

Issue 7

# GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS:

## Daya Tahan Terhadap Krisis

## Penyumbang

Melissa Agnes  
Co-founder, Agnes + Day – *Canada*

James Lukaszewski  
President, The Lukaszewski Group  
Division, Risdall – *United States*

Héctor Ricardo Parra, CIA, CRMA,  
CISA, CFE  
Manager, CYA Consulting and  
Auditing – *Colombia*

John Rapa  
President and CEO, Tellefsen and  
Company, LLC – *United States*

## Dewan Penasehat

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

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *African  
Federation IIA*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP –  
*IIA–Netherlands*

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

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –  
*IIA–North America*

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA,  
CCSA, CRMA – *IIA–Colombia*

## Isu-isu Sebelumnya

Untuk mendapatkan isu-isu *Global Perspectives and Insights* sebelumnya, kunjungi [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi).

## Feedback Pembaca

Kirim pertanyaan dan komentar ke [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

## Daftar Isi

Audit Internal dan Daya Tahan Terhadap Krisis.....	3
Krisis Kepercayaan yang Terungkap.....	3
Mengapa Perlu Daya Tahan? .....	5
Bertahan.....	6
Bereaksi .....	9
Memulihkan.....	12
Penutup.....	13

## Audit Internal dan Daya Tahan Terhadap Krisis

Kemungkinan adanya krisis yang sangat mengganggu kemampuan organisasi dalam beroperasi nampak kurang disadari saat ini, mengingat begitu cepatnya ancaman-ancaman global berkembang. Peristiwa-peristiwa sabotase *cyber* yang canggih, pola cuaca yang sangat berubah, serangan teror, dan gangguan di bidang ketenagakerjaan terus meningkat, dan dapat menyerang, tentu saja, tanpa peringatan. Dengan kejadian-kejadian krisis ini dan ketidakmampuan untuk melanjutkan operasi serta mencapai tujuan timbullah kerugian bagi reputasi organisasi dan juga kemampuannya untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan.

Namun sebuah studi baru-baru ini mengungkapkan adanya kesenjangan besar antara kesadaran para anggota *board* mengenai potensi krisis dan kesiapan organisasi dalam menghadapi krisis. Untuk bisa mengenali potensi krisis, menangani secara efektif gangguan-gangguan, dan kembali beroperasi normal adalah sangat sulit. Memperoleh kemampuan untuk melakukan hal-hal tersebut dengan cepat dan efisien dengan dampak yang minimum - yaitu menjadi tahan krisis – adalah lebih sulit lagi, dan menjadi tujuan pokok.

Para ahli krisis sepakat bahwa kunci untuk menjadi tahan krisis adalah persiapan dan audit internal berada pada posisi untuk menjalankan peran kunci dalam proses ini. Luasnya keterampilan para auditor, posisinya di organisasi, dan pengetahuan yang mendalam tentang operasi bisa membantu dalam persiapan menghadapi krisis dan menggerakkan organisasi dari sadar krisis menjadi tahan krisis – yaitu siap untuk bertahan, bereaksi, dan memulihkan dari terjadinya peristiwa-peristiwa yang sangat mengganggu.

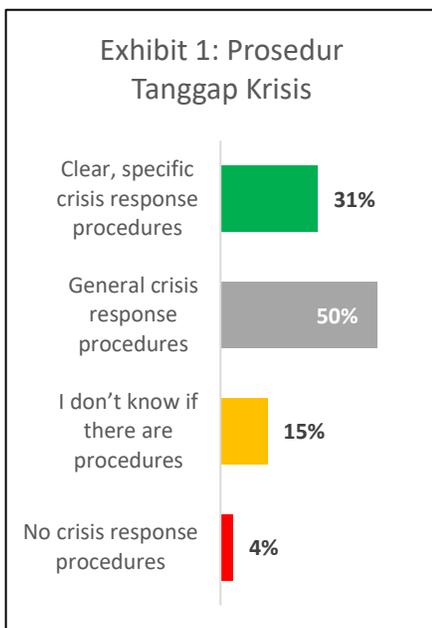
Para ahli krisis sepakat bahwa kunci untuk menjadi tahan krisis adalah persiapan dan audit internal berada pada posisi untuk menjalankan peran kunci dalam proses ini.

## Krisis Kepercayaan Yang Terungkap

Dari sebuah studi gabungan di tahun 2016 yang dilakukan oleh Deloitte Touche Tohmatsu Limited dan Forbes Insights yang mencakup lebih dari 300 anggota *board* dari seluruh dunia, Deloitte memperoleh wawasan mengenai keyakinan pihak *boards* tentang kesadaran organisasi mereka terhadap ancaman-ancaman yang menimbulkan krisis dan kemampuan untuk menghadapinya.

