



# PERSPEKTIF DAN PANDANGAN GLOBAL

Audit Jarak Jauh: Tantangan, Risiko,  
Kecurangan, Teknologi, dan Moral Staf

## Dewan Penasihat

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSa, CGAP, CRMA –  
Member of IIA–Malaysia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –  
African Federation IIA

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –  
Member of IIA–United Arab  
Emirates

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –  
IIA–NorthAmerica

Ana Cristina Zambrano Preciado,  
CIA, CCSA, CRMA –  
Member of IIA–Colombia

## Terbitan Sebelumnya

Untuk mengakses terbitan  
Pandangan dan Perspektif Global  
sebelumnya, kunjungi  
[www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI).

## Tanggapan Pembaca

Kirimkan pertanyaan dan  
tanggapan kepada:  
[globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

# Daftar Isi

Pendahuluan.....	1
Adopsi yang Dipercepat Pandemi.....	1
Komponen Audit Jarak Jauh .....	4
Mempertimbangkan Audit secara <i>Agile</i> .....	4
Melihat <i>Top Risks</i> .....	5
11 Risiko untuk Diwaspadai pada 2021 .....	5
Bagaimana Audit Internal Akan Berubah.....	6
Keterampilan yang Akan Diperlukan Auditor Internal.....	7
Bekerja Menuju <i>New Normal</i> .....	9
Catatan.....	10

Diterjemahkan dan diselaraskan oleh volunteer IIA Indonesia:

1. Dewi Andriati, CIA, CRMA
2. Riani Nurainah Lisnasari, CIA
3. Dyan Garneta Paramita Sari, CIA, CGAP

## Tentang IIA

Institute of Internal Auditors (IIA) adalah lembaga advokasi profesi audit yang telah dikenal luas, pendidik, penyedia standar, pedoman dan sertifikasi. Didirikan pada tahun 1941, IIA saat ini melayani lebih dari 200.000 anggota dari lebih dari 170 negara dan teritori. Kantor pusat global IIA berada di Lake Mary, Florida, AS. Untuk informasi lebih lanjut, kunjungi [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

## Disclaimer

Perspektif dan Pandangan Global tidak mewakili pendapat pribadi kontributor atau organisasi dimana kontributor bekerja.

## Hak Cipta

Hak Cipta © 2021 oleh Institute of Internal Auditors, Inc. Hak cipta dilindungi.

# Pendahuluan

Virus corona yang melanda dunia sejak awal tahun 2020 telah mengubah model standar perkantoran – dengan bilik dan ruang konferensinya – menjadi sangat jauh berbeda karena organisasi terhempas ke dalam mode manajemen krisis sehingga karyawan melakukan transisi yang tidak mudah yaitu untuk bekerja dari rumah. Pada satu titik, sebanyak 51% karyawan bekerja jarak jauh secara penuh, menurut survei Gallup.<sup>1</sup>

Dampak serangan pandemi ini mempercepat tren bekerja jarak jauh dalam semua aspek organisasi, termasuk audit internal. Meskipun banyak karyawan telah atau akan kembali ke kantor mereka dalam beberapa bulan ke depan, namun, kembali ke kantor secara penuh tampaknya belum memungkinkan. Memang, mayoritas eksekutif mengharapkan setidaknya setengah dari karyawan mereka kembali bekerja di kantor pada bulan Juli, sehingga kemungkinan besar tidak membagi waktu antara bekerja di kantor dan bekerja dari rumah.<sup>2</sup>

## Adopsi yang Dipercepat Pandemi

Audit jarak jauh (*remote*) bukanlah hal baru, sehingga beberapa pro dan kontranya dapat dipahami dengan baik. Contohnya, komunikasi antara auditor dan klien yang dipisahkan oleh jarak atau zona waktu dapat menimbulkan masalah logistik. Ketergantungan pada teknologi untuk mengumpulkan bukti atau untuk memfasilitasi komunikasi menciptakan serangkaian tantangannya sendiri. Beberapa tantangannya seperti akses kecepatan internet yang tidak memadai atau kapasitas yang terbatas.<sup>3</sup>

Meskipun demikian, audit jarak jauh dapat memberikan manfaat yang signifikan, terutama bagi organisasi dengan kantor yang tersebar secara geografis. Contohnya, dalam melaksanakan kerja lapangan saat penugasan audit biasanya melibatkan tim kecil yang melakukan perjalanan ke berbagai lokasi dan melakukan diskusi satu atau dua minggu. Hal ini akan membuat personel meninggalkan tugas mereka sehari-hari untuk melakukan wawancara, menjalankan serangkaian tes, memeriksa prosedur, dan sebagainya. Prosesnya tidak nyaman bagi karyawan di lokasi dan dapat memakan waktu untuk *leadership* juga.<sup>4</sup>

