



PERSPEKTIF DAN TINJAUAN SECARA UMUM

Kelincahan dan Inovasi



The Institute of
Internal Auditors

Global

Dewan Penasehat

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSA, CGAP, CRMA – Anggota IIA–Malaysia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – Federasi Afrika IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP – IIA– Belanda

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA – Anggota IIA– Uni Emirat Arab

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA – IIA– Amerika Utara

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA – IIA– Kolombia

Topik Terdahulu

Untuk mengakses topik terdahulu terkait Perspektif dan Tinjauan Secara Umum, kunjungi www.theiia.org/GPI.

Tanggapan Pembaca

Kirim pertanyaan atau komentar ke globalperspectives@theiia.org.

Kelincahan dan Inovasi

Fungsi audit intern yang modern perlu menghubungkan aktivitas audit konvensional *lebih dekat* dengan tujuan dan strategis risiko organisasi. Sebagian besar Kepala Audit Internal (KAI) telah menyadari kenyataan tersebut – baik dalam tingkatan yang mendalam, melalui pembicaraan dengan manajemen pertahanan lapis pertama, atau melalui implementasi *Standar Internasional Praktik Profesional Audit Internal*. Faktanya, kesesuaian dengan Standar mewajibkan audit internal mengevaluasi risiko-risiko dengan sudut pandang pencapaian tujuan strategis organisasi. Hal ini bukan bersifat pilihan, melainkan suatu keharusan untuk memastikan audit internal menjalankan perannya untuk melindungi dan meningkatkan nilai organisasi.

Meskipun demikian, terdapat dua kenyataan yang menggagalkan kebutuhan tersebut. Pertama, organisasi menghadapi risiko yang lebih banyak, dan risiko tersebut dapat merugikan perusahaan dengan cara yang cepat dan menyakitkan: kampanye media sosial yang muncul dalam waktu semalam; skandal pelecehan seksual yang menggulingkan pegawai penting; insiden keracunan makanan; merger perusahaan kompetitor atau pemasok; sebuah peraturan pemerintah baru atau perdagangan baru yang mengubah model bisnis yang telah dibangun dengan matang secara bertahun-tahun.

Kedua, kenyataannya KAI juga harus mendedikasikan sumber daya untuk tugas-tugas tambahan untuk memberikan dukungan asurans untuk penyedia asurans lainnya serta untuk organisasi, termasuk pemantauan pengelolaan risiko operasional; pengujian kepatuhan; persiapan bukti untuk auditor eksternal; dan pemeriksaan kebijakan akuntansi untuk memastikan kepatuhan terhadap undang-undang anti suap.

Dengan senantiasa memenuhi tugas-tugas audit konvensional tersebut, serta menjadi lincah dan inovatif, audit internal dapat bertransformasi menjadi sesuatu yang bekerja lebih cepat untuk membantu organisasi mengenali lingkungan yang semakin kisruh dan tidak dapat diprediksi. Hal ini menjadi tantangan, namun IIA menilai dapat dijalankan apabila disertai dengan kepedulian untuk selaras dengan tujuan strategis dan risiko organisasi.

Adanya perbedaan hasil pada IIA *North American Pulse of Internal Audit Report* tahun 2018, yang menjabarkan hasil survei lebih dari 600 KAI di seluruh Amerika Utara. Dua per tiga responden menjawab kelincahan akan menjadi hal yang vital untuk kesuksesan fungsi audit di masa depan, dan hal tersebut masuk akal. Kemajuan teknologi, pasar globalisasi, dan semakin pentingnya reputasi untuk nilai perusahaan, keseluruhan hal tersebut menambah risiko semakin cepat dan tidak dapat diprediksi. Manajemen dan pemimpin unit bisnis menghendaki kepastian untuk dapat menghadapi risiko-risiko tersebut seefektif mungkin.

Namun hanya 45 persen dari kelompok KAI tersebut yang menyatakan fungsi audit mereka lincah. Dalam sudut pandang yang lain, hal tersebut juga masuk akal. Kendala paling umum untuk fungsi audit yang lincah ialah kurangnya sumber daya, kompleksitas organisasi, dan manajemen yang berpegang teguh dengan sudut pandang konvensional atas apa yang audit lakukan. KAI perlu membantu manajemen menyadari untuk mengubah sudut pandang atas audit internal dan menyediakan dukungan kepada fungsi audit dalam menyediakan asuransi atas risiko yang cepat dan tidak dapat diprediksi.

