

GLOBAL PERSPECTIVES & INSIGHTS

Audit Internal di dunia Pasca-Covid

BAGIAN 1: Manajemen Talenta

BAGIAN 2: Rantai Pasokan

BAGIAN 3: Mendefinisikan Ulang Organisasi yang Tangguh



The Institute of
Internal Auditors

BAGIAN 1	4
Pengantar	6
Merencanakan Masa Depan	7
Audit Internal Sama Dengan Temuan Survei	8
Mengatasi perubahan adalah prioritas.....	8
Teknologi dan Talenta	10
Menambahkan urgensi kepada tantangan yang sudah lazim.....	10
Keanekaragaman, Kesetaraan, dan Inklusi	11
Fleksibilitas termasuk budaya organisasi, KKI.....	11
Kesimpulan	13
BAGIAN 2	15
Pengantar	17
Tantangan pasca-COVID yang tersisa.....	17
Risiko Rantai Pasokan	18
Sebuah risiko dalam fokus?.....	18
Lingkungan peraturan yang berubah dan rumit.....	19
Tempat Audit Internal	20
Tenggelam atau Berenang di Lingkungan.....	20
Peran audit internal yang gesit.....	20
Integrasi audit internal.....	21
Kesimpulan	23
Dampak dari teknologi yang menjulang.....	23
BAGIAN 3	24
Mendefinisikan Ulang Organisasi yang Tangguh.....	24
Pengantar	26
Pengubah Permainan	27
Bagaimana Organisasi Menyesuaikan Pendekatan Mereka terhadap Resiliensi.....	27
Mendukung Perubahan	29
Bagaimana Auditor Internal dapat Membantu Memimpin dalam Menciptakan Resiliensi.....	29



Perubahan Audit Internal.....	31
Audit Internal yang Lebih Tangguh.....	31
Kesimpulan.....	33
Hal Penting dari Resiliensi.....	33



BAGIAN 1

Manajemen Talenta



Tentang Para Ahli

Eric Wilson, CIA, CISA

Eric Wilson adalah Direktur Audit Internal dan CAE untuk Gulfport Energy, mengawasi semua aspek pekerjaan audit perusahaan dan mengidentifikasi serta mendorong peluang audit internal untuk berkonsultasi di seluruh organisasi. Sebelum bergabung dengan Gulfport Energy, Eric memegang beberapa posisi kepemimpinan di Chesapeake Energy, termasuk rotasi multi-tahun melalui grup pemasaran komoditas Chesapeake. Eric bertanggung jawab untuk mengawasi dan meningkatkan proses perencanaan operasional dan keuangan grup, aktivitas kepatuhan, dan kemampuan teknologi. Dia juga memimpin tim audit dan konsultasi internal untuk berbagai pemberi kerja domestik dan internasional di berbagai industri, termasuk energi, real estat komersial, dan perawatan kesehatan.

Eric telah bertugas di Dewan Pengetahuan Profesional, Advokasi, dan Penasihat Konten The Institute of Internal Auditors (IIA); dan dia adalah anggota Dewan Gubernur untuk The IIA Oklahoma City Chapter. Dia juga merupakan anggota terpilih dari Dewan Penasehat Steed School of Accounting di University of Oklahoma. Selain memegang sertifikasi Certified Internal Auditor (CIA) dan Certified Information Systems Auditor (CISA), Eric telah memperoleh Lean Six Sigma Black Belt.

Uday Gulvadi, CIA, CPA, CAMS, CISA

Uday Gulvadi adalah Direktur di grup Perselisihan, Kepatuhan, dan Investigasi di Stout. Dia juga ikut memimpin praktik Kepatuhan Peraturan dan Kejahatan Keuangan Stout. Uday adalah pemimpin industri yang diakui dan anggota dewan serta mantan presiden The Institute of Internal Auditors (IIA) New York Chapter. Dia sering menjadi pembicara di konferensi nasional dan internasional, lokakarya, dan acara profesional dan telah menulis publikasi kepemimpinan pemikiran dalam anti pencucian uang, kepatuhan dan sanksi kejahatan keuangan, tata kelola, kepatuhan terhadap peraturan, audit internal, risiko pemberi kerja, dan risiko teknologi informasi dan kontrol. Uday telah memimpin pelatihan dan lokakarya kepatuhan dewan dan C-suite untuk bank internasional.

Uday telah memegang posisi mitra dan direktur dalam audit internal dan praktik manajemen risiko di firma akuntansi dan penasihat nasional dan regional terkemuka. Dia memiliki spesialisasi dalam dewan penasihat, komite audit, dan manajemen senior tentang berbagai masalah kepatuhan, tata kelola, dan risiko pemberi kerja. Kliennya berkisar dari beberapa bank dan lembaga keuangan terbesar di dunia hingga pemberi kerja jasa keuangan yang lebih kecil. Dia adalah anggota The IIA, Asosiasi Spesialis Anti Pencucian Uang Bersertifikat, dan Information Systems Audit and Control Association (ISACA).

Paula Tye, CIA, CCSA, CRMA

Paula Tye adalah Manajer Kepatuhan Model Audit Rule (SOX) AVP di American Fidelity Corporation, di mana dia bertanggung jawab untuk mengelola rencana tindakan kesiapan Model Audit Rule (MAR), mengembangkan rencana komunikasi lintas organisasi, dan menjadi ahli materi pelajaran di sistem pengembangan dan perencanaan pengendalian dengan manajemen senior. Dia sebelumnya bekerja di audit internal untuk Kota Oklahoma City,

Paula pernah bertugas di Komite Hubungan Bab Dewan The Institute of Internal Auditors (IIA) Amerika Utara dan sebagai perwakilan Distrik Selatan. Dia menjabat di Dewan Gubernur dan merupakan mantan presiden The IIA Oklahoma City Chapter. Dia pernah mengajar di kursus IIA tentang berbagai mata pelajaran, termasuk pendekatan risiko audit, pengendalian internal, komunikasi audit, dan keterampilan audit lainnya.



Pengantar

Mendefinisikan Ulang Pekerjaan

Setelah lebih dari 30 bulan, pandemi COVID-19 masih tetap ada dengan berbagai intensitas di seluruh dunia, dan terus menguji organisasi dan pemerintah di berbagai tingkat. Dampaknya menambah kompleksitas yang tidak diinginkan pada risiko sehingga membingungkan, mulai dari mengelola perubahan iklim dan gangguan rantai pasokan hingga keamanan siber dan resesi global yang mengancam. Namun dampak terbesarnya mungkin pada bagaimana masyarakat dalam memandang pekerjaan.

Apakah bermanifestasi atas gelombang pengunduran diri yang belum pernah terjadi sebelumnya di seluruh dunia yang dimulai pada awal 2021 (Pengunduran Diri Besar), penolakan terhadap tekanan masyarakat untuk terlalu lama bekerja dalam gerakan *tang ping* (berbaring datar), atau harapan yang hampir seragam saat ini tentang pilihan kerja-dari-rumah dari para pencari kerja, pandemi secara dramatis telah mengubah kontrak sosial antara karyawan dan pemberi kerja.

Ringkasan Pengetahuan Global ini, adalah yang pertama dari tiga bagian yang mempelajari dampak jangka panjang pandemi terhadap risiko, membahas manajemen talenta di lingkungan pasca-COVID. Apa yang muncul adalah gambaran pemberi kerja yang berjuang untuk menentukan keseimbangan baru yang mencakup fleksibilitas kehidupan kerja untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik sambil mempertahankan produktivitas, ketahanan, dan inovasi di dunia yang berubah dengan cepat. Ini akan selalu berdampak pada auditor internal, baik dalam mempertahankan fungsi audit internal yang efektif dan memberikan layanan asurans dan konsultasi berkualitas tinggi atas area risiko yang berubah ini.



Merencanakan Masa Depan

Fleksibilitas adalah kunci keseimbangan kehidupan kerja

Dunia terhempas ke dalam isolasi pada awal 2020 ketika COVID-19 yang mematikan, menyebar. Organisasi dari berbagai ukuran dan dari semua sektor bergegas mencari cara untuk mempertahankan produktivitas dengan tenaga kerja yang terdistribusi. Sementara pandemi memiliki dampak yang menghancurkan pada ekonomi global - mirip atau lebih besar dari Depresi Hebat - konsensusnya adalah bahwa sebagian besar industri bernasib sangat baik dalam beradaptasi dengan gangguan dengan memanfaatkan teknologi sambil mengenali dan beradaptasi dengan risiko yang meningkat atau berubah. Hal kritical dalam mencapai kesuksesan itu adalah tenaga kerja yang menganut opsi bekerja dari rumah.

Ketika dampak pandemi yang menghancurkan mulai berkurang dengan isolasi, pengembangan dan distribusi vaksin yang efektif, dan seiring berjalannya waktu, para pemberi kerja dengan bersemangat mencari cara kembali ke normalitas dengan membawa karyawan kembali ke kantor. Namun, menentukan bagaimana — dan seberapa cepat — untuk mengembalikan pekerja ke kantor telah menciptakan kekhawatiran yang cukup besar, karena survei demi survei menunjukkan banyak karyawan mencari fleksibilitas dari pemberi kerja mereka, yang mencakup bekerja dari rumah sebagian atau sepanjang waktu. Keinginan atas opsi pekerjaan *hybrid* ini tidak boleh dipandang sebagai sinonim atas fleksibilitas. Memang, pakar sumber daya manusia mengatakan pilihan kerja dari rumah hanyalah bagian dari tuntutan yang berkembang dari tenaga kerja yang mencari pemahaman dan dukungan yang lebih besar dari pemberi kerja mereka untuk keseimbangan kehidupan kerja yang sehat.