Audit jarak jauh menghilangkan waktu perjalanan, yang artinya auditor mempunyai banyak waktu untuk mengerjakan tugas-tugas yang bernilai tambah. Tugas yang dapat dikerjakan seperti untuk melakukan tinjauan dokumentasi yang mendalam atau penyelesaian

### Audit jarak Jauh (*Remote*) atau audit di Tempat (*On-Site*)

Audit di tempat (*on-site*) terkadang merupakan pilihan yang lebih baik untuk sebuah penugasan. Pertimbangan penting untuk memilih audit jarak jauh (*remote*) atau audit di tempat yaitu:

- Penghematan biaya
- Sumber daya audit
- Tipe prosedur yang akan dilakukan
- Tipe bukti yang dapat diperoleh secara jarak jauh
- Keamanan komunikasi
- Waktu

Sumber: *The Virtual Audit*,  
<https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>

laporan audit tepat waktu. Audit jarak jauh juga dapat menciptakan peluang bagi auditor untuk mempertimbangkan pendekatan yang berbeda, sehingga dapat menambah nilai pada proses audit itu sendiri.<sup>5,6</sup>

Manfaat lain dari audit jarak jauh termasuk:

- Tambahan auditor yang tersedia, termasuk pekerja paruh waktu dan pensiunan, serta dapat memperbanyak penggunaan spesialis, yang dapat terhubung untuk perencanaan atau berpartisipasi dalam jangka pendek pada bagian wawancara yang relevan.
- Cakupan yang diperluas ketika beberapa prioritas perlu dipertimbangkan karena adanya penghematan waktu.
- Berkurangnya beban fasilitas karena pengumpulan dokumentasi terbagi selama beberapa minggu, dan pertemuan dapat dijadwalkan secara lebih fleksibel.

Di sisi lain, kekurangannya termasuk belum memadainya teknologi yang tersedia dan jenis bukti audit yang perlu dikumpulkan. Contohnya, audit persediaan akan lebih menantang apabila dilakukan secara jarak jauh.

Sebagai satu peringatan: Penting untuk tidak mengandalkan audit jarak jauh hanya sebagai langkah penghematan biaya atau karena audit jarak jauh tidak merepotkan organisasi/bagian yang diaudit.<sup>7</sup>

Kekurangan lainnya adalah tantangan yang terkait dengan hubungan interpersonal yang jauh. Hilangnya interaksi langsung menyebabkan sulitnya membangun kepercayaan dalam organisasi. Dalam lingkungan pra-COVID, auditor internal memiliki keunggulan unik dibandingkan auditor eksternal karena mereka berkontribusi pada anggota organisasi mereka setiap hari. Hal ini dapat membantu membangun hubungan dan membangun komunikasi yang jujur.

Di lingkungan baru yang jauh, dua rangkaian keterampilan yang dengan cepat menjadi penting adalah: 1) *soft skill*, dan 2) Adaptif dalam menggunakan teknologi konferensi video, kata Catherine Melvin, Chief Audit Departemen Keamanan Publik Texas. “Kami merasa perlu untuk lebih intens dan berhati-hati dalam menciptakan dan menjaga koneksi,” kata Melvin.

Melalui wawancara video, akan sulit untuk melihat lokasi fisik secara nyata. Auditor dapat melihat data, tetapi data tidak memberikan pemahaman atas nuansa atau budaya suatu lokasi. Tentu saja, beberapa pengujian tidak dapat dilakukan secara jarak jauh, seperti memeriksa apakah pintu gudang aman atau apakah protokol akses gedung diikuti. Apapun yang tidak dapat dilakukan secara jarak jauh berpotensi untuk menimbulkan risiko baru, kata Alan Maran, Kepala Audit Internal di Chewy, Inc. Ia menambahkan bahwa perusahaan sedang mencari cara-cara kreatif untuk mengatasi hal ini.

James Hansen, *Vice President Risk Engagement* di Compassion International, mengatakan bahwa auditor di organisasinya harus mengubah pola pikir mereka untuk

## Fokus Audit

### Standar IIA 1210: Kecakapan

Auditor Internal harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi lain yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Aktivitas audit internal, secara kolektif, harus memiliki atau memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi lain yang dibutuhkan untuk melaksanakan tanggung jawabnya.

mengaudit di lingkungan yang hampir seluruhnya virtual. Hal ini tidak menjadi masalah dalam beberapa area organisasi, seperti audit TI, yang sudah dilakukan secara *online*.

Audit di tempat (*on-site*) masih diperlukan untuk organisasi bantuan kemanusiaan, kata Hansen. Organisasi ini bekerja di 25 negara, dan gereja-gereja yang menjadi mitra terkadang berlokasi di daerah terpencil atau pedesaan. Sehingga, penugasan audit masih memerlukan sejumlah besar pekerjaan di lokasi untuk memastikan bahwa auditor dapat mengakses dan meninjau dokumen fisik yang relevan atau mewawancarai orang yang memiliki akses terbatas atau tidak memiliki akses ke internet sama sekali, katanya. Selain itu, investigasi adanya kecurangan merupakan sebuah tantangan apabila dilakukan dari jarak jauh karena alasan yang sama, kata Hansen.

