



# GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

Audit Internal di Era Disrupsi



## Dewan Penasihat

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

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL– *African  
Federation of Institutes of Internal  
Auditors*

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

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

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

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

## Edisi Sebelumnya

Untuk dapat mengakses edisi *Global  
Perspectives and Insights* sebelumnya,  
kunjungi [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi).

## Tanggapan Pembaca

Kirimkan pertanyaan dan saran Anda  
ke [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

## Daftar Isi

Pendahuluan.....	1
Mengetahui ‘Nilai Tambah’ Audit Internal.....	2
Tiba Tepat Waktu.....	3
Tips dan Teknis Praktis.....	4
Fokus Pada Asurans Melibatkan Stakeholder dan Ahlinya Berinvestasi dalam Pelatihan Terkait Teknologi Disruptif Menempatkan Teknologi Baru dalam Pekerjaan	
Penutup.....	5

Diterjemahkan dan diselaraskan oleh IIA Indonesia Volunteers:

1. Dyah Citra Ariwidayarsi, S.A.B, M.E.
2. I Made Suandi Putra MSc., CIA, CRMP

## Pendahuluan

Disrupsi kadang digambarkan seperti ombak, menabrak praktek bisnis yang mapan; atau seperti gempa bumi, menghancurkan pondasi kokoh yang telah didiami suatu organisasi bertahun-tahun.

Tidak ada dari kedua perumpamaan tersebut yang benar-benar tepat. Disrupsi lebih tepat dianggap seperti sekawanan kuda yang berlari kencang ke arah Anda. Terkadang Anda bisa melihat sekawanan tersebut datang, di lain waktu mereka dapat menyerang tiba-tiba. Dengan persiapan dan keterampilan yang cukup, suatu organisasi dapat menunggangi kawanan tersebut, mengendalikan kekuatannya, dan menggiringnya ke arah yang baru.

Atau Anda bisa saja tidak melakukan apapun dan terhimpit.

Tantangan terbesar untuk para pelaku audit internal saat ini adalah menerima disrupsi dalam bentuk sebenarnya. Mengenali apa yang akan datang dan memberi pemahaman kepada organisasi bagaimana cara memanfaatkan kekuatan disruptif yang sesungguhnya berharga. Ini bukan merupakan hal baru dalam audit internal. Memahami adalah inti dari misi audit internal - meningkatkan dan melindungi nilai organisasi dengan menyediakan asuransi yang objektif dan berbasis resiko, saran dan pemahaman.

“Disrupsi kadang datang dengan cepat, dan mengejutkan kita semua” kata Carolyn Saint, CAE University of Virginia. “Namun kita semua juga harus jujur, bahwa seringkali kita juga bisa melihat disrupsi datang dari kejauhan. Tantangan berat dan sesungguhnya adalah untuk menjelaskan kepada Pimpinan mengenai implikasi disrupsi yang akan datang tersebut, sehingga organisasi dapat meresponnya.”

Terdapat banyak contoh disrupsi yang bergerak lambat, dan biasanya melibatkan suatu “kebangkitan”: internet di tahun 1990 an, Cina sebagai penguasa ekonomi di tahun 2000 an, *cloud computing* di tahun 2010 an. Eksekutif audit mungkin dapat memperkirakan disrupsi yang mungkin muncul di tahun 2020; mobil tanpa supir, kecerdasan artifisial (AI), *Internet of Things* (IoT), kebijakan proteksi perdagangan – dan banyak lagi lainnya.

Kekuatan yang mendorong disrupsi biasanya menyertakan teknologi (perkembangan dalam komunikasi tanpa kabel, satelit GPS, dll); kebijakan (munculnya perdagangan bebas setelah Perang Dunia II, dan kemungkinan berkurangnya perdagangan bebas saat ini); demografi (*baby booms* yang merubah suasana politik, atau bertambahnya populasi yang memangkas kedinamisan ekonomi). Dan terkadang suatu peristiwa yang mengguncang lingkungan bisnis standar hingga ke intinya (serangan 11 September, krisis keuangan di tahun 2008, wabah flu Spanyol tahun 1918).