Terlebih lagi, karyawan bersedia mendukung tuntutan tersebut dengan meninggalkan posisi yang mengharuskan bekerja dari kantor demi opsi *hybrid* atau bekerja dari rumah. Sebuah [survey](#) oleh McKinsey & Company pekerja di Amerika Utara, Eropa, dan Australia menemukan bahwa 71% dari mereka yang mengatakan bahwa mereka lebih menyukai pekerjaan *hybrid* cenderung mencari peluang seperti itu di tempat lain jika mereka tidak ditawarkan oleh pemberi kerja mereka saat ini. Temuan ini bahkan lebih mencolok bagi organisasi yang ingin menambah keragaman pada tenaga kerja mereka. Survei McKinsey menunjukkan:

- Karyawan yang lebih muda (18-34) 59% lebih mungkin untuk pergi daripada yang lebih tua (55-64)
- Karyawan kulit hitam 14% lebih mungkin untuk keluar daripada rekan kulit putih mereka
- Karyawan LGBTQ+ 24% lebih mungkin untuk keluar daripada rekan heteroseksual mereka.
- Karyawan penyandang disabilitas 14% lebih mungkin untuk keluar.
- Perempuan sekitar 10% lebih mungkin untuk pergi daripada laki-laki.¹

Survei tambahan mendukung gagasan bahwa rutinitas kantor 9-ke-5, Senin-Jumat dengan cepat menjadi sebuah peninggalan masa lalu.

Perusahaan perangkat lunak TI Ivanti mensurvei 4.510 pekerja kantor, dan 1.609 profesional TI di seluruh Amerika Serikat, Eropa, dan Australia untuk [The 2022 Everywhere Workplace Report](#). Ditemukan bahwa hampir 9 dari 10 (87%) responden survei tidak ingin bekerja dari kantor penuh waktu, 42% menunjukkan bahwa mereka lebih menyukai model *hybrid* yang membagi waktu antara rumah dan kantor, dan hanya 13% yang ingin bekerja dari kantor penuh waktu.²

1. McKinsey & Company, [Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity and inclusion strategy](#), B. Dowling, D. Goldstein, M. Park, H. Price, April 2022.

2. Ivanti, [The 2022 Everywhere Workplace Report](#), 2022.



Audit Internal Mencerminkan Temuan Survei

Mengatasi perubahan adalah prioritas

Pengalaman dari tiga pimpinan auditor internal yang diwawancarai untuk laporan ini mendukung banyak sikap dan temuan yang tercermin dalam survei ini..

Paula Tye, proses SOX Manajer di American Fidelity, mengatakan perusahaannya mencoba berbagai opsi untuk menemukan keseimbangan yang tepat tentang siapa yang harus kembali ke kantor, termasuk dorongan awal yang salah arah untuk membawa semua orang kembali ke jadwal kerja sebelum COVID. "Ada sedikit pemberontakan di sini," katanya.

Sebaliknya, Gulfport Energy Corporation yang berbasis di kota Oklahoma merangkul tenaga kerjanya yang terdistribusi. Gulfport CAE Eric Wilson mengatakan perusahaan telah beralih ke model *hybrid* yang membutuhkan sekitar setengah dari perusahaan untuk berada di kantor pada waktu tertentu. Memang, perusahaan telah pindah ke lokasi baru yang dapat menampung tidak lebih dari 60% tenaga kerjanya.

Uday Gulvadi, seorang direktur di bank investasi global dan firma penasihat Stout, mengatakan bahwa perusahaannya telah menggunakan model "bekerja dengan cara Anda" di mana karyawan memiliki opsi untuk bekerja dari jarak jauh hingga sepenuhnya di kantor. Satu-satunya batasan adalah bahwa Stout mengharapkan karyawan untuk tinggal dalam jarak yang dapat ditempuh dengan waktu singkat jika mereka perlu datang ke kantor untuk pertemuan klien atau pertemuan tatap muka lainnya sewaktu-waktu.

Gulvadi, dengan komentar yang mencerminkan pandangan pribadinya dan belum tentu pandangan Stout, mencatat bahwa bekerja dari rumah juga memperluas kumpulan tenaga kerja potensial bagi perusahaan yang bersedia mengizinkan pekerja untuk bekerja sepenuhnya dari jarak jauh.

"Di Stout, kami kini memiliki akses ke orang-orang di banyak lokasi yang sebelumnya tidak dapat kami akses. Kami semakin mampu memasuki pasar baru," katanya. "Organisasi sekarang dapat memanfaatkan orang-orang yang belum tentu dapat mereka tarik seperti ibu yang bekerja, atau orang-orang dengan tanggung jawab keluarga lainnya."

Para pemimpin audit internal ini memperhatikan bagaimana tuntutan karyawan yang berkembang akan fleksibilitas tempat kerja dapat mempengaruhi kemampuan organisasi mereka untuk merekrut dan mempertahankan talenta terbaik.

Pemberi kerja Tye mencatat penurunan jumlah karyawan tiba-tiba yang lebih tinggi dari rata-rata di area tertentu di perusahaannya. Dia mengatakan orang-orang telah meninggalkan American Fidelity, meskipun ini adalah perusahaan mapan dengan sejarah tunjangan karyawan yang bagus, termasuk program pensiun tradisional dan program 401(k) saat ini. Penurunan yang memburuk ini merupakan sebuah tantangan regional bagi American Fidelity, yang berbasis di Oklahoma City.

"Kami berada di Oklahoma, dan ada industri minyak, dan orang-orang minyak akan membayar lebih untuk mempertahankan pekerja mereka," kata Tye. Mereka akan memberikan manfaat yang sangat melimpah, dan Anda tidak dapat bersaing dengan itu. Saya memiliki lowongan yang terbuka selama sekitar enam hingga sembilan bulan, dan saya tidak dapat bersaing dari apa yang kami bayar. Saya pikir kami sudah sangat murah hati. Tapi jelas tidak di pasar yang kita masuki saat ini."

**"Saya rasa kami sangat murah hati.
Jelas tidak di pasar yang kita masuki
saat ini ."**

**— Paula Tye,
SOX Process Manager,
American Fidelity**



Persaingan yang ketat untuk mendapatkan pekerja/talenta dan menemukan pekerja yang tepat untuk organisasi bukanlah satu-satunya hambatan untuk mengatur staf fungsi audit internal yang efektif. Ada perubahan mendasar dalam pola pikir di kalangan pekerja muda tentang apa yang harus ditawarkan oleh setiap calon pemberi kerja/pemberi kerja kepada mereka, dan ini bukan hanya tentang kompensasi.

“Jika perusahaan berpikir bahwa mereka akan dapat kembali ke status quo sebelum pandemi. . . ada satu generasi pekerja yang memasuki dunia kerja saat ini, Anda tidak akan dapat melewati pintu untuk bekerja dengan Anda,” kata Wilson dari Gulfport.

Wilson mengatakan dia berpartisipasi dalam suatu latihan wawancara untuk kandidat master bisnis di beberapa universitas lokal. Dia telah mencatat bahwa perwakilan pemberi kerja yang mendesak pekerja datang ke kantor penuh waktu dengan cepat menyadari bahwa pendekatan itu tidak bisa diterapkan.

“Anda melihat orang-orang yang merupakan perwakilan dari bisnis tersebut keluar dari wawancara itu dengan momen yang hampir seperti bola lampu, ‘Kami tidak dapat terus beroperasi dengan cara ini karena kami tidak akan pernah mendapatkan karyawan yang kami inginkan.’”

Menyadari perubahan ini sangat penting untuk masa depan organisasi, kata Wilson. “Kami pasti akan melihat perbedaan mentalitas untuk perusahaan; bahwa divergensi mungkin merupakan keputusan *make-or-break* apakah suatu perusahaan berhasil atau tidak.”

Pengalaman Gulvadi di Stout merupakan contoh bagaimana sikap dapat berubah.

300%

Menurut situs pekerjaan ZipRecruiter, daftar yang ditentukan sebagai "jarak jauh" menarik tiga kali lipat jumlah pelamar.



Teknologi dan Talenta

Menambahkan urgensi kepada tantangan yang sudah lazim

Sejumlah survei dan penelitian telah mencatat bahwa pandemi membantu mempercepat adopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Hal itu menambah tingkat kerumitan pada risiko manajemen talenta pasca-COVID. Organisasi yang tertinggal dalam hal teknologi akan berjuang untuk mendatangkan talenta terbaik.

Wilson mengajar beberapa kursus *business intelligence* di University of Oklahoma, yang mencakup pelajaran tentang cara membuat *dashboard* menggunakan aplikasi perangkat lunak, seperti Power BI.

“Setiap kali saya mengajar di kelas, ada siswa yang datang dan bertanya kepada saya, ‘Apakah ada perusahaan yang beroperasi tanpa ini?’ Bagaimana mereka beroperasi?’ Kemudian saya membayangkan para siswa itu lulus dan akan bekerja untuk perusahaan yang tidak memilikinya. Rasa frustrasi yang akan mereka rasakan bekerja untuk pemberi kerja yang jauh tertinggal dari sudut pandang teknologi, pelaporan, dan otomatisasi akan menjadi signifikan,” kata Wilson.

Mahasiswa sangat cerdas dalam hal teknologi, lanjutnya. “Mereka tahu apa yang harus ditanyakan untuk mendapatkan wawasan yang baik tentang bagaimana perusahaan beroperasi dengan teknologi dan otomatisasi. Jika Anda tidak bisa menjawabnya, talenta terbaik Anda tidak akan tertarik bekerja untuk Anda.”

Pengamatan yang sama berlaku untuk fungsi audit internal yang belum sepenuhnya merangkul teknologi. Wilson mengatakan para praktisi terkemuka telah mencatat bahwa otomasi tidak akan membuat audit internal gulung tikar, tetapi akan membuat auditor internal yang tidak menggunakan otomasi akan gulung tikar.

“Sebagai sebuah profesi, tidak ada lagi kebutuhan untuk duduk dan menatap *spreadsheet Excel* dan melihat sel demi sel dan menandai semuanya,” kata Wilson.

Fungsi audit internal harus berfokus pada otomatisasi sistem sumber untuk mengelola tugas rutin dan berulang, yang kemudian memberikan kesempatan untuk mengidentifikasi hambatan potensial bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, kata Wilson.

“Penghalang bisnis bukan karena kita memiliki angka yang salah di sel A7. Hambatannya adalah kita memiliki beberapa kesalahan strategis atau operasional dalam apa yang kita lakukan saat ini, dan kita harus mengidentifikasi dan mengatasi itu,” katanya.