Agar kerja jarak jauh menjadi praktis, organisasi perlu menyediakan sumber daya yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja di manapun mereka berada, kata Lesedi Lesetedi, Deputy Vice Chancellor, Corporate Services di Botswana Open University. Sumber daya ini mungkin termasuk dukungan infrastruktur, seperti konektivitas internet atau peningkatan *bandwidth*, atau membayar tunjangan untuk membantu karyawan menutupi biaya internet mereka. “Mereka tidak boleh memindahkan biaya tersebut kepada karyawan, karena itu akan merusak produktivitas,” katanya.

Lesetedi mengatakan bahwa organisasinya mengembangkan kebijakan bekerja dari rumah dengan tanggung jawab yang rinci. Hal ini dilakukan untuk menanamkan akuntabilitas dan motivasi diri kepada karyawan. Yang terpenting, karyawan perlu mengelola hasil kerja/output mereka. Hal ini memberi fleksibilitas kepada karyawan untuk bekerja pada waktu paling produktif.

Sementara itu, karyawan perlu mempelajari keterampilan baru berbasis kompetensi, kata Lesetedi. Mereka juga harus kreatif dan dapat mengambil inisiatif karena mereka akan bekerja dari jarak jauh, dan tidak bertatap muka dengan rekan kerja mereka, katanya. “Anda perlu orang yang berjiwa bebas, yang dapat berkomitmen, yang dapat berkomunikasi dengan baik, yang dapat melakukan banyak tugas sendiri,” katanya.

Di Compassion, CEO mengadakan pertemuan virtual mingguan dengan semua staf, serta pertemuan pimpinan secara rutin. Sementara itu, direktur audit global mengadakan rapat tim mingguan untuk memastikan bahwa tim globalnya tetap terhubung dan mendapat dukungan, terutama jika mereka sedang mengalami kesulitan pribadi, kata Hansen.

“Anda perlu orang yang berjiwa bebas, yang dapat berkomitmen, yang dapat berkomunikasi dengan baik, yang dapat melakukan banyak tugas sendiri.”

— Lesedi Lesetedi  
Deputy Vice Chancellor,  
Corporate Services,  
Botswana Open University

Audit jarak jauh, dengan kurangnya kontak langsung, menimbulkan kekhawatiran lain yaitu: potensi kecurangan. Potensi ini meningkat selama era disrupsi. Audit jarak jauh di area ini telah lama menjadi tantangan karena biasanya auditor lebih mungkin untuk menemukan adanya kecurangan, penyimpangan, atau kesalahan sederhana saat mereka mengunjungi lapangan dan berinteraksi dengan orang-orang di sana. Terkadang orang mengucapkan semua kata yang benar, tetapi sikap mereka menunjukkan sebaliknya. Orang yang pada saat diwawancarai menghindari kontak mata atau menunda-nunda pertemuan atau presentasi dokumen serta lingkungan budaya *toxic* mungkin merupakan isyarat yang lebih mudah diamati pada saat melakukan kunjungan lokasi.<sup>8</sup>

# Komponen Audit Jarak Jauh

Audit di tempat maupun jarak jauh, dalam pelaksanaannya pekerjaan masih mengikuti siklus audit yang sama. Wolters Kluwer memiliki beberapa saran dalam publikasinya, “*A Practical Guide to Auditing Remotely*.”<sup>9</sup>

Di antara poin-poinnya adalah mempertimbangkan untuk meningkatkan frekuensi kontak informal maupun formal dalam menjaga komunikasi. Walau komunikasi formal pada umumnya dapat mengikuti proses audit, dalam mengaudit jarak jauh, auditor harus mempertimbangkan untuk menjadwalkan pertemuan tambahan secara online untuk hal-hal berikut: pertemuan perencanaan penugasan, *midweek team-status touchpoints*, *end-of-the-week wrap-ups*, diskusi isu, dan review draf laporan audit.

Komunikasi dengan auditee harus sejalan dengan proses audit, tetapi harus lebih formal daripada komunikasi tim internal. Pertimbangkan semua metode komunikasi, dari email hingga ke telepon, atau pertemuan virtual. Namun, pesan instan jarang menjadi media yang tepat karena metode verbal akan lebih baik untuk menghindari kesalahpahaman.

Komunikasi dengan auditee akan mencakup: pertemuan awal (*kick off meeting*), wawancara jarak jauh, pembaruan mingguan, dan pertemuan penutup. Usahakan wawancara jarak jauh dengan durasi yang wajar, biasanya 30-60 menit, terutama karena auditor mungkin memerlukan beberapa pertemuan lainnya dengan orang yang akan diwawancarai.