“Kunci utama dalam disrupsi bisnis adalah, secara hakiki Anda tidak dapat mengontrolnya” menurut Lesedi Lesetedi, deputi CEO - Strategy & Corporate Services, Botswana College of Distance & Open Learning (BOCODOL). “Tidak ada satu pun perusahaan yang dapat ‘menghentikan’ disrupsi digital atau mencegah beberapa model bisnis baru yang disukai oleh semua orang di dunia. Sebaiknya CAE yang tanggap harus dapat melihat peluang dan resiko yang dapat ditimbulkan oleh kekuatan disrupsi, serta membantu Direksi untuk

“Tantangan berat dan sesungguhnya adalah untuk menjelaskan kepada Pimpinan mengenai implikasi disrupsi yang akan datang tersebut, sehingga organisasi dapat meresponnya.”

Carolyn Saint,  
IIA–North America

“Sebaiknya CAE yang tanggap harus dapat melihat peluang dan resiko yang dapat ditimbulkan oleh kekuatan disrupsi, dan membantu Direksi untuk memahami konsekuensi dari apapun pilihan strategis yang diambil untuk menyikapi kekuatan disrupsi tersebut.”

Lesedi Lesetedi,  
African Federation of  
Institutes of Internal Auditors

memahami konsekuensi dari apapun pilihan strategis yang diambil untuk menyikapi kekuatan disrupsi tersebut.”

Misalnya, bayangkan apabila dalam jangka Panjang sebuah pabrik peralatan pertanian ingin memanfaatkan *IoT*. Menyesuaikan setiap alat panen, traktor, dan sistem irigasi dengan sensor internet akan menjadi mudah. Menyambungkannya ke koneksi nirkabel akan menjadi mudah. Melaporkan data yang telah terkumpul ke komputer pusat juga akan lebih mudah.

Lalu apa?

Pabrikasi akan segera menawarkan perangkat aplikasi yang membantu pelanggan untuk menganalisa data. Mereka akan menggunakan *AI* (kecerdasan artifisial) untuk dapat membantu pelanggannya, para petani, mendapatkan efisiensi maksimal dari peralatan mereka. Hal ini memerlukan penanganan risiko keamanan data untuk menjadi resilien dalam dunia *cyber*. Perlu dipertimbangkan pertanyaan terkait interoperabilitas, jika pelanggan ingin menggabungkan sensor yang dimilikinya pada beberapa peralatan yang terpisah, lalu menggabungkannya dengan sistem lainnya.

Singkatnya, pada titik tertentu, pabrikasi peralatan pertanian akan memiliki sebuah pilihan: tetap memproduksi peralatan pertanian, atau mendiversifikasi menjadi “manajemen data agrikultural” atau suatu bidang baru menggunakan *IoT*. Dan bila memilih yang terakhir, jalan yang lebih menguntungkan – mengapa tidak memihakketigakan (*outsourcing*) seluruh operasi pabrikasi peralatan pertanian? (lihat contoh negara Cina di atas, muncul sebagai kekuatan ekonomi).

Hal itu adalah dirupsi yang memungkinkan, dan bukan tidak masuk akal; ini adalah versi modern dari pilihan yang dihadapi oleh IBM 25 tahun yang lalu: sebagai pabrikasi terminal komputer, atau menjadi penyedia servis IT? IBM memilih servis.

Akibatnya, tentu saja, Direksi manufaktur akan menjawab pertanyaan strategis terkait kemungkinan-*IoT* tersebut. Tugas pertama CAE adalah menolong Direksi melihat pertanyaan yang muncul semacam itu, dan memahami peluang dan risiko bila perusahaan langsung merangkul disrupsi (atau bahkan berjalan pelan menuju disrupsi).

## Mengetahui Nilai Tambah Audit Internal

CAE ingin berperan sebagai penasihat yang terpercaya. Direksi dan manajer senior juga menginginkan hal yang sama. Pertanyaannya adalah, apakah CAE sebenarnya telah menjalani peran tersebut, terutama saat lanskap bisnis menghadapi berbagai macam disrupsi.