Nilai pemahaman yang lebih besar tentang teknologi termanifestasi dengan jelas dalam tingginya pergantian layanan keuangan, di mana FinTech — bidang yang berkembang di mana teknologi dan inovasi mengubah layanan keuangan tradisional — menarik pekerja baru dan berpengalaman. FinTech mencakup *artificial intelligent*, *blockchain*, *cloud computing* dan memanfaatkan *big data*.

Gulvadi mencatat ini memberikan peluang yang signifikan untuk berinvestasi dalam pengembangan staf, yang pada gilirannya dapat membantu manajemen talenta.

“Langkah terbaik yang dimiliki perusahaan adalah meningkatkan atau melatih kembali Karyawan mereka, apakah itu teknologi digital atau analisa data,” katanya. “Saya melihat lebih banyak penekanan pada peluang belajar di ruang itu. Saya telah melihat orang-orang mensponsori karyawan untuk mengambil kursus keamanan siber atau *blockchain* ini.”



Keanekaragaman, Kesetaraan, dan Inklusi

Fleksibilitas termasuk budaya organisasi, KKI

Ketika organisasi berjuang untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerja yang merubah keseimbangan kehidupan kerja dan memenuhi tantangan dan peluang baru yang ditawarkan oleh teknologi, komponen ketiga untuk manajemen talenta di lingkungan pasca-COVID terletak pada seperti apa organisasi itu terlihat. Keragaman, kesetaraan, dan inklusi menghadirkan peluang signifikan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

Buku putih yang baru-baru ini diterbitkan oleh Internal Audit Foundation, The Institute of Internal Auditors (IIA), dan Deloitte, *Diversity, Equity, and Inclusion (Keanekaragaman, Kesetaraan dan Inklusi/KKI) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work*, berkesimpulan bahwa audit internal tidak hanya memiliki peluang, tetapi juga berkewajiban untuk menumbuhkan budaya KKI, dimulai dengan fungsi Audit Internal sendiri. Buku putih, yang pertama dari seri tiga bagian, menyatakan organisasi yang telah memiliki program KKI sebelum pandemi "sebagian besar menyadari bahwa mereka perlu berbuat lebih banyak — tidak hanya untuk menarik talenta tetapi juga untuk memberdayakan karyawan mereka saat ini untuk menjadi diri mereka yang sebenarnya di tempat kerja."³

Walaupun KKI dan tujuannya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil dapat menjadi kompleks, bahkan mengganggu, namun manfaatnya nyata. Sebuah studi pra-pandemi yang dilakukan oleh BetterUp pada tahun 2019 yang dikutip dalam buku putih menemukan bahwa peningkatan kepemilikan tempat kerja dapat menyebabkan peningkatan kinerja kerja sebesar 56%, berkurangnya risiko *turnover* 50%, dan penurunan 75% hari sakit karyawan.⁴

Terlebih lagi, program KKI yang kuat merupakan daya tarik bagi talenta muda. Gulvadi, yang berada di pilar rekrutmen kampus KKI Stout, mengatakan sebagian besar kandidat pekerjaan yang dia ajak bicara menanyakan tentang upaya KKI di perusahaan.

"Dan orang ingin melihat bukan hanya basa-basi, atau sesuatu yang tertulis di selembar kertas; mereka sebenarnya bertanya tentang inisiatif nyata KKI," katanya.

"Kami benar-benar melihat perubahan dalam keragaman talenta-talenta yang kami pekerjakan," tambah Gulvadi. "Dan juga, bagi banyak klien besar yang bekerja dengan saya, itu telah menjadi poin penting dalam menarik talenta baru. Mereka yang mampu menunjukkan inisiatif KKI yang lebih kuat telah mampu menarik sejumlah orang bagus dari berbagai latar belakang."

Semakin banyak penelitian mencerminkan bahwa KKI dan keseimbangan kehidupan kerja semakin dipandang tidak dapat dipisahkan dari budaya pemberi kerja. Seperti disebutkan dalam pengantar laporan *The 2022 Global Talent Trends dari LinkedIn Talent Solutions*, "Sudah tidak ada lagi hari-hari ketika pemberi kerja dapat memimpin dengan fasilitas — pikirkan meja ping-pong dan camilan tanpa akhir — yang dirancang untuk menjadikan kantor sebagai rumah yang jauh dari rumah. Saat ini, organisasi yang berpikiran maju bekerja dengan karyawan untuk membuat rumah menjadi kantor yang jauh dari kantor."⁵

Laporan yang berjudul *The Reinvention of Company Culture*, juga menyatakan bahwa organisasi harus mengembangkan budaya mereka jika ingin bersaing di pasar kerja yang ketat saat ini:

3. The Internal Audit Foundation, The IIA, Deloitte, *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) 101: Internal Audit's Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work*, 2022.

4. BetterUp, "The Value of Belonging at Work: New Frontiers for Inclusion in 2021 and Beyond," pg. 11.

5. LinkedIn Talent Solutions, *2022 Global Talent Trends: The Reinvention of Company Culture*, 2022.



“Agar perusahaan dapat menarik, mempertahankan, dan menumbuhkan bakat yang akan membawa mereka pada kesuksesan yang berkelanjutan, mereka perlu menyempurnakan — atau merombak — budaya mereka untuk memenuhi harapan para profesional untuk dilihat sebagai manusia terlebih dahulu.”⁶

Peningkatan budaya perusahaan sebagai komponen penting untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik tersebar luas, menurut penelitian LinkedIn. Secara global, 40% kandidat pekerjaan menganggap budaya perusahaan sebagai prioritas utama saat memilih pekerjaan. Ini berkisar lebih dari 50% di Belanda hingga 29% di Meksiko.⁷

“Pekerja sekarang sedang mengevaluasi kembali apa yang paling penting bagi mereka setelah pandemi COVID-19, mendorong pemberi kerja untuk fokus pada kesejahteraan dan kepuasan pribadi karyawan mereka. Perusahaan menyesuaikan kebijakan mereka untuk memastikan bahwa karyawan merasa diperhatikan sebagai manusia, bukan hanya sebagai pekerja, membuat pengaturan kerja yang fleksibel menjadi permanen, berinvestasi dalam program kesehatan, dan meningkatkan upaya keragaman dan inklusi mereka. Pemberi kerja dan karyawan sedang membangun hubungan baru yang lebih dinamis berdasarkan kepercayaan dan empati.”⁸

6. Ibid.

7. Ibid.

8. Ibid.



Kesimpulan

Ada banyak bukti yang menggambarkan bagaimana dinamika karyawan/pemberi kerja berkembang menjadi lebih fleksibel dan berfokus pada manusia setelah pandemi COVID-19. Hal ini termasuk pertimbangan atas penggunaan teknologi serta keragaman, kesetaraan, dan inklusi. Dari sudut pandang Wilson, hal ini memberikan peluang bagi evolusi audit internal.

“Saya kira profesi audit internal sedang berada di puncak gelombang,” katanya. “Apa yang terjadi selama beberapa tahun terakhir telah memaksa kami untuk membuat keputusan ke arah mana kami akan pergi. Saya pikir itu hal yang sangat bagus, tetapi juga telah menimbulkan banyak kebingungan dan kecemasan bagi fungsi audit internal.”

Mengetahui cara terbaik untuk mendukung organisasi mereka dengan layanan asurans dan *advisory* merupakan tantangan bagi para praktisi, terutama karena manajemen talenta di lingkungan pasca-COVID terus berkembang. Buku putih KKI 101 menawarkan daftar tindakan yang dapat dilakukan oleh audit internal dalam ranah KKI:

PENYEDIA ASURANS

- Menilai keadaan KKI saat ini dalam suatu organisasi melalui tiga lingkup pengaruh dalam tenaga kerja, pasar, dan masyarakat (yaitu, audit sumber daya manusia, audit manajemen pihak ketiga, tinjauan kebijakan dan prosedur, dan tinjauan kepatuhan terhadap peraturan).
- Menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk memperkaya audit dengan menambahkan pertimbangan KKI ke dalam rencana audit yang ada.
- Konfirmasi apakah manajemen telah menetapkan proses yang efektif untuk menarik, merekrut, mempekerjakan, dan mempertahankan kandidat yang beragam.
- Melakukan audit atas akurasi statistik KKI yang diberikan kepada dewan direksi & komisaris, regulator, atau pihak eksternal.
- Lakukan “*survey/pulse checks*” untuk mengetahui apakah organisasi mencapai tujuan KKI yang dinyatakan atau tidak.
- Bekerja dengan profesional sumber daya manusia untuk lebih memahami bagaimana tujuan ekuitas diukur di seluruh bisnis dan apakah praktik atau program penghargaan memperkenalkan elemen risiko/bias bisnis yang harus diselidiki lebih lanjut.

PENASIHAT TERPERCAYA (*TRUSTED ADVISOR*)

- Memasukkan risiko KKI ke dalam program audit, melaporkan dampak potensial bagi organisasi.
- Membantu manajemen dalam menganalisis proses talenta (perekrutan, aktivitas retensi, dll.) untuk mengidentifikasi kerentanan terhadap bias kognitif dan potensi dampak buruk pada demografi tenaga kerja tertentu.
- Menentukan apakah tujuan KKI di beberapa unit bisnis, fungsi, atau target merger dan akuisisi (M&A) selaras dengan tujuan KKI pemberi kerja yang menyeluruh.
- Memberikan perspektif tentang kemajuan KKI kepada manajemen dan dewan direksi dan komisaris.



AGEN PENANGGUNG JAWAB

- Mengidentifikasi perilaku KKI yang menginspirasi organisasi dan dapat ditelusuri kemajuannya.
- Mengusulkan perubahan untuk mempromosikan, mendukung, dan mengaktifkan KKI.
- Membantu manajemen dalam mengidentifikasi dan memperbaiki akar penyebab program atau proses yang tidak adil.
- Memulai kemitraan lintas fungsi dan aliansi eksternal melalui kepemimpinan chief audit executive (CAE).
- “*Walk the talk*” dengan memodelkan praktik kerja unggulan KKI dalam departemen audit internal.⁹

Tentu saja, pendekatan yang kuat untuk asurans atas KKI hanyalah salah satu komponennya. Auditor internal harus bersiap untuk mendukung evolusi manajemen talenta dalam fungsi dan organisasi mereka pada berbagai faktor yang mempengaruhi area risiko ini.