Lebih dari tiga per empat anggota-anggota *board* yang disurvei (76 persen) percaya bahwa organisasi mereka akan menanggapi secara efektif sebuah krisis yang terjadi besok, demikian menurut laporan survey itu. Namun kurang dari separuh mengatakan bahwa perusahaan mereka mengamati masalah-masalah secara dini atau memiliki “buku pedoman” untuk skenario-skenario krisis yang mungkin terjadi (masing-masing 49 persen). Sepertiganya bahkan tidak mengetahui apakah mereka punya “buku pedoman”.

Hanya separuh dari para responden yang mengatakan bahwa mereka melakukan diskusi dengan manajemen mengenai pencegahan krisis, atau terlibat bersama manajemen di dalam memahami apa yang telah dilakukan untuk mendukung kesiapan dalam menghadapi krisis. Dalam hal krisis yang khusus, survey tersebut mengungkapkan adanya kesenjangan yang besar antara pemahaman dan kesiapan. Sebagai contoh, jenis krisis yang membuat para anggota *board* merasa sangat rentan adalah reputasi perusahaan (73 persen), tapi hanya 39 persen yang mengatakan bahwa mereka memiliki rencana untuk menghadapinya. Dari mereka yang telah melampaui sebuah krisis, kurang dari sepertiga (30 persen) merasa bahwa mereka memulihkan reputasinya dalam waktu kurang dari satu tahun – 16 persen mengatakan dalam waktu empat tahun atau lebih.



Sumber: Pertanyaan polling dari February 2017 IIA North America webinar berjudul *Crisis-Proofing Your Organization*. Pertanyaan: Bagaimana anda menjelaskan prosedur tanggap krisis di organisasi anda? Hanya dari respondeen auditor internal. n = 1,467.

Tidak adanya kesiapan terhadap krisis ini dikonfirmasi dalam sebuah *IIA poll* baru-baru ini. Di antara sekitar 1,500 profesional audit internal yang berpartisipasi di sebuah *webinar* tentang risiko krisis, kurang dari sepertiganya (31 persen) mengatakan bahwa organisasi mereka mempunyai “prosedur tanggap krisis khusus yang jelas.” Empat persen tidak mempunyai prosedur tanggap krisis, separuhnya mempunyai prosedur tanggap krisis yang umum, dan yang mengkhawatirkan, 15 persen tidak mengetahui apakah prosedur tersebut ada (Exhibit 1).

Studi-studi ini menunjukkan fakta bahwa banyak yang perlu diperbaiki dalam hal menangani krisis. “Organisasi dapat melakukan investasi nyata yang terukur untuk perencanaan dan pelatihan yang merubah kesadaran terhadap krisis menjadi daya tahan terhadap krisis,” demikian Deloitte menyatakan dalam laporannya. “Dan mereka juga bisa melakukan investasi yang dapat membantu mengantisipasi kejadian-kejadian yang merugikan sebelum menjadi krisis yang menggemparkan.”

John Rapa, *president* dan *CEO* dari Tellefsen and Company LLC, melihat audit internal sebagai pemangku kepentingan utama dalam perencanaan krisis — sebuah “*voice of reason*” yang bernilai untuk aspek-aspek strategi, taktik, lingkup, asumsi, dan kendala dari rencana tersebut.

“Audit internal harus menjadi sebuah *sounding board* bagi mereka yang bertanggungjawab untuk pembuatan, pelaksanaan, dan pemeliharaan rencana,” kata Rapa. “Para auditor harus memiliki peran konsultatif dan melakukan pengawasan dalam penyiapan rencana, memberi nilai tambah, dan meningkatkan efektivitas pengawasan manajemen risiko.”

## Mengapa Perlu Daya Tahan?

Para auditor internal memahami tentang banyak konsep dan dokumen dalam sebuah organisasi yang ditujukan untuk menanggapi gangguan-gangguan yang tidak diharapkan, seperti *crisis management*, *business continuity management*, *incident response*, *disaster recovery*, dan *IT service continuity management*. Audit internal sering berpartisipasi dalam pengembangan rencana-rencana tersebut. Tetapi banyak dari dokumen-dokumen ini adalah khusus untuk bagian tertentu saja: *business continuity management* misalnya didasarkan lebih pada pen jagaan nilai bisnis. Salah satu komponennya adalah *crisis management*, yaitu sebuah proses untuk memulihkan operasi.

Namun, sebuah krisis dapat mencakup lebih dari bagaimana membuat bisnis berjalan lagi, yaitu ketika ada nyawa hilang, sebuah produk terkontaminasi, data pribadi pelanggan dicuri, atau seorang *CEO* dipermalukan.

Auditor internal sebaiknya memperluas perannya terkait dengan krisis, melangkah mundur dan mempertimbangkan gambaran besarnya – yaitu tujuan organisasi secara luas dan risiko-risikonya. Mereka dapat membantu menyiapkan pihak *boards*, *executives*, dan karyawan untuk menghadapi krisis, memberikan *assurance* tentang kesiapan, dan membantu menanamkan budaya tahan krisis.