Sebagai contoh, dalam survey yang dilakukan PwC tahun 2017, 68 persen Dewan Direksi dan 77 persen manajemen menganggap bahwa fungsi internal audit mereka tidak berbuat banyak dalam membantu mengelola disrupsi. Lebih dari setengahnya menganggap internal audit kurang memiliki keahlian yang relevan untuk mengatasi disrupsi, 38 persen mengatakan bahwa sumber daya audit internal tidak cukup untuk bias memberikan manfaat.

“Seperti tantangan telur dan ayam,” menurut Ana Cristina Zambrano Preciado, Presiden IIA-Colombia. “Jika fungsi audit terperosok dengan

kekhawatiran kepatuhan seketika, maka CAE tidak dapat mengabdikan lebih banyak waktunya untuk mempertimbangkan disrupsi dan menjadi penasehat yang terpercaya. Namun jika Anda tidak dapat memberi banyak nilai tambah ketika Direksi berdebat mengenai strategi dan disrupsi, dari perspektif mereka, lalu mengapa Direksi meminta Anda untuk duduk bersama dan membahasnya.

Dalam tingkat yang lebih lugas, satu jalan untuk keluar dari perangkap tersebut adalah dengan memperbaiki fungsi audit internal. Sebagai contoh, departemen audit internal dapat merangkul inovasi dengan bekerja lebih cerdas menggunakan analisis data dan robotik. Dengan menggunakan proses otomatisasi robotik, audit internal dapat membangun perangkat lunak (*software*) yang memungkinkan pertahanan lapis pertama (*first line of defense*) dalam menganalisa keseluruhan data, bukan hanya sampel kecil. Dengan cara ini, audit internal merupakan sumber disrupsi, menyediakan suatu cara bagi lapis pertama untuk mengotomatisasi manajemen risiko mereka. Dan, setidaknya memberikan CAE lebih banyak waktu untuk berpikir lebih strategis mengenai risiko bisnis.

“Waktu adalah sumber daya anda yang paling penting. Jika kebutuhan-kebutuhan mendesak terus menarikmu menjauh dari analisis strategis yang ingin dilakukan, maka Anda tenggelam,” kata Hans Nieuwlands, CEO, IIA–Netherlands. “Jadi, pertama Anda harus membuat departemen audit anda bekerja dengan strategis, misalnya dengan analisis yang lebih baik dan penggunaan teknologi yang lebih cerdas. Lalu Anda dapat mulai menegakan kepa anda dan melihat cakrawala, untuk mengetahui disrupsi seperti apa yang akan datang.”

## Tiba Tepat Waktu

Tantangan mendasar dari disrupsi saat ini adalah – yang tidak ada dalam generasi sebelumnya – yaitu, bagaimana mudah dan cepatnya disrupsi dapat timbul. Salahkanlah kemajuan dalam teknologi digital.

Dimana, 100 tahun yang lalu, kendaraan bermotor adalah disrupsi bagi industri jalur kereta. Namun industri kendaraan bermotor membutuhkan modal, SDM, dan waktu dalam jumlah yang sangat besar untuk mengembangkan industrinya.

Disrupsi digital sangat berbeda. Menurut Max Wessel, seorang dosen di Stanford School of Business dan general manager di perusahaan modal ventura SAP.iO, dalam tulisannya baru-baru ini Harvard Business Review:

Sekarang ini ancaman disruptif terlihat berbeda. Mereka tidak *asset-heavy*, namun *asset-light*. Meski disrupsi ini mungkin terlihat menarik bagi pengamat yang tidak berpengalaman, hal ini dapat menjadi ciuman kematian bagi CEO yang menghadapi masuknya disrupsi.

Mengapa? Bisnis *asset-light* tidak didanai dengan hutang. Melainkan dengan ekuitas. Yaitu sumberdaya yang lebih murah bagi bisnis baru yang tidak memiliki rekam jejak, dibandingkan dengan bisnis yang sudah berkembang, dengan semua kredibilitas yang dimilikinya di dunia.