Hal lain yang perlu dipertimbangkan: Penelaahan dokumen jarak jauh secara signifikan dapat memakan lebih banyak waktu daripada audit di tempat, karena kebutuhan untuk mempersiapkan dan mengunggah dokumen ke *platform* berbagi file seperti SharePoint. Solusi yang mungkin adalah dengan memberikan akses digital langsung sementara kepada auditor selama audit.

Selain itu, urutan prosedur dan *deliverables* harus dipertimbangkan. Pemangku kepentingan mungkin ingin melihat hasil audit lebih awal atau lebih sering (apabila dikaitkan dengan metodologi audit *agile*). Hal lainnya, klien mungkin lebih tertarik atas perspektif risiko seputar indikator kinerja utama dibandingkan dengan dokumentasi proses atau kontrol lainnya.<sup>10</sup>

# Mempertimbangkan Audit secara *Agile*

Banyak fungsi audit internal yang menggunakan metodologi *agile* yang dimodifikasi untuk mengurangi waktu yang dihabiskan untuk penugasan dan untuk memberikan serta menangani temuan lebih cepat dengan *timeline* dan *wrap-up* yang ketat apabila dibandingkan dengan metodologi *traditional waterfall*.<sup>11</sup>

Berpikir *agile* di masa ketidakpastian seperti ini bisa memberikan manfaat yang besar. Pertemuan dan siklus yang sering dari metode *agile* memberikan ritme dan memungkinkan pergeseran yang cepat ketika organisasi perlu membuat penyesuaian cepat pada pekerjaan mereka. Proses ini akan memberdayakan anggota tim, karena mereka memiliki kemampuan dalam membuat keputusan saat mereka mengerjakan proyek untuk membantu memastikan kecepatan dan respon.<sup>12</sup>

Penerapan prinsip *agile* dapat membantu auditor untuk mengembangkan rencana penugasan yang relevan untuk menyesuaikan dengan kondisi bisnis yang ada. Hal ini menjadi sebuah pertimbangan

penting saat lingkungan bisnis pasca pandemi mulai terbentuk. Hal ini juga memberikan kemampuan untuk memperbarui ruang lingkup penugasan sesuai kebutuhan, meningkatkan interaksi dengan pelanggan melalui perkuatan kolaborasi, dan meningkatkan penyelesaian pekerjaan. Tim lebih sering berkomunikasi, dan komunikasi yang lebih cepat berarti penyelesaian masalah lebih cepat.<sup>13</sup>

## Melihat *Top Risks*

*The IIA's OnRisk 2021* mengidentifikasi 11 *top risks*/risiko teratas yang perlu dikelola oleh organisasi dan fungsi audit internalnya di lingkungan baru pasca-pandemi, dimana risiko pihak ketiga termasuk salah satu di antaranya. Sejalan dengan temuan OnRisk, survei Wolters Kluwer mengidentifikasi penerapan identifikasi dan manajemen risiko dari pihak ketiga, yang dapat mencakup penyedia rantai pasokan dan *cloud*, sebagai risiko terbesar yang harus ditangani pada tahun 2021.<sup>14</sup>

Organisasi perlu mengembangkan pemahaman yang lebih memadai mengenai hubungan dengan pihak ketiga mereka. Organisasi perlu berpikir lebih dari sekadar pemasok dan *vendor* namun juga memeriksa aliansi, mitra, saluran bisnis, dan klien/konsumen utama yang penting untuk dinilai dan dipantau. (Risiko pihak-ketiga adalah salah satu *top risks* tahunan yang diidentifikasi dalam *The IIA's OnRisk 2021*.)

Dan Zitting, chief product and strategy officer Galvanize, mengantisipasi banyaknya kejadian yang menimbulkan risiko kontinuitas bisnis. Perubahan iklim, misalnya, dapat memengaruhi operasi bisnis baik secara langsung melalui gangguan fisik seperti bencana alam, maupun dengan mengubah cara mereka menilai aset, atau mengembangkan operasi untuk mengurangi emisi karbon. Selain itu, keberagaman, kesetaraan, dan keadilan sosial akan terus berkembang dan menimbulkan disrupsi bisnis di tahun 2021.<sup>15</sup>

## 11 Risiko untuk Diwaspadai pada 2021

Berikut adalah 11 risiko yang diidentifikasi dalam laporan *The IIA's OnRisk 2021* yang telah dipilih dari berbagai risiko yang mungkin akan mempengaruhi organisasi pada 2021. Risiko ini secara umum relevan apapun ukuran, industri, kompleksitas, maupun tipe organisasinya.