Banyaknya konsep dan definisi untuk situasi krisis dan kebingungan yang disebabkan oleh terminologi yang tidak jelas dalam sebuah tanggapan terhadap insiden telah dipahami sebagai masalah oleh pihak yang berpengaruh yaitu DRI International. Solusinya adalah membuat *The International Glossary for Resilience*. DRI awalnya mengumpulkan istilah-istilah yang digunakan dalam krisis-krisis yang terkait dengan *business continuity*, *disaster recovery*, atau *risk management*. Setelah menyortir 2,189 istilah unik yang paling sering digunakan, lalu memeriksa daftar tersebut melalui sebuah komite seleksi, dan dipublikasikan dalam satu dokumen berisi lebih 250 definisi terbaik dari 26 sumber-sumber industri.

Daya tahan (*Resilience*) didefinisikan dalam *Glossary* sebagai “kemampuan menyesuaikan dari sebuah organisasi di dalam lingkungan yang kompleks dan terus berubah (*the adaptive capacity of an organization in a complex and changing environment*),” yang berasal dari ASIS International, sebuah komunitas global dari para praktisi keamanan. Definisi utama ini diikuti oleh a.) kemampuan organisasi “untuk bertahan dari dampak sebuah peristiwa atau kemampuan untuk memulihkan kinerja dalam periode waktu yang wajar setelah terdampak oleh sebuah peristiwa (*to resist being affected by an event or the ability to return to an acceptable level of performance in an acceptable period of time after being affected by an event*)” dan b.) “kemampuan sebuah sistem untuk menjaga fungsi-fungsi dan strukturnya dalam menghadapi perubahan internal dan eksternal serta untuk mengalah dengan baik bila memang harus (*capability of a system to maintain its functions and structure in the face of internal and external change and to degrade gracefully when it must*).”

## Siapkan Organisasi untuk Skenario-skenario Krisis yang Berbeda

Melissa Agnes menyarankan para klien untuk memikirkan skenario-skenario krisis berdasarkan risiko terbesar organisasi dan mendapatkan nuansa-nuansa dari setiap krisis. Langkah-langkahnya adalah:

- Tetapkan struktur *governance* untuk manajemen krisis bagi tiap skenario.
- Bentuk tim manajemen krisis untuk tiap skenario.
- Tetapkan peran dan tanggung jawab untuk tiap departemen dan personil.
- Siapkan proses eskalasi internal.
- Tetapkan siapa konstituen dan pemangku kepentingan anda dan apa ekspektasi mereka.
- Prioritaskan tindakan-tindakan atau pertimbangan-pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam 24 sampai 48 jam pertama.
- Pikirkan pertanyaan-pertanyaan yang akan muncul pada saat kejadian dan jawaban-jawaban yang dapat anda berikan.

Visi yang puitis dari istilah mengalah dengan baik selama menghadapi krisis merupakan penggerak di belakang hasil kerja para ahli krisis seperti Melissa Agnes dan James Lukaszewski. Keduanya berpendapat bahwa persiapan yang cermat dan skenario-skenario dengan permainan peran adalah cara yang paling baik untuk dengan mudah melalui sebuah krisis.

“Krisis adalah *show-stopping, people-stopping, product-stopping, reputation-redefining events* yang menimbulkan korban-korban dan/atau penampakan yang mencolok,” kata Lukaszewski, seorang penulis, pembicara, dan konsultan manajemen krisis. Kunci untuk bertahan hidup, katanya, adalah bekerja dengan jiwa kepemimpinan untuk menyusun rencana-rencana yang menangani menit-menit dan jam di awal sebuah krisis, yang mencerminkan adanya pemikiran fundamental yang baik, dan pengertian tentang kekuatan korban.

Agnes, seorang ahli manajemen krisis internasional dan pembicara, menyarankan para kliennya untuk mempraktikkan skenario-skenario krisis untuk memastikan bahwa mereka mempunyai “proses eskalasi yang tepat, orang yang tepat untuk mengambil keputusan, dan kesiapan untuk mengkomunikasikan.”

## Bertahan

Sebuah krisis dapat didefinisikan secara sederhana yaitu ketika risiko menjadi kenyataan, menurut Hector Parra seorang konsultan di Colombia. “Karena setiap perusahaan didirikan untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan, perusahaan berupaya mencapai tujuan-tujuan yang terkait dengan strategi, operasi, informasi, dan kepatuhan. Karena tujuan-tujuan itu berada di masa depan, ada ketidakpastian, dan pencapaian tujuan bisa dipengaruhi oleh risiko-risiko,” kata Parra. “Karenanya kita dapat mengatakan bahwa krisis adalah sebuah perwujudan dari risiko yang menjadi kenyataan.”

Langkah pertama dalam upaya mencegah risiko menjadi krisis adalah mengidentifikasi risiko-risiko tersebut.