“Jika fungsi audit terperosok dengan kekhawatiran kepatuhan seketika, maka CAE tidak dapat mengabdikan lebih banyak waktunya untuk mempertimbangkan disrupsi dan menjadi penasehat yang terpercaya.”

Anna Cristina Zambrano,  
IIA–Colombia

“Jadi, pertama Anda harus membuat departemen audit anda bekerja dengan strategis, misalnya dengan analisis yang lebih baik dan penggunaan teknologi yang lebih cerdas. Lalu Anda dapat mulai menegakan kepa anda dan melihat cakrawala, untuk mengetahui disrupsi seperti apa yang akan datang.”

Hans Nieuwlands,  
IIA–Netherlands

Wessel saat itu menulis mengenai kecemasan CEO dan CFO terkait pesaing yang gesit bergegas ke arah cakrawala, namun hal ini juga berlaku bagi CAE. *Disrupsi terjadi lebih cepat saat ini, karena disrupsi tidak pernah lebih mudah dan lebih murah untuk dilakukan.*

Dengan fakta tersebut, praktek terbaik lainnya bagi CAE menjadi lebih jelas: bekerja lebih dekat dengan unit bisnis, karena mereka adalah sumber utama disrupsi. Kapanpun memungkinkan, hadirilah saat disrupsi itu tercipta.

Nur Hayati Baharuddin, anggota IIA-Malaysia, mengatakan bahwa, pada akhirnya, hubungan dekat dengan unit bisnis adalah bagian yang sangat penting bagi tugas CAE.

“Apa yang tidak pernah diinginkan oleh Direksi, adalah proses bisnis yang berada di luar kendalinya,” menurutnya. “Bagaimana fungsi audit menyediakan asurans bahwa hal tersebut tidak terjadi? Dengan menilai risiko dari proses, dan menentukan apakah kontrol telah dirancang dan bekerja dengan baik. Itulah yang kita lakukan. Ya, disrupsi bisa jadi hanya suatu proses bisnis saja apabila kita dapat menguasainya dengan cerdas, dan disanalah CAE mengambil peran.”

Menangani disrupsi bisnis bukan merupakan perkara yang mudah. Tapi ingatlah; disrupsi menggantikan satu set praktek bisnis dengan yang lain. Praktek baru tersebut pada awalnya sama mengejutkannya, akan berevolusi menjadi model bisnis. Lalu jenis model apa yang mungkin muncul? Risiko apa – operasional, keuangan, kepatuhan, reputasional – apa yang akan dibawanya? Pertanyaan tersebut, merupakan bentuk penilaian risiko yang *open-ended*, yang perlu ditanyakan oleh CAE.

Dari jawaban tersebut, menurut Karem Toufic Obeid, CAE, Tawazun, Direksi dapat mulai menentukan selernya (atau kekurangsuakaanya) dalam risiko tersebut. Lalu CAE dapat kembali mengarah ke unit bisnis, dan mulai membangun alat monitoring serta kontrol baru untuk model bisnis baru tersebut.

“Seperti belajar menyetir ketika Anda berusia 17 tahun, tapi dengan pertimbangan yang Anda miliki ketika berusia 45,” kata Obeid. “Setiap orang yang berusia 17 tahun melihat dunia baru yang penuh peluang begitu mereka menguasai teknik dasar menyetir, tapi mereka nyaris tidak memahami risikonya. Disrupsi kurang lebih seperti itu; unit bisnis dapat memiliki ide brilian, namun tidak memahami kekuatan tak terkendali yang mungkin terjadi. Audit dapat membantu menyalurkan kekuatan itu dengan cara yang tetap menarik namun tidak ceroboh.”

Dan dari semuanya, adalah apa yang sebenarnya diinginkan oleh Direksi: disrupsi, namun disrupsi yang dimanfaatkan secara cerdas. Kemudian bisnis dapat mengikuti gerombolan tersebut: melaluinya, dan mengambil posisi apa pun di dalamnya yang terlihat baik.