9. The Internal Audit Foundation, The IIA, Deloitte, [Diversity, Equity, and Inclusion \(DEI\) 101: Internal Audit’s Invaluable Role in Creating a Sense of Belonging at Work](#),” 2022.



BAGIAN 2

Rantai Pasokan



Tentang Para Ahli

Angelos Binis

Angelos Binis secara resmi adalah kepala Eksekutif Otoritas Transparansi Nasional Hellenic. Pada tahun 2015, ia bekerja sebagai analis kebijakan di Divisi Integritas Sektor Publik OECD yang berfokus untuk memajukan pekerjaan pada pengendalian dan audit internal, serta anti korupsi dan anti penipuan. Beliau telah terlibat dalam berbagai proyek di Eropa, Amerika Latin, Asia, dan kawasan MENA untuk menetapkan, meninjau, dan menerapkan pengendalian internal dan kerangka kerja anti-penipuan, kebijakan dan alat audit internal, serta strategi dan proses integritas publik. Dia juga telah menyusun atau berkontribusi pada beberapa laporan dan publikasi resmi OECD.

Mark Maraccini

Mark Maraccini adalah Rekan di Crowe Horwath LLP (Crowe) yang berspesialisasi dalam kepatuhan terhadap peraturan untuk entitas pemerintah dan nirlaba. Dia memiliki pengalaman lebih dari 17 tahun dengan pemerintah, pendidikan tinggi, audit nirlaba (NFP), layanan pengesahan dan proyek konsultasi lainnya. Selama karirnya, ia telah bekerja dengan ratusan entitas pemerintah untuk menyelesaikan penilaian risiko, menemukan mitigasi, audit kepatuhan, dan penilaian kesiapan audit sesuai dengan AICPA dan Standar Audit Pemerintah.



Pengantar

Tantangan pasca-COVID yang tersisa

Pandemi COVID-19 yang telah menghancurkan ekonomi global selama hampir tiga tahun telah menjadi ujian bagi organisasi di sektor publik dan swasta. Menurut [survei akhir tahun 2020](#) oleh Ernst & Young LLP (EY US), 72% perusahaan mengalami efek negatif pada rantai pasokan mereka, dengan 57% di antaranya melaporkan gangguan serius. Yang lebih memprihatinkan, dari perusahaan yang disurvei, hanya 2% yang mengatakan rantai pasokan mereka sepenuhnya siap menghadapi pandemi.¹⁰

Meskipun yang terburuk dari pandemi COVID-19 sebagian besar telah berkurang dengan pembuatan dan distribusi vaksin yang efektif, yang mengarah ke pelanggaran selanjutnya dari banyak protokol COVID-19 yang ketat, rantai pasokan global telah terbukti menjadi area yang paling tahan terhadap pemulihan. Memang, di industri tertentu seperti otomotif — kemungkinan akan adanya kekurangan suku cadang penting seperti semikonduktor — merupakan gangguan yang diperkirakan akan bertahan hingga tahun 2023 dan seterusnya.

Tantangan tetap ada, tetapi komunitas audit internal sekarang memiliki cukup tinjauan ke belakang untuk menganalisis apa yang benar dalam menanggapi krisis rantai pasokan global, apa yang salah, dan tindakan apa yang dapat diambil oleh organisasi untuk membantu mengatasi kerentanan apapun yang terpapar karena pandemi. Bagian 2 dari seri Ringkasan Pengetahuan Global ini, “Audit Internal di Dunia Pasca-COVID,” akan menawarkan beberapa wawasan tentang tindakan seperti itu, dan bagaimana peran audit internal dalam manajemen risiko rantai pasokan dapat berkembang.

10. Sean Harapko, “How COVID-19 Impacted Supply Chains and What Comes Next,” EY, 18 Februari 2021, https://www.ey.com/en_us/supply-chain/how-covid-19-impacted-supply-rantai-dan-apa-datang-berikutnya.



Risiko Rantai Pasokan

Tinjauan tentang risiko yang luas

Sebuah risiko dalam fokus?

Sementara pandemi mungkin mengejutkan banyak perusahaan di seluruh dunia, risiko yang terkait dengan rantai pasokan tidak mengejutkan. Dalam *“OnRisk 2022: A Guide To Understanding, Aligning, and Optimizing Risk,”* sebuah laporan yang diterbitkan oleh The IIA yang mengukur keselarasan di antara para pemangku kepentingan dalam tata kelola organisasi (Dewan Komisaris, Direksi, manajemen eksekutif, dan kepala eksekutif audit atau CAE), gangguan rantai pasokan adalah salah satu risiko yang terdaftar yang melihat keselarasan dalam hal pengetahuan pribadi dan kemampuan organisasi. Dari pemangku kepentingan yang disurvei, lebih dari setengahnya melihat gangguan rantai pasokan sebagai risiko yang sangat relevan bagi organisasi mereka (57% anggota dewan, 53% anggota C-suite, dan 43% CAE).¹¹

Namun, bahkan jika relevansi risiko rantai pasokan diakui secara luas, bagaimana hal itu termanifestasi dalam organisasi dapat sangat bervariasi. Bagian dari apa yang membuat risiko begitu relevan di seluruh industri adalah bahwa ia tumpang tindih dengan begitu banyak area risiko lainnya. Memang, keamanan siber; pemasok dan hubungan pihak ketiga lainnya; geopolitik; risiko keuangan; volatilitas dalam lingkungan peraturan; dan risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) semuanya dapat berkontribusi pada risiko rantai pasokan. Elemen dari semua ini dapat dilihat dalam krisis rantai pasokan yang mendefinisikan pandemi bagi banyak bisnis.

“Gangguan rantai pasokan sangat jelas ketika pandemi COVID-19 dimulai dan memburuk seiring berlalunya waktu,” kata Mike Varney, Rekan kepatuhan risiko tata kelola di Crowe, dalam sebuah [wawancara](#) dengan *Auditor Internal* “Tantangan awal terkait transportasi barang dan tekanan tenaga kerja. [Kemudian], ketika dunia bergerak melalui pandemi, pemasok mulai menjatah bahan baku, baik karena mereka tidak dapat memenuhi permintaan produksi atau karena mereka tidak memiliki akses ke bahan baku mereka. Karena kelangkaan ini – bersama dengan adanya tekanan tenaga kerja dari kekuatan upah inflasi dan tidak tersedianya pekerja [karena PHK dan protokol keselamatan terkait COVID yang ketat] – kenaikan harga terlihat di seluruh rantai pasokan.”¹²

Risiko rantai pasokan sangat luas dan saling terkait, sehingga dapat dengan mudah menyebabkan tingkat ketidakefisienan fungsi asurans organisasi, yang pada gilirannya dapat berdampak pada komunikasi risiko kepada pemangku kepentingan utama. Begitulah yang terjadi selama puncak pandemi COVID-19 ketika krisis rantai pasokan semakin dalam setiap bulan, terkadang berdampak buruk pada hampir semua departemen organisasi, termasuk audit internal.

“Tujuan organisasi dari pertumbuhan keuangan, kepuasan pelanggan, dan reputasi yang tidak bercacat tidak dapat dipenuhi karena produk tidak dapat diproduksi seperti yang dijanjikan, interaksi pelanggan terbatas, dan barang tidak dikirim tepat waktu,” menurut *“Are We Speaking the Same Language? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management,”* sebuah buku putih yang diterbitkan bersama oleh *Internal Audit Foundation* dan Grant Thornton. “Para eksekutif mulai mempertanyakan kemandirian, efisiensi, dan nilai fungsi perusahaan seperti manajemen risiko, kepatuhan, dan audit internal, ketika mereka melihat bisnis mengalami penurunan tajam. Kepemimpinan dalam organisasi telah mencatat bahwa fungsi-fungsi itu — dan lainnya — tidak berbicara dalam bahasa yang sama, sehingga membutuhkan diskusi dan pengerjaan ulang yang cukup untuk semua orang agar ‘bersama.’”¹³

11. “OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk” The IIA, 2021, https://web.theiia.org/cn/atx/bg/OnRisk_2022 .

12. Mike Varney, Sharon Lindstrom, “Supply Chain Woes,” 6 Juni 2022, <https://internalauditor.theiia.org/en/articles/2022/june/supply-chain-woes/> .

13. “Are We Speaking the Same Language? An Integrated Approach to Supply Chain Risk Management,” Internal Audit Foundation, Grant Thornton, 2022, <https://www.theiia.org/en/content/research/foundation/2022/an-internal-audit-foundation--grant-thornton-report-are-we-speaking-the-same-language-an-integrated-approach-to-supply-chain-risk-management/> .



Lingkungan peraturan yang berubah dan rumit

Gambaran yang lebih rumit adalah faktor regulasi yang memengaruhi rantai pasokan global selama ini. Pengenalan di tengah pandemi peraturan yang dirancang untuk membuat organisasi bertanggung jawab atas rantai pasokan, dalam beberapa kasus, menambah tantangan. Misalnya, *Act on Corporate Due Diligence in Supply Chains (Undang-Undang tentang Uji Tuntas Perusahaan dalam Rantai Pasokan)*, disahkan oleh *Bundestag* Jerman pada Juni 2021, yang akan mewajibkan perusahaan dengan ukuran tertentu (setidaknya 3.000 pada Januari 2023 dan 1.000 pada Januari 2024) untuk tunduk pada uji tuntas dalam rantai pasokan untuk perlindungan hak asasi manusia dan lingkungan, adalah salah satu tindakan tersebut.¹⁴

“Ada biaya yang meningkat untuk kepatuhan terhadap peraturan dalam rantai pasokan di dunia pasca-pandemi,” kata Angelos Binis, mantan Kepala Eksekutif Hellenic National Transparency Authority. Misalnya, katanya, UE sedang melakukan upaya besar untuk menganalisis akar penyebab migrasi massal pengungsi dari Suriah, Afghanistan, Venezuela, Eritrea, dan negara-negara lain ke Eropa dalam beberapa tahun terakhir, yang mengakibatkan pengawasan yang lebih besar untuk menahan pasokan. rantai yang bertanggung jawab atas pelanggaran terkait hak asasi manusia. “Masalah seperti itu mendorong negara-negara untuk menerapkan kebijakan yang dapat digunakan oleh fungsi kepatuhan sebagai tolak ukur sampai tindakan dari UE atau entitas serupa lainnya diselesaikan,” katanya.