Ahli strategi Agnes menasihati klien-kliennya tentang bagaimana melihat datangnya krisis. “Salah satu pendekatan adalah menanyakan kepada manajemen tentang hal-hal yang paling dikhawatirkan. Lima atau 10 skenario risiko tertinggi adalah cara yang baik untuk digunakan sebagai arah,” katanya. “Begitu anda telah mengidentifikasi risiko-risiko, anda dapat terus melanjutkannya. Bicarakan dengan seluruh anggota manajemen untuk memahami perspektif mereka. Menelusuri skenario-skenario risiko tinggi yang utama merupakan latihan terbaik untuk mencapai kesiapan.”

Lukaszewski, yang disebut sebagai “*America’s Crisis Guru*®,” menyetujuinya. “Kesiapan yang sukses selalu didasarkan oleh skenario,” katanya. “Gagal untuk melakukan latihan skenario berarti gagal untuk menanggapi krisis.”

Perencanaan ini, yang memberi arah pada proses bertahan dan bereaksi, dapat memanfaatkan pengamatan tajam audit internal di dalam penyusunan dan pelaksanaannya. Para ahli menyarankan agar rencana membuat prioritas berdasarkan kemungkinan terjadinya sebuah krisis, tingkat dampaknya, dan potensi kerusakan tambahannya.

“Perencanaan krisis harus disusun dengan mempertimbangkan skenario terburuk, didasarkan pada urutan risiko, dan menggunakan pendekatan atas ke bawah (*top-down approach*), dimulai dari risiko yang ekstrim sampai yang rendah,” saran Parra. “Tiap bentuk perencanaan krisis harus memiliki pendekatan tertentu, tergantung pada kasusnya, khususnya pada siapa pihak yang terdampak: karyawan, komunitas, pelanggan, pemegang saham.”

Rencana aksi harus mencakup sebanyak mungkin detail yang bisa dikumpulkan, seperti langkah-langkah di 24 jam pertama, 48 jam pertama, pemberitahuan yang proaktif, tanggapan yang reaktif, peran di lokasi yang telah ditetapkan, jenis komunikasi, dan persyaratan legal, adalah beberapa contohnya. Jika rencana tersebut adalah untuk skenario terburuk, rencana itu harus bisa disesuaikan untuk bencana-bencana yang lebih ringan. Rencana tersebut harus mencakup protokol untuk pengaktifan, dan memberikan metode pelaporan bagi para karyawan, yang sering kali berada pada posisi yang terbaik untuk melihat indikator-indikator situasi krisis secara dini.

“Perencanaan krisis harus disusun dengan mempertimbangkan skenario terburuk, didasarkan pada urutan risiko, dan menggunakan pendekatan atas ke bawah (*top-down approach*), dimulai dari risiko yang ekstrim sampai yang rendah.”

— Hector Parra

## Pengujian dan Pelatihan

Lukaszewski menyarankan adanya pengujian terhadap rencana tersebut sehingga bila sesuatu benar-benar terjadi, organisasi dapat lebih mudah beralih ke rencana tanggap (*response mode*). Selain berlatih, gunakan pendampingan dan pendidikan, *right way/wrong way problems*, simulasi, dan latihan-latihan di atas meja yang memungkinkan setiap orang bisa menjalankan perannya. Pada akhir dari setiap pelatihan, mutakhirkan rencana tersebut. “Tanya pada diri anda dan mereka yang berpartisipasi dalam latihan, apa yang sekarang telah kita ketahui tentang apa yang perlu lebih kita ketahui? Apa lagi yang akan terjadi setelah yang ini terjadi?” kata Lukaszewski.

Pelatihan adalah sangat penting. Contohnya, ketika tiba saatnya untuk mencegah terjadinya krisis *cyber*, audit internal dapat menjangkau para karyawan dan menyampaikan tentang peran yang mereka bisa lakukan, membantu mengorganisasikan acara-acara kesadaran, dan mengedukasi para staf tentang praktik-praktik terbaik mengenai penggantian *passwords*, penggunaan *multifactor authentication*, dan cara membuka *email* yang tidak dikenal.

“Berusaha untuk membuat keputusan adalah salah satu hambatan paling besar di dalam menanggapi krisis.”

— James Lukaszewski

Beberapa organisasi secara rutin menguji para karyawan dengan mengirim email yang mencurigakan yang bila dibuka akan langsung menetapkan jadwal pelatihan. Auditor-auditor yang terlatih bisa lebih memahami tentang *system patches*, menekankan tentang pentingnya menguji pengendalian IT secara regular, dan belajar dari kerangka kerja yang tersedia.

Persiapan dapat dilakukan tersendiri untuk setiap skenario, tetapi hal-hal yang mendasar harus diberlakukan. “Krisis-krisis yang berbeda mempunyai dampak-dampak yang berbeda,” kata Agnes. “Yang tidak berubah adalah ekspektasi dan kekhawatiran para pemangku kepentingan. Pastikan anda memeriksa daftar tentang hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan, lalu susun tanggapan anda termasuk tindakan-tindakan yang mungkin berbeda tergantung pada situasi.”

Lukaszewski telah mengembangkan sebuah “persamaan kesiapan (*readiness equation*),” dan mengatakan bahwa tiga per empat dari “kesiapan” adalah memiliki informasi kontak yang akurat untuk secara cepat menemukan “orang yang dapat mengatakan ya (*people who can say yes*).”