- **Keamanan siber.** Menguji apakah organisasi telah secara memadai siap untuk mengelola ancaman siber yang dapat menyebabkan disrupsi dan merugikan reputasi.
- **Pihak ketiga.** Menguji kemampuan organisasi untuk memilih dan memonitor hubungan pihak ketiga.
- **Informasi untuk Dewan Komisaris dan Direksi.** Menguji apakah Dewan Komisaris dan Direksi merasa yakin bahwa mereka menerima informasi yang lengkap, tepat waktu, transparan, akurat, dan relevan.
- **Keberlanjutan.** Merefleksikan pertumbuhan kesadaran mengenai lingkungan, sosial, dan governansi, dan menguji kemampuan organisasi dalam menetapkan strategi untuk menyelesaikan permasalahan keberlanjutan jangka panjang.
- **Inovasi terhadap disrupsi.** Menguji apakah organisasi telah siap untuk beradaptasi atau mengkapitalisasi disrupsi.
- **Volatilitas ekonomi dan politik.** Menguji tantangan dan ketidakpastian yang dihadapi oleh organisasi dalam lingkungan ekonomi dan politik yang dinamis dan memiliki potensi volatil.



- **Governansi organisasi.** Menguji apakah governansi organisasi mendukung atau menghalangi pencapaian tujuan.
- **Governansi data.** Menguji keseluruhan manajemen strategi terhadap data pada organisasi, baik pengumpulan, penggunaan, penyimpanan, keamanan, maupun disposisinya.
- **Manajemen talenta.** Menguji tantangan yang dihadapi manajemen dalam mengidentifikasi, mendapatkan, meningkatkan keterampilan, maupun mempertahankan talenta yang sesuai untuk mencapai tujuan.
- **Budaya.** Menguji apakah organisasi memahami, memonitor, dan mengelola suasana, insentif, dan tindakan yang dapat mengarahkan perilaku yang diinginkan.
- **Keberlanjutan bisnis dan manajemen krisis.** Menguji kemampuan organisasi dalam hal persiapan, bereaksi, pemberian tanggapan, dan pemulihan.

## Bagaimana Audit Internal Akan Berubah

Beradaptasi terhadap perubahan yang sangat cepat, serta berhadapan dengan permasalahan yang luar biasa telah menguji audit internal selama pandemi. Dalam survei '2021 Deloitte Global Human Capital Trends', eksekutif mengidentifikasi "kemampuan karyawan untuk beradaptasi, memperbaharui ketrampilan/pengetahuan, dan mengambil peran-peran baru' sebagai peringkat teratas dalam menghadapi disrupsi di masa depan, dengan 72% eksekutif memilihnya sebagai yang paling penting atau faktor kedua terpenting.<sup>16</sup> (The IIA's OnRisk 2021 mengidentifikasi manajemen talenta sebagai salah satu risiko teratas untuk 2021.)

Lebih lanjut, 41% eksekutif mengatakan bahwa membangun kompetensi tenaga kerja melalui peningkatan keterampilan, pembaruan ketrampilan, dan mobilitas adalah salah satu tindakan terpenting yang mereka ambil untuk mentransformasi pekerjaan. Namun hanya 17% yang mengatakan bahwa pegawainya sangat siap untuk beradaptasi, melakukan pelatihan kembali, dan mengambil peran baru.

Para pegawai sendiri juga menyadari pentingnya perubahan, dengan 60% dari 10.000 pekerja dalam studi Voice of the European Workforce tahun ini, yang merupakan bagian dari studi Deloitte, mengidentifikasi "kemampuan beradaptasi" sebagai keterampilan paling relevan yang mereka perlukan untuk berhasil di pasar tenaga kerja.

Tentu saja, audit internal juga terjebak dalam disrupsi ini. Tantangan besar audit internal adalah mengenali disrupsi dan memberikan masukan kepada organisasinya. Hal ini merupakan inti dari misi audit internal—untuk meningkatkan dan melindungi nilai organisasi dengan memberikan asurans, saran, dan wawasan berbasis risiko dan obyektif.<sup>17</sup>

Terlepas dari ketidakpastian global, para pimpinan audit internal percaya bahwa tim mereka memiliki posisi yang baik untuk menghadapi tantangan COVID-19, dan membantu organisasi mereka untuk melakukan transformasi digital, menurut laporan baru dari Protiviti. Organisasi yang fungsi audit internalnya telah menerapkan teknologi, alat, dan metodologi baru sebelum dimulainya pandemi, serta telah memiliki pengaturan kerja jarak jauh mengungkapkan kepercayaan diri yang lebih pada potensi tim mereka untuk berinovasi.<sup>18</sup>



“Fungsi audit internal yang sedang/telah melakukan transformasi ke level audit berikutnya sebelum terdampak pandemi akan bertahan dalam jangka panjang dan membantu para pimpinan perusahaan mereka untuk menavigasi risiko dan memberikan wawasan yang lebih mendalam di dunia pasca-COVID-19,” menurut Brian Christensen, wakil presiden eksekutif Protiviti dan pimpinan audit internal dan praktisi penasihat keuangan perusahaan tingkat dunia. Organisasi semacam itu memanfaatkan disrupsi yang diakibatkan oleh pandemi ini untuk menunjukkan ketahanan operasional, ucapnya.<sup>19</sup>