Dengan begitu banyak negara yang memiliki standar peraturan terpisah, kata Binis, fungsi hukum diperlukan untuk bekerja dengan fungsi pengadaan dan penyedia asuransi untuk memastikan uji tuntas dilakukan di seluruh rantai pasokan untuk mematuhi peraturan atau undang-undang yang berlaku. “Untuk menghindari denda dan mempertahankan niat baik perusahaan,” katanya, “itu bisa menjadi keseimbangan yang rapuh, terutama dalam pandemi ketika sumber daya untuk berinvestasi ke fungsi terkait kepatuhan terbatas.”

Komplikasi regulasi, sama pentingnya dengan itu, tidak ada artinya dibandingkan dengan risiko geopolitik yang berkembang. Yang paling menonjol adalah konflik di Ukraina, yang berdampak besar pada akses banyak negara ke minyak dan gandum. Melihat lebih jauh, banyak yang mengamati dengan cermat meningkatnya ketegangan perdagangan antara AS dan China. Ekonomi terbesar kedua di dunia itu masih beroperasi di bawah kebijakan “no-COVID” yang membuat banyak pusat pemasok utama hampir terhenti, dan semakin agresif dalam menghadapi kemungkinan invasi ke Taiwan — yang sektor pembuatan chipnya yang kuat bertanggung jawab atas sebanyak mungkin sebagai *66% dari pasokan semikonduktor dunia*.¹⁵

14. “Germany: New Law Obligates Companies to Establish Due Diligence Procedures in Global Supply Chains to Safeguard Human Rights and the Environment,” Library of Congress, 22 Juli 2021, <https://www.loc.gov/item/global-legal-monitor/2021-08-17/germany-new-law-obligates-companies-to-establish-due-diligence-procedures-in-global-supply-chains-to-safeguard-human-rights-and-the-environment/>.

15. Hideaki Ryugen, “Taiwan’s Share of Contract Chipmaking to Hit 66% This Year: Report,” Nikkei Asia, 25 April 2022, <https://asia.nikkei.com/Business/Tech/Semiconductors/Taiwan-s-share-of-kontrak-pembuatan-chip-untuk-hit-66-laporan-tahun-ini>.



Tempat Audit Internal

Beradaptasi dengan apa yang dituntut oleh lanskap risiko

Tenggelam atau Berenang di Lingkungan

Pandemi COVID-19, untuk semua tragedinya, bukannya tanpa memiliki hal yang positif. Dari sudut pandang organisasi, peristiwa "angsa hitam" generasi ini bertindak sebagai "uji stres" utama dari rencana ketahanan bisnis mereka. Dan bahkan di area-area di mana rencana-rencana ini dirasa kurang, pandemi bertindak sebagai motivator utama untuk mendorong perubahan yang cepat, bermakna, dan pada akhirnya positif karena taruhannya terlalu tinggi untuk mempertimbangkan sebaliknya.

Rantai pasokan adalah salah satu area tersebut. Dalam [Survei di November 2021](#) terhadap Para Eksekutif di Rantai Pasokan oleh McKinsey & Co., 95% responden melaporkan bahwa mereka memiliki proses manajemen risiko rantai pasokan formal, tertinggi sepanjang masa untuk survei tahunan. Selain itu, 92% eksekutif rantai pasokan senior di seluruh industri dan geografi mengatakan bahwa mereka meningkatkan ketahanan mereka melalui perubahan fisik pada jejak rantai pasokan mereka antara tahun 2020 dan 2021. Ketika pertanyaan yang sama diajukan dalam survei McKinsey tahun 2020, lebih dari 75% responden mengatakan sama, menunjukkan pandemi mendorong organisasi untuk menanggapi lingkungan risiko — dengan satu atau lain cara.¹⁶

Bagaimana tepatnya organisasi-organisasi ini merespons sangat bergantung pada industri, ukuran organisasi, permintaan pasar, kematangan kemampuan manajemen risiko rantai pasokan mereka, dan faktor lainnya. Misalnya, menurut survei McKinsey yang sama, 60% responden di industri perawatan kesehatan mengatakan bahwa mereka telah melakukan regionalisasi rantai pasokan mereka, sementara 33% memindahkan produksi lebih dekat ke pasar akhir.

Sebaliknya, hanya 22% pemain otomotif, kedirgantaraan, dan pertahanan, yang lebih bergantung pada inventaris pemasok suku cadang, komponen, dan semikonduktor dari pusat pemasok penting seperti Taiwan dan China, yang memiliki produksi regional. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan ini, serta perusahaan dengan sedikit atau tanpa pengalaman manajemen risiko, memilih untuk berinvestasi dalam perangkat lunak baru, teknologi, dan sistem analitik data untuk pemantauan risiko pemasok yang lebih proaktif. Ini sangat efektif dalam meningkatkan visibilitas pemasok Tingkat 1 (yang biasanya menyediakan inventaris seperti komponen pintar), sementara perbaikan masih perlu dilakukan ke depan terkait Tingkat 2 (rakitan chip) dan Tingkat 3 (semikonduktor); 48% perusahaan yang disurvei mengatakan mereka memiliki visibilitas Tingkat 1, dibandingkan dengan hanya 21% untuk Tingkat 2 dan 2% untuk Tingkat 3.

Penggabungan analitik data juga membuka peluang yang sebelumnya tidak dapat diakses untuk perencanaan rantai pasokan strategis dalam menghadapi gangguan yang tidak direncanakan, kata Varney. "Perusahaan dapat meninjau pemasok strategis untuk meminimalkan risiko jatuh ke dalam kemacetan pemasok tunggal, memprioritaskan pembelian yang masuk untuk mengoptimalkan aliran, dan dalam kasus tertentu mengalokasikan inventaris untuk memasok wilayah yang ditentukan secara strategis," katanya.¹⁷

Peran audit internal yang gesit

Dalam lingkungan yang lebih sehat, organisasi kemungkinan akan lebih memilih untuk mengambil pendekatan yang lebih disengaja dan terukur untuk menerapkan strategi dan teknologi tersebut ke dalam rantai pasokan mereka. Namun, pandemi COVID-19 belum memberikan landasan yang mulus, mendorong mereka untuk mengandalkan koordinasi berbagai departemen mereka untuk membuat transisi ini semulus dan seminimal mungkin dari risiko.

16. "How COVID-19 Is Reshaping Supply Chains," McKinsey & Company, 23 November 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-rantai-pasokan> .

17. Ibid.



Sebagai penyedia asuransi utama terhadap risiko dalam organisasi, audit internal telah memainkan peran sentral dalam gerakan ini.

Untuk memainkan peran ini, bagaimanapun, audit internal harus beradaptasi dengan lingkungan, "tenggelam atau berenang" seperti yang dimiliki organisasi mereka. Seringkali, itu berarti menghapus elemen-elemen tertentu dari proses rencana audit jangka panjang yang ditetapkan demi pendekatan berbasis prioritas yang lebih gesit, kata Mark Maraccini, Rekan utama audit internal sektor publik di Crowe. "Anda ingin audit internal gesit, cair," katanya. "Kami harus keluar dari pola pikir untuk membuat laporan audit setebal 60 halaman yang mungkin menyeluruh tetapi datang terlambat untuk memberikan manfaat nyata bagi organisasi. Sebaliknya, apa yang saya inginkan dalam kepemimpinan adalah penilaian keadaan daerah saat ini. Hal ini memungkinkan pengamatan dan rekomendasi kami kepada kepemimpinan menjadi secepat perubahan operasional dalam organisasi termasuk gangguan rantai pasokan di mana kami memiliki situasi saat ini dalam rantai pasokan kami. Saya ingin audit internal mengatakan, 'Inilah yang kami miliki, inilah tempat yang ingin kami ubah atau tingkatkan, dan inilah risikonya.' Dan setelah perubahan dibuat, saya kemudian ingin mengumpulkan data dan melakukan wawancara untuk memahami apa yang telah berubah, bagaimana kami melakukannya, dan bagaimana semua ini berdampak pada mitigasi risiko dan struktur kontrol kami."

Mengadopsi pendekatan gesit seperti itu bukanlah sesuatu yang perlu ditakuti, kata Varney. Ini mewakili sebuah peluang. "Setiap rencana atau kebijakan baru mewakili area potensial untuk audit internal untuk memberikan asuransi. Misalnya, jika perusahaan meningkatkan kapasitas logistiknya melalui armada khusus atau pribadi, audit internal dapat memberikan perspektif tentang apakah proses baru ini dirancang dan beroperasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan — sambil mengelola risiko yang relevan dari proses atau mitra baru."¹⁸

Jika peluang ini dilewatkan, Varney menambahkan, konsekuensi terhadap nilai yang dirasakan dari audit internal di mata para pemimpin bisa rusak. "Audit internal harus bertindak sekarang, atau berisiko kehilangan relevansi dengan pemangku kepentingan," katanya.¹⁹

Integrasi audit internal

Jika ada satu pelajaran yang dapat diambil dari pandemi COVID-19 mengenai ketahanan rantai pasokan terhadap gangguan — dan satu pelajaran yang dapat diambil oleh organisasi untuk bergerak ke dunia pasca-COVID — adalah bahwa manajemen rantai pasokan tidak terbatas pada serangkaian kegiatan dan protokol yang dipatuhi. Sebaliknya, manajemen rantai pasokan adalah hasil dari, seperti yang disarankan oleh buku putih *Internal Audit Foundation* dan Grant Thornton, "fungsi dan peran terintegrasi yang bekerja bersama menuju suatu tujuan: mencapai ketahanan rantai pasokan dan sasaran kinerja." Dengan kata lain, manajemen rantai pasokan adalah "ekosistem."