“Berusaha untuk membuat keputusan adalah salah satu hambatan paling besar di dalam menanggapi krisis,” katanya. Daftar kontak yang benar akan membawa anda mencapai 75 persen dari upaya menghilangkan hambatan tersebut. Unsur-unsur lainnya, kata Lukaszewski, meliputi 15 persen *pre-authorization* — yaitu keputusan yang bisa dibuat terlebih dahulu, seperti membuat *purchase order* yang anda perlukan untuk memperoleh kendaraan untuk memindahkan orang bila dibutuhkan. Delapan persen adalah persiapan dan pengujian skenario secara menyeluruh, dan 2 persen adalah kejutan. Kejutan membuat sebuah situasi menjadi krisis.

Agnes menyetujuinya, dan mengatakan bahwa rencana tersebut harus mengatur adanya orang yang tepat di lokasi sebagai sebuah cara untuk memastikan terjadinya proses eskalasi yang tepat. “Protokol eskalasi internal yang benar yang mengatur adanya orang yang tepat di lokasi pada waktu yang tepat akan bisa melaksanakan satu dari dua hal ini: melakukan eskalasi dengan sangat cepat ketika berhadapan dengan krisis yang gawat, atau menghindari eskalasi yang tidak perlu jika situasi tidak membutuhkannya,” katanya. “Orang yang tepat” berarti hadirnya seorang wakil dari tiap unit bisnis, sektor, dan kelompok pemangku kepentingan untuk melihat situasinya secara luas, tidak hanya dari perspektif hukum, kepatuhan, CEO, atau HR, katanya.

Rapa menamakan kelompok ini sebagai *Incident Management Team* atau *Crisis Management Team*, dan juga menyarankan agar kelompok ini bersifat *cross-functional* dan *cross-domain*, yang mencakup, contohnya, *executive management, operations, technology, legal, media relations*, dan *client relations*.

Selama perencanaan, siapkan untuk situasi di mana organisasi tidak dalam krisis tetapi menjadi bagian dari industri atau wilayah di mana krisis sedang terjadi, saran dari majalah *Internal Auditor* pada edisi April 2017. Sebagai contoh, Ford secara cepat memisahkan diri dari krisis yang terjadi di Volkswagen dengan sebuah pengumuman untuk tidak menggunakan *defeat devices*, tulis J. Michael Jacka. Artikel tersebut, "*Resilience Through Crisis*," juga mengingatkan bahwa para juru bicara yang ditugaskan harus memiliki kombinasi yang tepat yaitu keahlian di bidang media dan wewenang sebagai eksekutif, dan rencana tersebut harus mencakup informasi yang detail untuk berhubungan dengan media.

Mengerjakan sebuah skenario secara lengkap bisa memakan waktu berbulan-bulan — membangun proses eskalasi, menemukan kekurangan, dan menyiapkan reaksi untuk organisasi secara keseluruhan. Lukaszewski menyarankan untuk hanya merencanakan satu atau dua skenario dalam setahun.

Dan sementara sebuah rencana yang terperinci akan membuat hasil yang sangat berbeda, para ahli sepakat bahwa tidak ada satu rencana yang cocok untuk semua situasi.

"Mencoba membuat sebuah rencana manajemen krisis yang mencakup semua hal untuk semua jenis ancaman yang terlihat atau yang diperkirakan adalah sangat menantang, jika tidak mustahil," kata Rapa.

Begitu sebuah program kesiapan disusun, langkah berikutnya adalah menumbuhkan sebuah budaya siap krisis yang akan memungkinkan organisasi memiliki daya tahan.

## Bereaksi

Dengan menjadi proaktif dan memahami prosesnya, audit internal dapat membantu organisasi membangun sebuah tingkat kenyamanan ketika krisis terjadi di mana orang akan mengerti dan bukan menjadi khawatir serta defensif.

Audit internal bisa memastikan bahwa sebuah rencana manajemen krisis yang mutakhir dapat menanggulangi insiden dan akibatnya secara menyeluruh, dan menguji kemampuan untuk menggerakkan sebuah tim tanggap insiden. Setelah krisis berkembang, audit dapat menilai, misalnya, lingkup kejadian, kebutuhan akan pihak ketiga, risiko reputasi, dan keamanan dari sebuah lokasi penyimpanan data yang terpisah. Audit internal dapat bekerja dengan penasihat hukum internal untuk memeriksa dampak hukumnya, dan bekerja dengan *HR* untuk membantu menyelidiki sebuah situasi ketenagakerjaan, atau menentukan apakah orang yang memenuhi syarat akan tersedia untuk menangani sebuah insiden.

Para auditor dapat membantu organisasi untuk berkomunikasi secara terbuka dan teratur dengan publik, karyawan, rekan bisnis, dan para pemangku kepentingan.