Seperti biasa, “*tone at the top*” akan menjadi sangat penting dalam pencapaian keberhasilan. Sebuah studi oleh Protiviti menunjukkan bahwa para pimpinan fungsi audit internal yang telah menggunakan teknologi, alat, dan metodologi baru merasa bahwa tim mereka memiliki pijakan yang sangat kuat untuk menghadapi “*new normal*”—dan apa pun *new normal* berikutnya yang akan datang.<sup>20</sup>

Apa saja karakteristik utama dari fungsi audit internal yang telah berkembang dan memiliki nilai tambah di area ini selama pandemi? Menurut Colleen Knuff, direktur senior manajemen produk Wolters Kluwer, karakteristik kunci pertama terletak pada kemampuan fungsi audit internal untuk menjadi penasihat terpercaya, yang berarti terlibat sejak awal dalam pengaktifan rencana keberlanjutan organisasi. *Chief Audit Executive* (CAE) yang terlibat sejak awal akan memberikan dua *deliverable* utama untuk organisasi mereka: 1) penilaian risiko yang diperbarui untuk mengidentifikasi upaya organisasi yang akan diperlukan untuk bereaksi dan beradaptasi, dan 2) fleksibilitas untuk menyesuaikan rencana audit dan staf pendukung.<sup>21</sup>

Fleksibilitas dan kemampuan untuk segera memberikan umpan balik sangat penting pada awal pandemi, yaitu ketika banyak bisnis harus mengubah rencana keberlanjutan mereka, terutama bisnis yang terkait dengan pekerjaan yang terpusat dan harus berada di suatu lokasi tertentu, menurut Zitting.

Hal ini merupakan pelajaran untuk masa depan. Daripada melanjutkan audit kepatuhan dengan pengendalian yang sudah ketinggalan zaman, auditor perlu mengevaluasi dan merekomendasikan penyesuaian pada proses perencanaan keberlanjutan bisnis organisasi sehubungan dengan operasional dalam situasi pandemi, serta dalam konteks yang lebih luas dari manajemen risiko perusahaan (*Enterprise Risk Management* - ERM). Secara khusus, auditor harus menggunakan pelajaran terkait COVID-19 untuk menentukan apakah perencanaan keberlanjutan bisnis telah diberi peringkat yang tepat dalam ERM perusahaan. Pada saat yang sama, auditor dapat meninjau pengendalian operasional untuk mengidentifikasi setiap kekurangan berdasarkan apa yang telah mereka pelajari.

## Keterampilan yang Akan Diperlukan Auditor Internal

Menurut sebuah artikel dari AuditBoard, ketika organisasi dan model kantor *hybrid* berkembang pasca-COVID, *talent pool hybrid* dapat berkembang, dengan beberapa anggota tim audit berada jarak jauh dan beberapa di kantor. Sumber yang dikutip dalam artikel tersebut mengatakan bahwa mereka berharap perusahaan dapat melakukan transisi departemen audit dan lainnya untuk menjadi tenaga kerja jarak jauh secara permanen. Hal ini untuk mengurangi *footprint* dan menurunkan biaya *overhead*, seperti sewa.<sup>22</sup>

Namun, adanya tenaga kerja jarak jauh dan governansi akan membuat upaya untuk membangun dan mempertahankan budaya perusahaan yang diinginkan akan menjadi lebih sulit, sebuah studi oleh EY

mencatat. Studi tersebut menambahkan bahwa budaya perusahaan adalah sentral kesuksesan di dunia pasca pandemi. Lebih lanjut, studi tersebut menyarankan perusahaan untuk menunjuk *chief culture officer* untuk memimpin investasi dalam penciptaan budaya, baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas.<sup>23</sup>

Apa arti perubahan tersebut bagi auditor internal dalam hal keterampilan yang paling dibutuhkan? Seperti halnya ekonomi yang lebih luas, banyak keterampilan yang meningkat baik secara nilai maupun permintaan - serta ada juga yang turun. Hal ini mencerminkan tren ketenagakerjaan dan manajemen talenta yang dipercepat oleh krisis.

*New normal* ini akan mencakup lebih banyak penekanan pada *soft skill*. Beberapa kemampuan tradisional yang dahulu dianggap berharga untuk menyaring dan memproses informasi akan menurun, walaupun penilaian independen, penalaran logis, dan analisis akan selalu menjadi keterampilan penting.<sup>24</sup>

*On-site audit* sebelum COVID membutuhkan waktu untuk mewawancarai pegawai, melihat dokumen, dan memeriksa bukti secara fisik (misalnya menguji keamanan gedung). Praktisi audit yang mengaudit dari jarak jauh mengambil "pendekatan yang lebih berpikiran terbuka," menurut Maran. Pemeriksaan data yang lebih mendalam memungkinkan untuk melihat tren yang tidak akan terlihat jelas dalam kunjungan langsung. Misalnya, dalam melihat penyesuaian inventaris, dimungkinkan untuk meninjau beberapa kuartal dan mencari perbedaannya. "Dengan data, anda bisa melihat tren dan mulai memperhatikan," kata Maran.