Kendala-kendala tersebut sulit untuk diubah dan telah berlangsung lama, namun beberapa kendala dapat muncul dari audit internal itu sendiri. KAI perlu untuk berpikir secara kreatif untuk mengatasi hal tersebut. Sementara sebagian besar KAI memahami hal tersebut secara abstrak, pertanyaan yang lebih sulit tetap ada.

Salah satunya, bagaimana praktik fungsi audit modern mencapai kelincahan? Apa yang dapat dilakukan oleh fungsi audit yang lincah? Apa yang membedakan antara manajemen risiko yang inovatif, dan jaminan risiko yang objektif?

Mulai dengan kemampuan dalam kekisruhan

Untuk menjadi suatu fungsi audit yang "lincah", tim audit harus memberikan kemampuan yang baru untuk proses penilaian risiko – satu hal yang menyanggulkan fungsi audit untuk dapat mengikuti irama kekisruhan, menuntut sudut pandang bisnis sebagaimana yang telah diuraikan di atas.

Sebagai contoh, pemimpin audit akan membutuhkan fleksibilitas yang lebih dalam menilai dan memahami suatu risiko. Hal ini berarti menjaga komunikasi yang lebih dekat dengan eksekutif operasional pada pertahanan lapis pertama untuk memahami kendala yang dihadapi oleh sisi operasional; dan komunikasi yang lebih dekat dengan pertahanan lapis kedua untuk memahami cara organisasi mengelola risiko selama ini.

Hal ini juga berarti adanya diskusi yang lebih banyak dengan komite manajemen selain komite audit. Komite audit tidak dapat disalahkan untuk lebih focus berpikir mengenai pelaporan keuangan dan kepatuhan terhadap peraturan; hal tersebut adalah tugas mereka.

Namun risiko-risiko tersebut tidak sama dengan risiko strategis, dan hal tersebut bukanlah tujuan strategis. (Jika ada, tujuan-tujuan tersebut adalah tujuan yang harus dicapai perusahaan sehingga dapat mengejar tujuan strategis yang lebih besar).

Fokus Audit

Standar IIA 2120: Pengelolaan Risiko

Aktivitas audit internal harus mengevaluasi efektivitas dan memberikan kontribusi pada peningkatan proses pengelolaan risiko.

2120.A1: Aktivitas audit internal harus mengevaluasi eksposur risiko terkait tata kelola, operasi, dan sistem informasi organisasi, mencakup:

- Pencapaian tujuan strategis organisasi.
- Reliabilitas dan integritas informasi keuangan dan operasi.
- Efektivitas dan efisiensi operasi dan program.
- Pengamanan aset.
- Ketaatan terhadap hukum, peraturan perundang-undangan, kebijakan, prosedur dan kontrak.

Penilaian Pejabat Eksekutif Tertinggi atas Ancaman

Sebuah survei atas hamper 1.300 Pejabat Eksekutif Tertinggi pada 85 negara menunjukkan bahwa sudut pandang mereka memengaruhi risiko strategis perusahaan dan sudut pandang manajemen.

Berdasarkan laporan survei PwC Edisi 21, “Pejabat Eksekutif Tertinggi di seluruh dunia memiliki kekhawatiran yang meningkat atas ancaman sosial yang lebih luas – seperti ketidakpastian geopolitik, terorisme, dan perubahan iklim – dibandingkan risiko bisnis yang langsung seperti perubahan perilaku nasabah atau pendatang baru pada pasar.”

Lebih lanjut, laporan PwC menyebutkan bahwa Pejabat Eksekutif Tertinggi memiliki kekhawatiran mengenai janji dan bahaya atas kecerdasan buatan.

Lima ancaman tertinggi menurut Pejabat Eksekutif Tertinggi:

1. Peraturan yang berlebihan.
2. Terorisme.
3. Ketidakpastian geopolitik.
4. Ancaman dunia maya.
5. Ketersediaan keterampilan utama dan kecepatan perubahan teknologi (yang saling berhubungan).

Menariknya, peraturan yang berlebihan telah menjadi perhatian yang utama sejak pertanyaan dilemparkan pada tahun 2008 dan tidak berubah. Hal lainnya naik peringkat, seperti terorisme, yang naik peringkat dari nomor 12 menjadi nomor 2.