“Sebuah tim tanggap yang sukses akan berkembang di dalam organisasi dan akan membantu perusahaan mengidentifikasi dan memahami risiko serta memungkinkan *executive management* membuat keputusan terbaik untuk menangani risiko perusahaan,” kata Rapa. “Audit internal harus mempunyai peran pengawasan di dalam pelaksanaan sebuah rencana yang telah diperiksa oleh para pemangku kepentingan utama.”

Ketika sebuah bencana terjadi, tindakan pertama adalah menggerakkan tanggap darurat, menyelamatkan nyawa, dan melindungi harta, demikian menurut Parra. Setiap reaksi harus diukur dalam menit atau jam. Sebuah langkah awal yang penting adalah melakukan komunikasi internal dan eksternal tentang apa yang terjadi dan apa langkah-langkah selanjutnya, kata Parra. Sebagai contoh, ketika sebuah bank di Colombia mengalami kegagalan sistem yang mempengaruhi transaksi *online*, komunikasi segera kepada para nasabah dan pihak berwenang, yang menginformasikan tentang masalah tersebut dan tindakan-tindakan perbaikannya, telah mencegah kepanikan, katanya.

Ia menyarankan audit internal untuk membantu mengevaluasi keseriusan sebuah krisis dengan melihat dampak-dampaknya pada upaya pencapaian tujuan, manusia, reputasi, harta termasuk data dan informasi, serta pada aturan-aturan lingkungan.

Mempertimbangkan keseriusan krisis tersebut mengingatkan pada pemikiran sebelumnya, kata Agnes. Dengan menerapkan sebuah rencana yang telah dipikirkan secara menyeluruh, organisasi akan membantu menciptakan sebuah budaya siap krisis.

“Ini berarti anda tidak bisa hanya membuat rencana dan meninggalkannya di rak. Bahkan bila anda mengulasnya setiap bulan, hal itu tidak cukup, karena selalu ada faktor-faktor di dunia yang terus berubah yang berdampak kepada kita di dalam krisis,” katanya. “Apa yang anda inginkan adalah membuat manajemen risiko, pencegahan krisis, dan tanggapan terhadap krisis sebagai bagian yang tidak terpisahkan di setiap jajaran organisasi. Anggota-anggota tim anda perlu memahami rencana tersebut dengan baik sehingga hal itu menjadi nalurinya. Anda menginginkan mereka sangat mengetahui apa yang diharapkan dari mereka untuk dilakukan dan apa tindakan yang paling baik – yaitu membangun *muscle memory*.”

Satu dari beberapa aspek reaksi yang terpenting adalah komunikasi. “Diam adalah kejatuhan anda,” kata Agnes. “Dulu hal itu baik, tetapi tidak lagi.”

“Apa yang anda inginkan adalah membuat manajemen risiko, pencegahan krisis, dan tanggapan terhadap krisis sebagai bagian tak terpisahkan di seluruh jajaran organisasi.”

— Melissa Agnes

Lukaszewski menyebutkan bahwa diam adalah “strategi yang paling merusak yang bisa anda pilih.” Ia menyarankan organisasi berkomunikasi dengan penuh niat, dengan “keterusterangan, keterbukaan, dan kejujuran.” Para perwakilan harus “mudah dikontak, tanggap, jelas, terlibat penuh, dan bersedia menerangkan, berkomentar, dan mengoreksi bila diperlukan.”

Media sosial sangat bermanfaat sekarang ini karena para tim krisis dapat mengirim pesan-pesan yang cepat dan singkat yang menunjukkan bahwa mereka sedang sibuk menangani masalahnya, kata Lukaszewski. Ia menyarankan dibentuknya grup *SMART: Social, Media, Action/Attack, Response, Team*.

“Tujuan anda adalah bertindak cepat dan efektif. Akan ada kesalahan-kesalahan karena ini adalah sebuah krisis. Setiap hari, anda akan menggunakan 50 persen energi dan 25 persen sumber daya untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang lalu,” kata Lukaszewski. “Ingat, tanggapan anda bisa sempurna secara teknis, tetapi bila anda ceroboh terhadap para korban dan dalam berkomunikasi, seperti itulah tanggapan anda akan diingat. Berpikir cepat, bertahap, dan bertindak. Semakin lama waktu yang dibutuhkan untuk bertindak, semakin rusak reputasi anda.”

Ia juga menyarankan untuk membuat *webpage* untuk tiap skenario yang tetap tersimpan sampai dibutuhkan. Ketika diaktifkan, dapat memberikan fakta-fakta dan data, Q&A, hal-hal yang dipertaruhkan, dan fitur interaktif.

“Bagaimana perusahaan anda mengikuti rencana akan mempunyai dampak langsung mengenai bagaimana pandangan terhadap manajemen — baik secara internal oleh para karyawan dan secara eksternal oleh pelanggan, rekan bisnis, media, pemerintah, dll.” kata Rapa. Reaksi-reaksi wajar yang disarankannya antara lain:

- Tetap tenang.
- Berkomunikasi dengan secara luas dan sering dengan semua pihak terkait tergantung pada jenis dan lingkup insiden.
- Jalankan rencana, tetapi lakukan penyesuaian-penyesuaian berdasarkan perkembangan kejadian.
- Lanjutkan. Lanjutkan. Lanjutkan.