Audit internal adalah salah satu fungsi tersebut dan dengan pandangannya yang unik tentang risiko di seluruh organisasi, ia dapat memberikan dukungan yang sangat berharga untuk mencapai tujuan bersama. Buku putih *Internal Audit Foundation* dan Grant Thornton menciptakan pendekatan lima langkah menuju integrasi departemen di seluruh organisasi untuk membangun ketahanan rantai pasokan, yang semuanya selaras dengan tugas utama fungsi audit internal:

1. Mengidentifikasi dan menentukan risiko rantai pasokan dan mengelompokkannya ke dalam kategori risiko yang mewakili eksposur risiko terbesar terhadap tujuan bisnis.
2. Mengukur probabilitas dan dampak dengan memperhatikan hubungan timbal balik antara risiko dan mode kegagalan dan hasil analisis efek.
3. Analisis skenario untuk menguji rentang hasil risiko, mengembangkan rencana respons, dan mempertimbangkan efektivitas pengendalian.
4. Dokumentasikan tanggapan dan distribusikan rencana yang dihasilkan.
5. Secara teratur meninjau kembali rencana, menguji kontrol, dan menyempurnakan elemen siklus hidup program, sesuai kebutuhan.²⁰

18. Ibid.

19. Ibid.

20. Ibid.



Menurut buku putih, kepuasan organisasi saat ini mengenai setiap langkah sangat bervariasi. Misalnya, sementara 55% responden survei mengatakan mereka puas atau sangat puas dengan kemampuan organisasi mereka untuk menilai dampak risiko keuangan atau memprioritaskan risiko, hanya 36% mengatakan hal yang sama untuk kemampuan organisasi mereka untuk secara teratur meninjau kembali, menguji, menguji ulang, dan menyempurnakan rencana sesuai kebutuhan. Jelas, sementara kemajuan menuju integrasi di seluruh organisasi tampaknya positif, masih banyak yang harus dilakukan — dan lebih banyak audit internal yang dapat dilakukan di tahun-tahun mendatang dan seterusnya.



Kesimpulan

Dampak dari teknologi yang menjulang

Sementara banyak yang ingin berbicara tentang COVID-19 di masa lalu, itu masih jauh dari selesai. Pada Juli 2022, misalnya, lebih dari satu setengah tahun setelah pengenalan berbagai vaksin COVID-19, China menerapkan [penguncian](#) hampir satu juta orang di pinggiran kota Wuhan menyusul ditemukannya empat kasus baru.²¹ Semakin lama tindakan tersebut bertahan, semakin besar kemungkinan hidup dengan COVID-19 akan menjadi "normal baru" karena menjadi endemik di masyarakat.

Jadi harus untuk audit internal, seperti dulu. Organisasi lingkungan risiko beroperasi tidak pernah berhenti berkembang, berkembang, dan menjadi lebih kompleks. Ini bukan akhir, tapi hanya awal.

Meskipun ini mungkin terdengar menakutkan dan menyiratkan lebih banyak tantangan — diketahui dan tidak diketahui — untuk auditor internal di tahun-tahun mendatang, kabar baiknya adalah auditor tidak perlu pindah ke dunia buta dan bodoh pasca-COVID. Banyak tren, seperti meningkatnya fokus internasional untuk membuat rantai pasokan global lebih akuntabel terkait isu-isu ESG seperti hak asasi manusia dan kelestarian lingkungan, telah berakar jauh sebelum COVID-19, dan akan berlanjut lama setelahnya.

Pelukan rantai pasokan global terhadap teknologi, khususnya sistem dan alat otomatisasi, adalah tren lain yang mendahului COVID-19 — meskipun kekurangan tenaga kerja yang dipicu oleh COVID-19, protokol keselamatan terkait, dan "Pengunduran Diri Hebat" berikutnya yang terlihat di banyak sektor telah tentu mempercepat transisi.

"Risiko material di cakrawala yang tidak mendapatkan banyak perhatian [sebagaimana seharusnya] adalah otomatisasi rantai pasokan," kata Varney. Peningkatan otomatisasi akan bertepatan dengan peningkatan signifikan dalam risiko dunia maya, sementara juga menciptakan ketidaksetaraan teknologi lebih lanjut, yang terkait dengan ketidaksetaraan pendapatan dan kekayaan, katanya. "Jangka panjang, ini akan menjadi masa depan. Sekarang adalah waktu yang tepat untuk mengevaluasi investasi masa depan dalam otomatisasi dan analitik untuk menghadapi lingkungan tenaga kerja yang menantang, serta mengembangkan rencana aksi berbasis skenario yang terfokus untuk kelangsungan dan ketahanan bisnis di dunia otomatis," katanya.²²

21. Yaroslav Lukov, "Covid in China: Million in Lockdown in Wuhan After Four Cases," 28 Juli 2022, <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-62322484>.

22. Ibid.



BAGIAN 3

Mendefinisikan Ulang Organisasi yang Tangguh



Tentang Para Ahli

Hassan Khayal, CIA, CRMA, CFE

Hassan NK Khayal adalah seorang Manajer Audit Internal berbasis di Dubai. Hassan termasuk di dalam daftar The Institute of Internal Auditors (IIA) sebagai salah seorang pemuncak 15 Pemimpin Baru dunia berusia di bawah 30 tahun. Hassan bersertifikat CIA, CRMA, dan CFE. Hassan memegang gelar BBA, MBA, dan sertifikasi Studi Timur Tengah, juga bersertifikat *Robotic Process Automation (RPA)*, *Data Analytics*, *Internet of Things (IoT)*, *Quality Management*, *Health and Safety*, *Environmental Management*, dan *Risk Management*

Sajay Rai, CPA, CISSP, CISM

Sajay Rai adalah seorang Presiden dan CEO pada Securely Yours LLC di Bloomfield Hills, Michigan. Sebelumnya, Sajay bertugas sebagai National Leader pada Ernst & Young LLP Information Security and Business Continuity dan sebagai seorang eksekutif pada jasa konsultasi IBM's Business Continuity and Contingency. Sajay berpengalaman lebih dari 30 tahun di bidang TI, dengan spesialisasi pada keamanan informasi, privasi, keamanan siber, kelangsungan bisnis, pemulihan bencana, audit TI, dan risiko informasi.



Pengantar

Mendefinisikan Ulang Organisasi yang Tangguh

Menurut satu kutipan yang sering dikaitkan dengan Charles Darwin, “Bukan yang terkuat atau yang tercerdas yang akan bertahan, namun mereka yang terbaik dalam mengelola perubahan”. Hal tersebut terbukti benar dalam bisnis pada dua tahun terakhir dan lebih – pandemi Covid-19 merupakan ujian lakmus yang tidak ada duanya bagi ketahanan organisasi.

Hal ini mengungkapkan betapa menyedihkannya organisasi yang tidak siap dengan kondisi separah ini. Dari toko terkecil di Main Street, hingga firma keuangan raksasa di Wall Street, hingga perusahaan teknologi di Silicon Valley, disrupsi yang simultan terhadap rantai pasok, pasokan tenaga kerja, dan ekonomi global mengancam kemampuan mereka untuk melanjutkan bisnis. Memang, ketika bisnis melihat ke arah keadaan “pasca-Covid-19”, kata resiliensi telah menjadi nilai tambah di dekade ini. Resiliensi – kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan bahkan berkembang dalam pusaran seperti Covid-19 – sekarang merupakan prioritas utama.

Haruskah demikian?

Covid-19 seringkali dibandingkan dengan pandemi flu Spanyol, yang terjadi lebih dari 100 tahun lampau. Mendedikasikan sumber daya organisasi untuk melunakkan dampak dari pandemi yang tampaknya langka seperti itu mungkin berlebihan bagi beberapa pihak. Namun menurut sebuah studi yang dipublikasikan pada *Proceedings of the National Academy of Sciences*, probabilitas terjadinya pandemi selama hidup seseorang adalah sebesar 38% - angka yang dicatat oleh para peneliti dapat berlipat ganda dalam dekade mendatang.²³ Peluang seperti itu mungkin tidak dianggap kecil oleh banyak standar. Tentu saja, virus bukan satu-satunya bencana yang dapat mengganggu bisnis dalam skala luas: cuaca ekstrim, gempa bumi, radiasi matahari yang mengacaukan komunikasi elektronik, kejatuhan pasar keuangan, dan kerusakan politik dan sosial, sedikit dari sekian nama bencana, juga dapat mendatangkan malapetaka di banyak tingkatan.

Bagi auditor internal, pandemi berfungsi sebagai pengingat nyata tentang betapa rentannya organisasi — bahkan jika mereka berkinerja baik dalam keadaan normal. Ini menunjukkan seberapa cepat kondisi dapat berubah karena beban peristiwa yang parah, dan betapa pentingnya faktor tersebut dalam penilaian risiko.

Global Knowledge Brief ini, terakhir dari tiga seri yang mendalami risiko di lingkungan pasca-Covid 19, menawarkan tinjauan cermat atas pelajaran yang dapat dipetik yang dapat membantu auditor internal mempersiapkan diri untuk gangguan besar berikutnya. Mencermati tiga area pertimbangan yang luas, khususnya, menghasilkan wawasan praktis berikut.

- Apa yang menjadi atribut suatu organisasi yang tangguh?
- Bagaimana auditor internal dapat membantu memimpin organisasi mereka menuju resiliensi yang lebih besar?
- Bagaimana audit internal dapat meningkatkan resiliensi fungsi audit itu sendiri?

Dengan manfaat dari langkah-langkah yang dapat ditindaklanjuti dari masing-masing area ini, auditor dapat melengkapi diri mereka secara lebih baik untuk membantu mengatasi tantangan potensial. Memahami bagaimana meningkatkan ketahanan sangat penting karena organisasi menghadapi gangguan skala besar yang tampaknya terjadi dengan irama yang meningkat.

23. Proceedings of the National Academy of Sciences, *Intensity and Frequency of Extreme Novel Epidemics*, PNAS Vol. 118, No. 35, 2021.