Risiko-risiko apa yang ada dalam benak Direksi? Dengan mempertimbangkan lima risiko tertinggi yang diidentifikasi dari sebuah [survei](#) atas lebih dari 700 Direksi dan pejabat senior di seluruh dunia, yang dijalankan oleh Protiviti dan Universitas North Carolina State.

1. Ketidaksanggupan untuk memahami atau mengikuti kecepatan pertumbuhan inovasi teknologi.
2. Perlawanan dalam organisasi untuk berubah, yang dapat menggagalkan usaha untuk meningkatkan operasional.
3. Keamanan dunia maya.
4. Perubahan peraturan.
5. Keengganan dalam organisasi untuk mengidentifikasi, melaporkan, atau mengeskalisasi risiko-risiko utama.

Sebagaimana hal di atas, berikut lima masalah tertinggi dari [survei](#) atas direksi perusahaan public yang dijalankan oleh Asosiasi Nasional Direksi Perusahaan:

1. Perubahan industri yang signifikan.
2. Gangguan model bisnis.
3. Perubahan kondisi ekonomi secara global.
4. Keamanan dunia maya.
5. Kompetisi untuk bakat.

Perhatikan bahwa ketaatan atas peraturan tidak masuk dalam lima masalah tertinggi. Hal tersebut berada di peringkat sembilan.

Untuk menilai masalah sebagaimana yang diidentifikasi pada kedua survei di atas, **pimpinan audit perlu untuk memanfaatkan masukan individu yang benar agar dapat mengidentifikasi risiko dengan jelas.** Dengan kata lain, KAI perlu berkolaborasi dengan pimpinan operasional pada pertahanan lapis pertama dan pimpinan pertahanan lapis kedua, mungkin setelah berdiskusi dengan komite manajemen yang sebelumnya jarang ditanganin sebelumnya. KAI mungkin perlu untuk mendapatkan masukan dari ahli dari luar untuk penugasan yang spesifik, seperti mengatasi risiko keamanan dunia maya atau prosedur tata kelola data.

Kabar baiknya diskusi tersebut sudah berjalan. Pada survei yang dilakukan oleh Pulse, mengutip dari 58 persen responden bahwa kolaborasi baru dengan lapis pertahanan lainnya telah berjalan untuk meningkatkan kelincihan fungsi audit.

Pada tingkatan yang lebih praktis, bagaimanapun, **KAI perlu untuk menghimpun gabungan individu yang memiliki kemampuan dan teknologi yang tepat untuk dapat menganalisis risiko lebih cepat.** Sebagai contoh, pemimpin operasional dapat menerima ide sebuah proyek analitik untuk meningkatkan logistic dan manajemen rantai persediaan agar dapat mengelola dengan lebih baik fluktuasi dan volatilitas biaya. (Perhatikan bagaimana contoh ini menunjukkan perubahan aktivitas audit konvensional sebagai sarana untuk mencapai tujuan strategis.) Meskipun demikian, tim audit tetap perlu mengetahui cara untuk bekerja dengan pegawai operasional untuk memahami proses operasional; mengetahui cara untuk menemukan ahli analitik TI untuk mempelajari proses tersebut; dan hal apa yang perlu dilatih sebagai tantangan yang dapat dikerjakan atau diserahkan pada proses otomatisasi dengan menggunakan robot.

Kelincahan and inovasi pada praktiknya

Di dunia nyata, dengan anggaran terbatas, eksekutif yang terlalu banyak bekerja, dan tuntutan-tuntutan peraturan, fungsi audit perlu mengikuti evolusi tertentu dalam mencapai kelincahan dan inovasi yang ideal.

Pertama, **internal kontrol yang kuat akan tetap menjadi dasar kelincahan dan inovasi.** Internal kontrol menghasilkan data yang mendorong semua hal lainnya; apabila kontrol tersebut gagal, organisasi berisiko memiliki data buruk, yang mengarah pada hasil buruk. Bagaimana internal kontrol dirancang dan diuji dapat berubah secara dramatis di tahun-tahun mendatang, tetapi CAE tidak boleh lupa bahwa *di dunia yang dikendalikan oleh data, manajemen data yang kuat sangat penting* - dan internal kontrol yang kuat adalah *bagaimana* sebuah perusahaan mengelola data perusahaannya.