Lukaszewski selalu mengingatkan para klien untuk menangani korban. “Para korban memerlukan kejelasan, perlu berbicara,” katanya. “Perusahaan-perusahaan yang cerdas memfasilitasi percakapan ini. Apa yang para korban sangat inginkan adalah seseorang yang mengatakan ‘maaf’. Manajemen harus menunjukkan sikap positif.”

## Permintaan Maaf Yang Sempurna

*America’s Crisis Guru* menawarkan “Bahan-bahan untuk sebuah Permintaan Maaf Yang Sempurna”:

- Pengakuan verbal atau tertulis tentang tanggung jawab karena telah mengakibatkan penderitaan dan kesengsaraan.
- Pengakuan khusus dan uraian tentang kerusakan yang terjadi.
- Pelajaran yang diperoleh dan perubahan-perubahan yang harus dilakukan untuk mencegah situasi itu terjadi lagi.
- Meminta maaf.
- Menawarkan ganti rugi.

Bila satu dari hal-hal di atas ditiadakan, permintaan maaf anda kurang memiliki kredibilitas.

## Meningkatkan Rencana Daya Tahan dengan Tinjauan Sesudah Krisis

Hal-hal yang dipelajari (*lessons learned*) sesudah terjadi krisis dapat sangat berharga bagi fungsi audit internal. Dengan menggabungkan pengalaman ini ke dalam rencana, organisasi dapat semakin berdaya tahan terhadap krisis. Beberapa hal yang John Rapa sering tanyakan ketika keadaan sudah tenang antara lain:

- Bagaimana insiden tersebut diketahui?
- Siapa yang mengetahuinya pertama kali?
- Siapa “para penanggap pertama” yang mengidentifikasi pengaruh dari gangguan tersebut?
- Bagaimana tanggapan terhadap insiden tersebut ditangani oleh manajemen? Oleh karyawan?
- Seberapa baik dan sering perusahaan berkomunikasi dengan karyawan, klien, unsur bisnis utama, penyedia layanan utama, pemerintah, media?
- Apakah peninjauan pasca kejadian dilakukan untuk mengetahui akar masalah, pengaruh, dan dampaknya ke bisnis, juga untuk bahan pelajaran?
- Apakah rencana aksi dilaksanakan untuk menanggulangi kelemahan, risiko, atau ancaman baru?

## Memulihkan

Audit internal dapat membantu organisasi pulih dari krisis dengan melakukan evaluasi dan pelaporan tentang efektivitas dari upaya-upaya organisasi, menilai hal-hal seperti dampak jangka panjang terhadap reputasi, proses pemulihan data, pengawasan terhadap para pihak ketiga yang digunakan, kecukupan sumber daya yang ditugaskan dan pelatihan.

Tindakan-tindakan setelah krisis membantu organisasi untuk memperbaiki rencana daya tahan terhadap krisis di masa yang akan datang dan harus mencakup dokumentasi dan penerapan dari hal-hal yang dipelajari, kata Parra. Bahkan insiden-insiden yang tidak penting perlu dicatat dan disimpan untuk rujukan di masa mendatang.

Dokumentasi harus mencakup sebab, dampak, tanggapan, waktu yang dibutuhkan untuk pemulihan, tindakan yang diperlukan, hal-hal yang dipelajari, dan seterusnya, kata Rapa.

“Tinjauan setelah insiden adalah tempat di mana audit internal harus menjalankan peran utama,” kata Agnes. “Auditor internal perlu menilai, meninjau, dan memperbaiki. Dan, duduk bersama dengan orang yang tepat, memperhatikan insiden tersebut dan bertanya, misalnya, apa yang bisa kita lakukan secara berbeda, bagaimana kita memastikan insiden ini tidak terjadi lagi, apakah rencana tindakan dan komunikasi bermanfaat?” katanya. “Setelah mereka menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, diskusikan, evaluasi, dan perbaiki. Perkuat rencana dan uji lagi dengan simulasi.”

Ketika audit internal menjalankan sebuah peran yang berpengaruh dalam menerapkan hal-hal yang dipelajari – baik bagi organisasi maupun di rencana audit – hal ini memberikan kesempatan untuk berubah dari peran pendukung menjadi pelopor di dalam organisasi.

“Bagi para auditor yang tidak merasa memiliki cukup peran, temukan cara untuk menunjukkan nilai anda dan dapatkan tempat yang terhormat,” saran Agnes. “Apa komite yang bertemu secara teratur yang meninjau hal-hal seperti ini? Apa komite yang anggota-anggotanya membicarakan tentang krisis, manajemen pencegahan, dan kesiapannya? Jika anda mendapat kesempatan, maka audit akan didengar dan memberikan masukan pada program-program yang ada.”