Pengubah Permainan

Bagaimana Organisasi Menyesuaikan Pendekatan Mereka terhadap Resiliensi

Sementara audit secara tradisional dilakukan hanya dengan melihat ke belakang, auditor internal dan organisasi yang mereka layani sekarang semakin melihat ke depan, mencari cakrawala potensi ancaman, dan membantu merumuskan rencana kontingensi. Pengalaman periode Covid-19 telah menunjukkan bahwa resiliensi organisasi adalah tentang berpikir ke depan seperti halnya menanggapi krisis.

Budaya bisnis yang tangguh memainkan peran penting dalam kinerja yang baik selama krisis. Percakapan dengan profesional audit mengungkapkan bahwa penekanan pada perencanaan - bahkan untuk kondisi yang dinilai tidak mungkin - dan peningkatan perhatian pada beberapa area lain yang mereka yakini merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai resiliensi.

Kas adalah Raja

Hassan Khayal, seorang manajer audit internal pada sebuah organisasi berbasis di Uni Emirat Arab, mengatakan pandemi mendorong penekanan yang jauh lebih besar pada arus kas di organisasinya. "Arus kas dulunya merupakan suatu yang datang dengan sendirinya - itu adalah sesuatu yang nyaman bagi organisasi," katanya. "Sekarang ini adalah pertimbangan utama yang telah mengubah budaya."

Khayal mengatakan bahwa manajer perusahaan, misalnya, sekarang lebih banyak mempertimbangkan kebijakan pengadaan sebelum membelanjakan uang, sebagaimana dibuktikan oleh dokumentasi dan kontrol yang ditinjau oleh audit internal secara menyeluruh (*organizationwide*). Secara lebih luas, dia melihat arus kas sebagai komponen kunci dari resiliensi. "Organisasi yang kaya uang melewati pandemi, sementara mereka yang mungkin memiliki operasi yang sukses tetapi tidak kaya uang - mereka menderita," katanya. "Yang lain mungkin memiliki likuiditas untuk bertahan hidup, tetapi mereka bisa berkembang jika mereka terus mengawasi arus kas."

Mengamankan Rantai Pasokan

Memiliki lebih dari satu vendor, memahami bagaimana kinerja vendor dengan tantangan peristiwa bencana, dan memiliki rencana untuk mengurangi risiko tersebut adalah kunci resiliensi.

"Saya pikir pembuka mata terbesar bagi saya adalah banyak perusahaan yang sangat bergantung pada vendor, dan ketika Covid menghantam, mereka tidak menyadari bahwa mereka tidak dapat mengandalkan vendor tersebut", kata Sajay Rai, Presiden dan CEO penyedia layanan keamanan siber dan kepatuhan Securely Yours LLC di Bloomfield Hills, Michigan. Rai menekankan, vendor itu sendiri juga dihantam keras oleh Covid-19, banyak yang tidak dapat menyediakan tingkat layanan yang diandalkan oleh pelanggan. Organisasi yang telah berkembang mengandalkan produk atau jasa vendor kini mengalami kekurangan input.

"Itu menciptakan kesenjangan besar dalam ketersediaan sumber daya dalam organisasi," kata Rai. "Pelajaran yang dipetik adalah bernegosiasi lebih baik atau memiliki rencana kontingensi."

Komunikasi dan Kolaborasi

Bisnis yang tangguh adalah bisnis dengan misi yang jelas dan prioritas yang didefinisikan dengan baik yang dipahami di seluruh organisasi. Memang, memecahkan masalah seperti yang ditimbulkan oleh COVID-19 membutuhkan pendekatan seluruh entitas yang melibatkan semua tingkatan dan departemen.

Misalnya, Khayal mengatakan komunikasi di seluruh organisasinya meningkat selama pandemi, dengan transparansi yang lebih besar seputar inisiatif strategis. "Komunikasi kami dibuat jauh lebih efektif secara menyeluruh," jelasnya. "Ini melibatkan komunikasi dari atas ke bawah, dari manajemen senior ke manajemen menengah ke manajemen yang lebih rendah, membiarkan semua orang tahu apa yang sedang terjadi dan ke mana arah perusahaan."



Sebelum Covid-19, strategi bisnis organisasi dianggap rahasia, dan hanya manajemen puncak yang mengetahui rencana rahasia tersebut. Sekarang, kata Khayal, karyawan lini depan memiliki pandangan yang jelas tentang strategi, yang meningkatkan kemampuan mereka untuk merespons krisis. “Terutama ketika ada banyak sumber gangguan, orang bisa menjadi bingung, dan ini memungkinkan kita untuk menyelaraskan tujuan yang jelas,” tambahnya.

Tenaga Kerja yang Mampu Beradaptasi

Dalam survei Deloitte 2021, [Building the Resilient Organization](#), 65% dari level pimpinan (C-level) mengatakan tenaga kerja yang dapat beradaptasi sangat penting untuk kesuksesan di masa depan. Itu jauh lebih banyak daripada mereka yang menyebutkan keahlian dan kemahiran atau memiliki nilai-nilai yang selaras dengan organisasi.²⁴

Menerapkan praktik perekrutan yang berfokus pada kemampuan beradaptasi, selain keahlian, adalah langkah pertama yang penting. Alih-alih menempatkan staf dengan ahli yang tidak fleksibel, organisasi harus mencari orang yang lincah dan mampu hidup dengan ambiguitas, dan yang kepribadiannya cukup fleksibel untuk mengubah arah dengan cepat.

Menghubungkan dengan Anggaran Teknologi

Kurang dari seperempat eksekutif yang disurvei Deloitte mengatakan bahwa organisasi mereka memiliki teknologi yang mereka butuhkan untuk mendukung pekerjaan jarak jauh sebelum pandemi melanda. Platform awan, konferensi video, dan keamanan siber semuanya berada di urutan teratas daftar kemampuan yang dibutuhkan.

Memiliki komunikasi dan keamanan tingkat militer mungkin ada dalam daftar keinginan setiap pemimpin organisasi, namun kemampuan untuk mendanai — dan mempertahankan — teknologi yang memungkinkannya mungkin tidak berada dalam jangkauan semua orang.

“Beberapa perusahaan melakukan TI lebih baik karena mereka memiliki rencana pandemi, tetapi sebagian besar tidak — kebanyakan hanya reaktif,” kata Rai. “Mereka melakukannya karena terpaksa. Sekarang mereka perlu menilai apakah mereka memiliki anggaran yang sesuai atau tidak. Bisakah mereka mempertahankan anggaran yang dibutuhkan untuk mendukung perubahan yang telah mereka buat?”

24. Deloitte, [Building the Resilient Organization: 2021 Deloitte Global Resilience Report](#), 2021.



Mendukung Perubahan

Bagaimana Auditor Internal dapat Membantu Memimpin dalam Menciptakan Resiliensi

Di seluruh industri dan lokasi geografis, menahan dampak COVID-19 telah melibatkan adaptasi cepat dan solusi inovatif. Krisis di masa depan akan membutuhkan upaya yang sama. Untuk membantu memastikan ketahanan yang berkelanjutan, audit internal perlu memahami dampak COVID-19 pada operasi bisnis dan di seluruh semesta risiko organisasi. Auditor harus berani melihat ke depan untuk membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan risiko di masa depan.

Faktor Resiliensi dalam Penugasan

Untuk banyak fungsi audit, saat ini, resiliensi mungkin dimasukkan ke dalam setiap penugasan sejak awal. Mendekati setiap audit dengan memperhatikan area kelincahan dan kemampuannya untuk berfungsi dalam ketidakpastian, mungkin merupakan hasil alami dari pandemi bagi sebagian orang — dan sesuatu untuk dipertimbangkan orang lain. Rai bahkan telah melangkah lebih jauh dengan melakukan audit khusus resiliensi.

“Kami melakukan audit tahun lalu di mana seluruh topik adalah tentang resiliensi Covid-19 dan apakah organisasi siap dan bereaksi dengan baik,” jelasnya. “Kami melihat pada semua orang, proses, dan teknologi. Kami melihat bagaimana apa yang telah mereka rencanakan, dokumentasikan, eksekusi dengan benar, dan perubahan apa yang perlu mereka buat.”

Fokus pada Teknologi

Pandemi membuat sebagian besar organisasi lebih bergantung pada teknologi, yang dapat meningkatkan risiko operasional dan keamanan — dan itu mungkin mendorong perlunya lebih banyak audit teknologi. Apa keandalan platform kerja jarak jauh organisasi? Bagaimana dengan keamanan dan keandalan penyimpanan awan? Bagaimana organisasi mengelola risiko yang terkait dengan mengizinkan pekerja jarak jauh membawa teknologi mereka sendiri ke dalam jaringan?

Rai mempertanyakan, bagaimanapun, apakah keahlian cukup untuk memenuhi tantangan ini. “Saya pikir auditor internal mungkin mengabaikan kebutuhan audit teknologi yang lebih banyak karena kurangnya keahlian dalam departemen mereka untuk melakukannya,” katanya. Hal ini sebagai argument untuk mengubah kriteria perekrutan audit dengan memasukkan keahlian teknologi canggih, tambahnya.

Tinjau Perubahan Kebijakan Pandemi

Salah satu prioritas segera bagi auditor adalah meninjau perubahan pada kebijakan tetap yang dibuat selama pandemi untuk memastikan perubahan itu sendiri tidak menimbulkan risiko. Untuk organisasi yang memotong atau melewatkan kebijakan masa lalu sebagai cara untuk menangani krisis, beberapa dari perubahan tersebut mungkin berhasil dan layak untuk dilanjutkan. Tetapi terutama di bidang teknologi dan perekrutan, jalan pintas bisa berbahaya. Itu bisa berlaku, misalnya, untuk penambalan kerentanan yang diabaikan atau aturan *firewall* yang diubah tanpa manajemen perubahan yang tepat, kata Rai — area yang dapat dinilai oleh audit internal.

Rai menunjukkan kekhawatiran serupa tentang praktik sumber daya manusia. “Organisasi mungkin telah melewati pengujian obat dan pemeriksaan latar belakang karena terburu-buru untuk mengisi posisi,” katanya. Uji kelayakan terkait verifikasi ketenagakerjaan mungkin juga telah diabaikan atau disederhanakan secara berlebihan. Auditor internal harus memeriksa perubahan tersebut, tambahnya, dan menilai apakah perubahan tersebut telah menimbulkan risiko.