## Tips dan Teknik Praktis

Sebagaimana dirangkum oleh Charlie Wright, direktur, Enterprise Risk Solutions pada BKD LLP di Edmond Okla., dalam majalah Auditor Internal “*Risk Watch*” bulan Desember tahun 2017 dalam artikel “*Tomorrow’s ERM Today*,”

terdapat beberapa cara bagaimana auditor internal dapat mengatasi efek teknologi disruptif dalam organisasinya.

## Fokus pada Asurans

Audit internal harus selalu fokus melakukan keahlian terbaik mereka. Dengan terus fokus pada manajemen risiko, pengendalian dan tata kelola, auditor dapat membantu meyakinkan bahwa proses telah dirancang dan berjalan dengan efektif - tanpa terpengaruh kecepatan disrupsi. Dengan secara proaktif membantu organisasi mengantisipasi munculnya risiko dan perubahan teknologi, audit internal dapat ditempatkan sebagai otoritas dan membantu menyiapkan organisasi untuk merespon berbagai peristiwa disruptif.

## Melibatkan stakeholder dan Ahli di Bidangnya

Menyelaraskan hasil kerja audit internal dengan harapan stakeholder kunci. Bekerja dengan ahli di bidangnya yang menerapkan disruptif teknologi, serta fokus pada isu yang paling relevan dan signifikan.

## Berinvestasi dalam Pelatihan terkait Teknologi Disruptif

Selalu mengikuti pelatihan untuk belajar mengenai teknologi baru serta risiko-risiko kompleksitas yang muncul dan ada dalam organisasi. CAE seharusnya membangun model pengelolaan untuk karyawan yang inovatif, adaptif dan fleksibel untuk masuk kedalam kumpulan bakat yang memiliki spesialisasi tinggi terhadap kompetensi teknologi dan kemampuan untuk memahami dan memanfaatkan *tools*, teknik dan proses baru dengan cepat.

## Menempatkan teknologi baru dalam pekerjaan

Merangkul dan memanfaatkan teknologi baru dalam melaksanakan tugas audit internal. Auditor internal harus berada di depan dalam mengadopsi kecerdasan artifisial (IA), komputasi kognitif, dan robot pintar. Auditor harus memahami bagaimana teknologi seperti *blockchain* bekerja dan bagaimana menggunakannya dalam organisasi. Mereka harus mengambil manfaat dari pembelajaran mesin (*machine learning*) dan analitis data (*data analytics*) dalam proses audit – *real-time auditing* harus menjadi persyaratan bilamana organisasi mengimplementasikan proses bisnis yang baru.

## Penutup

Kekurangsinerjian antara audit internal dan para inovator atau pemikir kreatif yang ada dalam organisasi mungkin saja jadi, namun terkait peristiwa disruptif, baik yang diciptakan atau direspon oleh organisasi, audit internal harus berada disana dari awal.

Dengan berfokus pada asurans, melibatkan ahli di bidangnya, berinvestasi dalam training dan teknologi disruptif, menempatkan teknologi baru dalam pekerjaan, serta menyediakan wawasan terkait risiko-risiko baru dan kesempatan yang muncul, audit internal dapat dilihat sebagai aset kunci dalam membantu organisasi untuk memanfaatkan kekuatan disrupsi.

Dan dari semuanya, adalah apa yang sebenarnya diinginkan oleh Direksi: disrupsi, namun disrupsi yang dimanfaatkan secara cerdas.



## Tentang IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) adalah lembaga advokasi profesi audit yang paling dikenal luas, pendidik, menyediakan standar, pedoman dan sertifikasi. Didirikan pada tahun 1941, The IIA saat ini melayani lebih dari 190,000 anggota dari lebih dari 170 negara dan wilayah. Kantor pusat global IIA berada di Lake Mary, Fla., AS. Informasi lebih lanjut, kunjungi [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

## Disclaimer

Isi yang dimuat dalam Global Perspectives and Insights bukan semata menjadi milik kontributor individu atau perusahaan.

## Hak Cipta

Hak Cipta © 2018 oleh The Institute of Internal Auditors, Inc. Hak Cipta dilindungi Undang-Undang.