## Penutup

“Tanggapan anda akan dikritik oleh orang yang tidak berada di tempat kejadian, yang mengutip orang yang juga tidak ada di sana,” kata Lukaszewski. “Tetap fokus pada menyelesaikan hal-hal yang paling penting.”

Ia menyarankan para kliennya untuk terus mengevaluasi kekurangan-kekurangan, mengelola dampaknya, dan secara rutin memberitahu *management* dan *board* mengenai ancaman-ancaman.

Sebuah perubahan terminologi yang sederhana dapat membuat prosesnya menjadi lebih mudah. “Kata krisis mengganggu para pimpinan, karena hanya sedikit pemimpin yang percaya bahwa krisis akan terjadi pada mereka,” kata Lukaszewski. “Kesiapan (*Readiness*) membantu mereka lebih memahami apa yang perlu mereka lakukan.”

Agnes mengatakan hal itu terdengar klise, tapi bentuk terbaik dari manajemen krisis adalah pencegahan krisis. “Identifikasikan risiko-risiko utama dan lakukan apa yang diperlukan untuk mencegah hal-hal yang dapat dicegah,” kata Agnes, “tetapi pastikan untuk melakukan pengelolaan yang efektif untuk hal-hal yang tidak bisa dicegah.”

Dalam lingkungan yang kompleks dan selalu berubah yang merupakan krisis, sebuah organisasi bisa menyesuaikan, bertahan untuk tidak terpengaruh, kembali pulih ke keadaan normal dengan cepat, mempertahankan struktur dan fungsi-fungsinya, serta mundur dengan baik. Dengan masalah-masalah pokok bisa diidentifikasi; skenario-skenario diperbaharui; halaman *website* dikembangkan; pesan-pesan disusun; dan sebuah rencana disiapkan, diuji, dan diperbaharui secara teratur, audit internal dapat membantu pimpinan untuk tidak hanya siap menghadapi krisis, tetapi seluruh jajaran organisasi menjadi berdaya tahan terhadap krisis.

## Karakteristik Organisasi Yang Tahan Krisis

- Seorang pejabat senior bertanggung jawab untuk berdaya tahan terhadap krisis:
  - Ada rantai otoritas yang ditunjuk untuk mengambil keputusan di saat terjadinya krisis.
  - Ada jalur komunikasi dan tanggapan yang mutakhir untuk menangani krisis apapun.
- Ada sebuah rencana daya tahan terhadap krisis yang:
  - Mencakup seluruh fungsi-fungsi utama bisnis.
  - Mengidentifikasi semua pemangku kepentingan utama (internal dan eksternal) dan metode untuk mengkomunikasikan status pada saat krisis ditangani.
  - Mengidentifikasi skenario-skenario risiko utama dan prosedur-prosedur tanggap yang khusus.
  - Mencakup komponen *disaster recovery* yang terkait dengan operasi *IT*.
  - Dikomunikasikan dan dipahami di seluruh jajaran organisasi.
  - Diuji secara teratur.
    - Setelah pengujian secara periodik, hasilnya dibagikan dan langkah-langkah tindakan korektif disusun.
  - Menyediakan prosedur untuk peninjauan setelah krisis dan pelaksanaan untuk hal-hal yang dipelajari.
- Penilaian risiko secara periodik dilakukan; rencana krisis direvisi berdasarkan perubahan lingkungan risiko.
- Fasilitas cadangan sudah disiapkan dan tersedia pada saat terjadinya kerusakan fisik di lokasi atau pada kemampuan untuk menyimpan data dengan aman.
- Audit internal mendapatkan tempat untuk memberikan masukan, menilai risiko, dan secara berkala melakukan pengujian rencana ketahanan krisis.

## Untuk Informasi Tambahan

*Internal Auditor* magazine, “Resilience Through Crisis,” J. Michael Jacka, April 2017 ([www.theiia.org](http://www.theiia.org))

Deloitte, “A Crisis of Confidence,” 2016 ([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com))

DRI International, *International Glossary for Resilience* ([www.drii.org](http://www.drii.org))

The IIA Practice Guide: Business Continuity Management ([www.theiia.org](http://www.theiia.org))

“The Security Intelligence Center – Next Steps: Beyond Response to Anticipation,” Internal Audit Foundation and Crowe Horwath ([www.theiia.org](http://www.theiia.org))

Diterjemahkan dan diselaraskan oleh IIA Indonesia Volunteers:

1. Rama Indrayana
2. Setyo Wibowo, CIA, CRMA.
3. Hartian S. Widhanto, CIA, CRMA.



## About The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 190,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters are in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

## Disclaimer

The opinions expressed in Global Perspectives and Insights are not necessarily those of the individual contributors or of the contributors' employers.

## Copyright

Copyright © 2017 by The Institute of Internal Auditors, Inc., ("The IIA") strictly reserved. Any reproduction of The IIA name or logo will carry the U.S. federal trademark registration symbol ®. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of The IIA.