Kalibrasi Ulang Penilaian Risiko

Risiko yang mungkin tidak menimbulkan kekhawatiran utama sebelum pandemi sekarang mungkin memerlukan lebih banyak perhatian. Seperti yang dijelaskan Khayal, pandemi mengubah perspektif fungsi audit internalnya tentang risiko, mendorong modifikasi tentang cara penilaiannya.

“Satu hal yang kami lakukan yang membuat kami lebih tangguh adalah mengurangi selera kami terhadap risiko,” katanya. “Sebagai auditor internal, kami menyesuaikan cara kami mengukur risiko. Apa yang tadinya rendah atau sedang sekarang dinilai tinggi atau berbahaya.”

Selain itu, sekarang bisnis telah melihat konsekuensi yang menghancurkan dari gangguan di seluruh dunia, manajemen risiko jauh lebih terpikir di benak para pemimpin dan dewan organisasi — dan itu telah membawa peningkatan fokus pada pentingnya melihat di mana eksposur mungkin berada. “Risiko sekarang jauh lebih konkret, bukan hanya teoretis,” kata Khayal, “jadi penilaian risiko menjadi jauh lebih penting bagi kami.”

Lakukan Tindakan Sebelumnya, Jangan Bereaksi

Pandemi membuat banyak organisasi mempertimbangkan konsekuensi jika terjebak pada awal krisis. Selalu, beberapa datang untuk mengembangkan penilaian baru terhadap nilai dari persiapan secara proaktif dan siap pada setiap saat — tidak hanya ketika menghadapi keadaan yang menantang.

Di organisasi Khayal, audit internal menerapkan pemikiran itu untuk meninjau arus kas. “Ketika kami meninjau keuangan, jika kami melihat tempat di mana ada biaya yang lebih tinggi dari yang diharapkan, kami fokus pada hal itu,” katanya. “Bagaimana kita bisa meminimalkan biaya dan meminimalkan pemborosan sehingga kita selalu siap? Dengan begitu organisasi tidak perlu memangkas secara sembarangan begitu kita sudah dalam keadaan darurat.”



Perubahan Audit Internal

Audit Internal yang Lebih Tangguh

Tentu saja, auditor internal tidak boleh membatasi fokus mereka pada ketahanan hanya pada keterlibatan klien — mereka juga harus mengalihkan perhatian mereka ke dalam. Untuk membantu memimpin jalan menuju organisasi yang lebih tangguh, praktisi perlu memastikan fungsi audit itu sendiri tangguh — bahwa ia memiliki kebiasaan, keterampilan, dan keahlian untuk memenuhi saat ini. Praktik terbaik yang melayani auditor dengan baik dalam dekade terakhir mungkin tidak lagi “terbaik”. Lihatlah segala sesuatu dengan mata segar, tanyakan, “Apakah praktik atau kebijakan ini membuat organisasi lebih sehat?” “Bagaimana itu melindungi kita ketika perubahan tak terhindarkan terjadi, apakah itu bertahap, seperti pengurangan staf, atau tiba-tiba, seperti pandemi?”

Auditor internal yang efektif tidak duduk diam dan menunggu dunia “menstabilkan”. Mereka secara proaktif mengubah cara mereka berpikir tentang fungsi mereka dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka.

Mengurangi Waktu Reaksi

Khayal menjelaskan bagaimana kelompoknya melakukan lebih sedikit audit skala besar yang mendukung audit singkat yang memiliki durasi lebih pendek dan cakupan yang lebih terbatas.

“Kami menjadi jauh lebih lincah dalam arti bahwa kami lebih fokus pada tinjauan risiko operasional daripada audit penuh,” katanya. “Kami dapat melakukan tinjauan singkat kecil atas fungsi yang berbeda setiap minggu.”

Audit singkat ini mendapatkan informasi yang dapat ditindaklanjuti kembali ke lini pertama lebih cepat. Saat klien menghadapi perubahan yang menuntut reaksi cepat, audit internal dapat memberikan penilaian yang dipercepat dengan waktu tunggu yang minimal untuk membantu pengambilan keputusan.

Memasukkan Perangkat Teknologi

Analitik menemukan jalannya ke dalam satu kotak perangkat auditor selama pandemi — bagi mereka yang belum memilikinya — karena kekurangan staf menyebabkan banyak bisnis mencari alat teknologi yang dapat membantu.

“Dalam arti tertentu, mereka hampir dipaksa untuk melakukannya,” kata Rai. “Kurangnya sumber daya menyebabkan perubahan dalam audit, dan beberapa dari perubahan itu bagus. Saya melihat organisasi sekarang mengatakan, ‘Kami akan memasukkan analitik data secara permanen di setiap audit yang kami lakukan,’ yang menurut saya merupakan kabar baik.”

Alat dan teknik baru akan berarti kurva pembelajaran bagi banyak auditor. Sangat penting untuk menggunakan waktu ini karena pandemi mereda untuk berlatih sebelum keadaan darurat berikutnya. Itu melibatkan pembelajaran bagaimana menggabungkan analitik data, dan teknologi lain seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan, ke dalam alur kerja audit.

Meningkatkan Hubungan

Salah satu hasil positif dari pandemi adalah, dalam banyak kasus, hal itu membawa rasa tujuan bersama. Ini membantu menyatukan tim, mendorong kolaborasi seluruh entitas yang lebih besar, dan mempromosikan sinergi. Khusus untuk audit internal, yang secara historis menghadapi hambatan dalam membangun hubungan dengan klien, ini memberikan peluang besar.

“Pandemi membuat hubungan yang lebih baik dengan subjek audit – kita semua bersama-sama,” catat Khayal. “Ini menempatkan kita semua melalui satu situasi yang kita bagi bersama sehingga ada lebih banyak rasa kolaborasi. Itu telah membantu audit internal menjadi lebih tangguh dan lebih lincah dalam arti bahwa sekarang klien audit datang kepada kami dengan permintaan untuk mengaudit atau melakukan tinjauan risiko atas aktivitas tertentu yang mereka rasa mungkin tidak berjalan sebagaimana mestinya.” Ini juga dapat membantu praktisi mendapatkan pandangan lebih awal tentang area di mana kesulitan mungkin muncul di masa depan.

Meningkatkan Presentasi

Menurut penelitian yang diterbitkan bersama oleh Internal Audit Foundation dan Protiviti, presentasi tingkat dewan dan C-suite dari audit internal harus mencakup informasi tentang inisiatif resiliensi organisasi, atau kekurangannya.²⁵ Auditor harus memiliki dialog yang terbuka dan jujur dengan manajemen dan dewan tentang informasi apa yang ingin mereka miliki dan bagaimana mereka ingin disajikan. Ini bisa dimulai dengan serangkaian pertanyaan sederhana untuk para pemangku kepentingan tersebut, seperti, “Aspek resiliensi apa yang paling Anda perhatikan? Bagaimana Anda ingin menerima informasi tentang area tersebut?”

Meningkatnya penggunaan analitik data juga menuntut auditor untuk terampil menggunakan alat visualisasi data. Sebagian besar praktisi sudah tahu cara menyajikan informasi tetapi berbagi informasi itu dalam format visual yang menarik membantu memastikannya dipahami dengan jelas dan kemudian ditindaklanjuti.

25. Internal Audit Foundation, Protiviti, *Are We Ready? It's Time for Internal Audit to Focus on Resilience Amid Extreme Change*, 2021.



Kesimpulan

Hal Penting dari Resiliensi

Pandemi Covid-19 adalah peristiwa penting bagi dunia dan organisasi individu. Ini menantang asumsi lama tentang bagaimana orang bekerja sama dan bagaimana bisnis harus dilakukan. Tidak ada jalan kembali ke asumsi atau praktik “pra-Covid”, yang ada hanya bergerak maju, merangkul perubahan, dan beradaptasi dengan pelajaran pandemi dalam pikiran.

Agar tetap relevan di mata pemangku kepentingan dan memberikan nilai optimal, auditor internal perlu menghadapi masa depan dengan tepat dan menghadapi realitas baru dengan keterampilan dan ketekunan yang mereka kuasai sebelum krisis, sambil menambahkan beberapa kompetensi baru dalam teknologi dan komunikasi di sepanjang jalan.

Sementara peran mereka di tahap awal pandemi dalam membantu bisnis bertahan tidak diragukan lagi penting, auditor internal sama sekali bukan sekadar "kru pembersih" yang mensurvei kerusakan setelah terjadi kecelakaan. Sebaliknya, mereka harus memosisikan diri mereka di depan dan di tengah dalam membantu menciptakan visi untuk masa depan organisasi mereka — dan profesi mereka sendiri — untuk memastikan pemenuhannya, berfungsi sebagai pedoman penting di jalan menuju resiliensi.



ISU-ISU SEBELUMNYA

Untuk mengakses isu sebelumnya dari Global Perspectives & Insights, kunjungi theiia.org/GPI.

UMPAN BALIK PEMBACA

Kirim pertanyaan atau komentar ke globalperspectives@theiia.org

Tentang The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) adalah advokasi, pendidik, dan penyedia standar, bimbingan, dan sertifikasi profesi audit internal yang paling dikenal luas. Didirikan pada tahun 1941, IIA saat ini melayani lebih dari 218.000 anggota dari lebih dari 170 negara dan wilayah. Kantor pusat global asosiasi ini berada di Lake Mary, Fla., AS. Untuk informasi lebih lanjut, kunjungi theiia.org.

Disclaimer

IIA menerbitkan dokumen ini untuk tujuan informasi dan pendidikan. Materi ini tidak dimaksudkan untuk memberikan jawaban pasti atas keadaan individu tertentu dan karena itu hanya dimaksudkan untuk digunakan sebagai panduan. IIA merekomendasikan untuk mencari nasihat ahli independen yang berhubungan langsung dengan situasi tertentu. IIA tidak bertanggung jawab atas siapa pun yang hanya mengandalkan materi ini.

Hak Cipta

Hak cipta © 2022 The Institute of Internal Auditors, Inc. Seluruh hak cipta dilindungi. Untuk izin memperbanyak, silakan hubungi copyright@theiia.org.

Oktober 2022



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101