Sementara itu, saat ini perusahaan mengharapkan semua auditor internal memiliki pemahaman yang kuat tentang dasar-dasar analitik data dan apa yang dapat dilakukan program analitik dalam audit serta asurans. Pengetahuan ini harus berjalan seiring dengan imajinasi terbuka tentang potensi dari penggunaan teknologi dan bagaimana hal itu dapat digunakan secara lebih efektif.

Di Chewy, Maran mengatakan, dia mengajarkan stafnya analisa data, meminta mereka belajar bekerja dengan perangkat lunak visualisasi data Tableau, misalnya. Dia ingin anggota tim mengembangkan mentalitas *hybrid*, dengan bidang dasar seperti analitik data dan TI, serta memiliki keterampilan berpikir kritis.

Ke depan, Chartered Institute of Internal Auditor menawarkan beberapa saran mengenai kapabilitas yang akan dibutuhkan auditor:

- **Komunikasi.** Kecerdasan emosional mungkin tidak selalu menjadi daftar teratas bagi auditor internal, tetapi hal ini bukanlah persyaratan baru. Auditor internal harus menjadi komunikator yang hebat. Ketika komputer mengambil lebih banyak sisi analisis audit, kebutuhan akan tumbuh terhadap orang-orang yang memahami bagaimana manusia bertindak dalam kehidupan nyata, dan apa yang membuat mereka tergerak.
- **Pemahaman Bisnis.** Auditor internal melihat keseluruhan bisnis dari dalam, tetapi mereka juga perlu memiliki kemampuan untuk melihat lebih jauh, dan melampaui sektor dan wilayah mereka, jika mereka ingin memperhitungkan risiko yang mungkin muncul serta gambaran yang lebih besar. Semakin lama, mereka diharapkan untuk mengetahui lebih banyak tentang potensi dampak dari segala hal mulai dari makroekonomi hingga perubahan iklim dan kompleksitas rantai pasok.
- **Fleksibilitas dan ketangkasan.** Auditor internal harus menawarkan asurans dengan lebih cepat, dan lebih efektif. Ini adalah kunci penting dari audit internal dan akan menjadi lebih penting lagi dalam lanskap pasca-COVID.

- **Mengembangkan hubungan / jaringan pribadi.** Gunakan hubungan pribadi dan cari tahu apa yang dilakukan rekan kerja, kolega, teman, dan keluarga. Jadilah penasaran dan ajukan pertanyaan.
- **Bersikap proaktif.** Saat ini imajinasi dan keingintahuan sangatlah penting sehingga hal tersebut pantas untuk disebutkan sendiri. Sekali lagi, hal ini bukanlah keterampilan baru bagi auditor internal, tetapi saat ini hal tersebut sangatlah penting.
- **Memasarkan diri anda sendiri.** Jika auditor internal menginginkan manajemen, auditi, dan kolega untuk mendengarkan dan menanggapi pesan mereka, mereka akan membutuhkan keterampilan pemasaran yang memadai.<sup>25</sup>

## Bekerja Menuju *New Normal*

Lingkungan yang mudah berubah dalam krisis pandemi mengharuskan organisasi untuk mengatur ulang prioritas mereka untuk bersiap menghadapi masa depan baik jangka menengah maupun jangka panjang, dan pada titik tertentu, kondisi *new normal* akan muncul kembali. “Jika audit internal memberikan pandangan kritis saat ini, dengan tetap mempersiapkan masa depan juga, maka internal audit akan muncul sebagai tim yang lebih kuat, memberikan nilai yang bahkan lebih besar kepada departemen dan bisnis,” catat artikel PwC yang berjudul “Empat Cara Audit Internal Menanggapi COVID -19.”

Auditor internal akan membutuhkan kompetensi teknis, serta *soft skill* untuk bekerja di lingkungan yang mudah berubah ini, kata Lesetedi, dan harus lebih proaktif daripada reaktif. “Ketika orang berpikir tentang auditor internal, mereka memikirkan orang yang datang mencari fakta. Mereka memikirkan orang yang seperti anjing pelacak, yang seperti pencari-cari kesalahan,” katanya. Sebaliknya, auditor internal perlu berpikir secara progresif, untuk dilihat sebagai mitra dan untuk melihat ke masa depan seperti ahli strategi. “Auditor internal perlu bekerja kurang lebih seperti CEO; lagipula, anda (auditor internal) mengawasi semua aktivitas organisasi,” kata Lesetedi. “Saat ini adalah waktu yang tepat bagi auditor internal untuk menunjukkan kemampuannya.”

