
- Jalaluddin Rakhmat, 2015, *Metode Penelitian Komunikasi*, Penerbit PT. Remaja Rosadakarya, Bandung
- Jeffords, R., Graybeal, S. and Davey, F., "Applying TQM to the internal audit department", *Internal Auditing*, Vol. 9 No. 3, Winter 2014, pp. 15-22.
- Lampe, J.C. and Sutton, S.G., "Evaluating the work of internal audit: a comparison of standards and empirical evidence", *Accounting and Business Research*, Vol. 24 No. 96, 2014, pp. 335-48.
- Shores, A.R., "Improving the quality of management systems", *Quality Progress*, Vol. 25 No. 6, June 2012, pp. 53-7.
- Wruck, H.K. and Jensen, M.C., "Science, specific knowledge, and total quality management", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 18 No. 3, 2013, pp. 247-87. 2013, pp. 73-9.