Kedua, **berawal dari manajemen data yang kuat, akan mendukung munculnya data analitik yang kuat.** Para CAE perlu merekrut atau mengembangkan bakat dari sumber daya manusia yang tepat untuk menganalisis data secara bermanfaat, dan itu bukanlah tugas yang mudah. Tanpa keterampilan kolektif yang diperlukan, audit internal mungkin perlu diintegrasikan dengan fungsi audit TI, departemen TI umum, atau bahkan tim analisis bisnis (jika organisasi memilikinya).

Dalam sebuah [makalah diskusi](#) di tahun 2018 yang didasarkan pada ratusan kasus penggunaan kecerdasan buatan (AI) di seluruh dunia, McKinsey Global Institute (MGI) berfokus pada teknik "*Deep Learning* (Pembelajaran mendalam)" AI, termasuk *reinforcement learning, feed forward neural networks, recurrent neural networks, convolutional neural networks, dan generative adversarial networks*. Penggunaan teknik analisis tradisional sangat penting. Menurut MGI, AI dapat memberikan nilai tambah dalam analisis tradisional yang telah digunakan dalam organisasi. MGI memperkirakan bahwa rata-rata di seluruh industri, AI memiliki potensi untuk meningkatkan nilai yang berasal dari teknik analisis tradisional sebesar 62 persen.

Ketiga, **analisis yang kuat memberi sebuah sarana untuk membantu mencapai tujuan strategis fungsi audit.** Tes tradisional hanya menentukan apakah suatu proses bisnis bekerja dalam kontrol yang ditentukan; data analitik memungkinkan tim audit untuk meningkatkan proses bisnis. Untuk memanfaatkan sepenuhnya kemampuan itu, fungsi audit perlu bekerja dengan tim yang *mengetahui* proses bisnis - yang, sekali lagi, menggarisbawahi pentingnya bekerja dengan bagian-bagian baru dari organisasi.

Dalam banyak hal, inovasi dan kelincahan akan berjalan beringan. Untuk bermanuver dan mengatasi risiko yang muncul dengan cepat (yaitu, menjadi lincah), pemimpin audit perlu menghindarkan departemen mereka dari tugas-tugas pengujian dan dokumentasi yang padat karya; yang menyiratkan penggunaan teknologi baru yang inovatif seperti otomatisasi proses robotik untuk mengotomatisasi tugas audit internal rutin atau AI untuk mengotomatisasi analisis bukti audit.

Untuk meningkatkan proses bisnis dan membantu perusahaan mencapai tujuan strategis (yaitu, untuk berinovasi), CAE perlu membina hubungan baru dengan dewan direksi dan eksekutif operasi (yaitu, menjadi lincah).

Salah satu produk sampingan dari fokus terhadap inovasi dan kelincahan juga patut diperhatikan: semakin canggih (*cutting-edge*) suatu kegiatan audit, semakin mudah untuk menarik perhatian atau melibatkan *talent* di luar fungsi audit untuk membantu. Hal tersebut benar pada tingkatan kepala departemen, karena manajer dan eksekutif senior melihat bagaimana audit dapat membantu mereka memecahkan masalah mereka; serta di tingkat staf. Operasi perlu melihat bahwa audit internal menangani masalah yang relevan dengan mereka, dan bagaimana audit internal dapat mengatasi masalah tersebut dengan cara baru.

Ambil tindakan sekarang

Kabar baiknya adalah, para CAE yang berpikiran maju telah menetapkan landasan inovasi dan kelincahan. Fokus terhadap tata kelola data telah berada di sana. Percobaan awal dengan data analitik serta kolaborasi dengan manajemen lini dan fungsi *compliance* juga telah ada. Serta, yang paling penting, *apetite* (selera) dari Dewan ada di sana. (Satu statistik terakhir: Hanya 21 persen responden survei Pulse mengatakan Dewan pada perusahaan mereka memiliki harapan yang terlalu tradisional terhadap audit internal.)