Tentu saja ada tantangan untuk semua bagian organisasi di dunia pasca-COVID. Audit jarak jauh pasti akan menguji kemampuan para praktisi untuk memberikan layanan konsultasi dan asurans tingkat tinggi. Namun, hal ini juga akan memberikan peluang besar untuk menunjukkan nilai audit internal kepada organisasi.

“Orang-orang sangat kehilangan motivasi; mereka khawatir dan ketakutan. Jadi sebagai auditor internal, disinilah keberanian kita dibutuhkan untuk menghalau pemikiran seperti itu. Anda perlu mengubah pemikiran orang lain agar mereka memiliki harapan untuk masa depan, sehingga mereka dapat melihat cahaya di ujung terowongan,” kata Lesetedi.

# Catatan

1. Megan Brenan, "COVID-19 and Remote Work: An Update" *Gallup*, October 13, 2020. <https://news.gallup.com/poll/321800/covid-remote-work-update.aspx>.
2. "It's Time to Imagine Where and How Work Will Get Done," *PwC*, January 12, 2021. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>.
3. Alman Khan, "Auditing From A Distance," *Internal Auditor*, September 5, 2017. <https://iaonline.theiia.org/2017/Pages/Auditing-From-a-Distance.aspx>.
4. Matthew J. Suhovsky, "Auditing From Afar," *Internal Auditor*, May 25, 2018. <https://iaonline.theiia.org/2018/Pages/Audits-From-Afar.aspx#:~:text=Audits%20From%20Afar%20Remote%20audits%20can%20leverage%20technology,insight%20into%20complex%20operations,%20often%20with%20fewer%20person-hours.>
5. Gary Jarvis, "The Evolution of Remote Audits," CQI-IRCA, April 23, 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
6. Jillian Bernstein, "Will Remote Audits Become the 'New Normal,'" ENHESA, 2021. <https://www.enhesa.com/resources/article/will-remote-audits-become-the-new-normal/>.
7. Gary Jarvis, "The Evolution of Remote Audits," CQI-IRCA, April 23, 2020. <https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits>.
8. Olivia Whipple, "Remote Auditing: The Basics, Pros, and Cons," The Audit Library, June 22, 2020. <https://theauditlibrary.com/2020/06/22/remote-auditing/>.
9. Toby DeRoche, "A Practical Guide to Auditing Remotely," Wolters Kluwer, 2020. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/a-practical-guide-to-auditing-remotely>.
10. Wade Cassels and Michelle Brown, "The Virtual Audit," *Internal Auditor*, June 1, 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780>.
11. Aaron Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile," AuditBoard, September 30, 2020. <https://www.auditboard.com/blog/what-is-agile-auditing-benefits/#:~:text=Benefits%20of%20Agile%20Auditing%20Agile%20auditing%20helps%20teams,%E2%80%94%20and%20ensures%20better%20stakeholder%20communication%20and%20collaboration.>
12. Tracy Brower, "Why Agile Is the Mindset To Get Us Through the COVID Crisis: 4 Lessons From Agile for Today and the New Normal," *Forbes*, April 12, 2020. <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/04/12/why-agile-is-the-mindset-to-get-us-through-the-covid-crisis-4-lessons-from-agile-for-today-and-the-new-normal/?sh=660a203031d3>.
13. Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile."
14. "OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk." The Institute of Internal Auditors, 2020. <https://na.theiia.org/periodicals/OnRisk/Pages/default.aspx>.
15. Colleen Knuff and Dan Zitting, "Building a Strong Digital Infrastructure," *Internal Auditor*, December 15, 2020. <https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Building-a-Strong-Digital-Infrastructure.aspx>.
16. "The Social Enterprise in A World Disrupted," 2021 *Deloitte Human Capital Trends*, 2020. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf).
17. "Internal Audit in the Age of Disruption," (Lake Mary: Institute of Internal Auditors, Global Perspectives and Insights, 2018), PDF can be accessed at <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/GPI-Internal-Audit-in-the-Age-of-Disruption.pdf>.
18. "Internal Auditing Around the World, Volume 16: The Future Auditor Has Arrived," Protiviti, 2020. <https://www.protiviti.com/sites/default/files/internal-auditing-around-the-world-vol16-protiviti.pdf>.
19. Ibid.

20. Ibid.

21. Russel A. Jackson, "Perseverance in a Pandemic," *Internal Auditor*, December 1, 2020.

<https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Perseverance-in-a-Pandemic.aspx>.

22. Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile."

23. "Beyond COVID-19: Will You Define the New Normal or Watch It Unfold," *EY*, June 22, 2020.

[https://www.ey.com/en\\_us/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-unfold](https://www.ey.com/en_us/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-unfold).

24. "Skills for Internal Auditors In A Post-COVID World," *Chartered Institute of Internal Auditors*, September 2020.

<https://www.iaa.org.uk/covid-19-hub/covid-19-guidance/skills-for-internal-auditors-in-a-post-covid-world/>.

25. Ibid.