Jalan menuju kelincahan dan inovasi bisa jadi menantang, berisi jebakan, jalan buntu, dan start yang salah yang memblokir jalan di depan. Apapun itu, alternatif dari fungsi audit yang inovatif dan *agile* adalah yang tetap lambat dan tradisional – namun hal tersebut tidak akan bertahan lama di dunia yang akan datang. Maka, untuk bergerak maju:

- Mulailah dengan mengubah pola pikir. Untuk mempersiapkan dan memanfaatkan peluang yang datang dengan kelincahan dan inovasi, audit internal perlu memfokuskan kembali proses, memikirkan kembali sumber daya, dan mengubah posisinya dalam organisasi.
- Mengukur keinginan dan *apetite* Dewan terhadap partisipasi audit internal dalam risiko dan tujuan strategis Perusahaan. Ajukan pertanyaan-pertanyaan yang berpotensi menjadi hal yang sulit tentang peran apa yang dimainkan komite audit dalam risiko strategis dan hal apa yang mungkin dapat dimulai untuk dilakukan oleh komite-komite lain.
- Pertimbangkan *roadmap* kebutuhan teknologi yang dapat memungkinkan audit internal mengejar lebih banyak kelincahan dan inovasi. Sudahkah tim memanfaatkan kertas kerja audit elektronik? Apakah otomatisasi proses memadai? Apakah tim menggunakan platform online kolaboratif yang memungkinkan semua orang bekerja dimanapun mereka berada?
- Pertimbangkan *roadmap* sumber daya yang memungkinkan fungsi audit untuk mengejar kelincahan dan inovasi. Bagaimana tim audit dapat mengembangkan fungsi analitik yang kuat? Apa kegiatan audit tradisional yang dapat dikerjasamakan dengan pihak luar atau diotomatisasi sepenuhnya?
- Bekerja dengan manajemen lini untuk mengidentifikasi risiko bisnis dalam mencapai tujuan mereka. Rencanakan cara untuk menghadirkan kekuatan analitik pada pencapaian tujuan tersebut. Mengembangkan proyek audit yang dapat menarik bakat-bakat di bidang TI atau fungsi operasi untuk bekerja dengan audit internal.

Insight dari Uganda

Pada Konferensi Audit Internal Nasional Tahunan IIA-Uganda ke-13 pada bulan April 2018, Wakil Presiden IIA-Tanzania, Juma Kimori, menekankan bahwa audit yang *agile* (lincah) sejalan dengan Prinsip Inti IIA untuk Praktik Profesional Audit Internal, yang menyatakan bahwa audit internal berwawasan luas, proaktif, dan berfokus pada masa depan.

Kimori adalah CAE di NMB Bank Plc, di mana ia memimpin 34 orang staf audit internal. "Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk masa depan dan kelangsungan hidup profesi audit internal dan organisasi" kata Kimori, "dan itu berarti bahwa selain menjalankan tanggung jawab sehari-hari, CAE harus sangat menyadari apa yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal organisasi."

Tetapi kesadaran saja tidak cukup. Kimori menekankan bahwa kelincuhan berarti menjadi cukup cepat dalam bertindak berdasarkan kesadaran. Ini berarti bahwa audit internal harus dipersiapkan untuk dapat merespon cepat terhadap perubahan dalam strategi atau prioritas organisasi, lanskap kompetisi, dan peraturan-peraturan.

Di saat fungsi audit internal dalam skala besar seperti organisasi global memiliki lebih banyak sumber daya untuk mendukung audit yang lincah, namun ukuran dan kompleksitasnya juga berarti bahwa CAE harus memahami lebih banyak hal yang bergerak lebih cepat yang terkait dengan lingkungan bisnis internal dan eksternal.

Kimori mengatakan bahwa, sebagai hasilnya, CAE perlu membangun fleksibilitas dalam rencana audit, memastikan bahwa proses audit ramping, dan mempercepat siklus audit dan pengiriman hasil audit.

Diterjemahkan dan diselaraskan oleh Volunteer IIA Indonesia:

1. Fandhy Haristha Siregar, M Kom., CIA, CISA, CGEIT, CISSP, CISM, CRISC, CRMA, CEH, CEP-PM, QIA, Cobit5, CCSA
2. I Made Suandi Putra, S.S.T.Akt., M Sc., CRMP, CIA

Tentang IIA

Institute of Internal Auditor (IIA) adalah advokat, pendidik, dan penyedia standar, panduan, dan sertifikasi profesi audit internal yang paling banyak dikenal. Didirikan pada tahun 1941, IIA saat ini melayani lebih dari 190.000 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.

Disclaimer

Pendapat yang diungkapkan dalam Perspektif dan Pandangan Global belum tentu merupakan kontribusi masing-masing kontributor atau pemberi kontribusi.

Hak Cipta

Hak cipta © 2018 oleh The Institute of Internal Auditors, Inc. Semua hak cipta dilindungi undang-undang.

