



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGEMBANGAN IT AUDIT GROUP
STUDI KASUS PADA KAP XYZ**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**ISNAENI ACHDIAT
0806434624**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

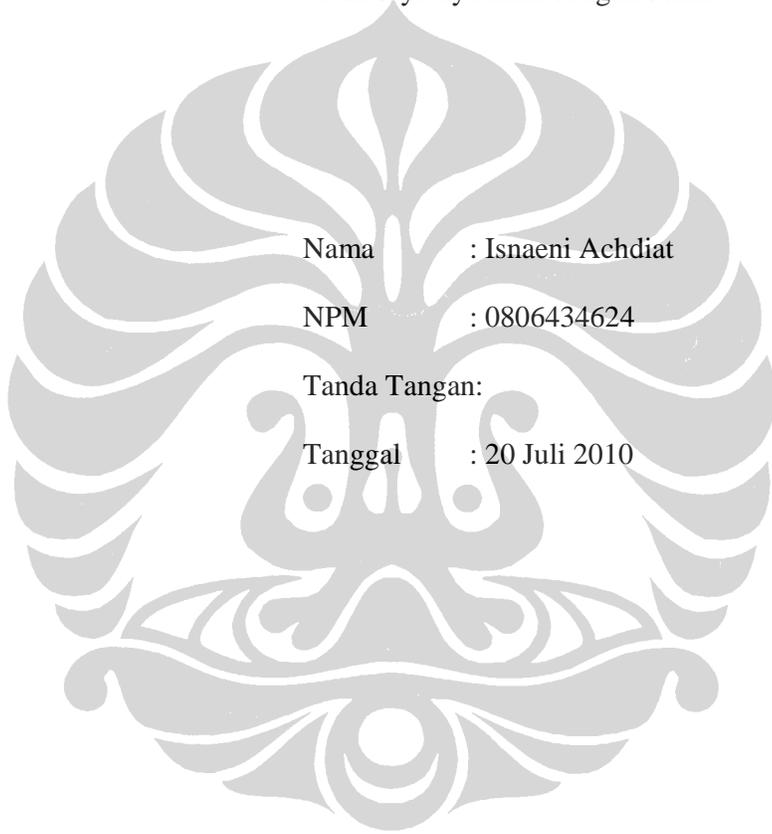
Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Isnaeni Achdiat

NPM : 0806434624

Tanda Tangan:

Tanggal : 20 Juli 2010



HALAMAN PENGESAHAN

Karya akhirini diajukan oleh

Nama : Isnaeni Achdiat
NPM : 0806434624
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : PENGEMBANGAN IT AUDIT GROUP
STUDI KASUS PADA KAP XYZ

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Progam Studi MAKSI, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Setio Hari Wijanto (.....)

Penguji : Dr. Ludovicus Sensi W, CPA (.....)

Penguji : Novy G.A. Pelenkahu, MBA (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 20 Juli 2010

Mengetahui,
Ketua Program

Dr. Lindawati Gani
NIP. 196205041987012001

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang mengetahui berbagai perkara yang gaib dan tersembunyi serta niat manusia. Rasa syukur saya kepada Allah SWT, berkat rahman dan rahim-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari sepenuhnya, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak di masa perkuliahan sampai dengan penyusunan tesis sangatlah sulit bagi saya untuk merampungkan tesis ini.

Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Lindawati Gani selaku Ketua Program Maksi-PPAk yang telah memberikan kesempatan khusus bagi saya untuk mengikuti program S2 ini dan dengan sabar memberikan bimbingan dan visi pengembangan ilmu pendidikan.
2. Dr. Setyo Hari Wijanto selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahan kepada saya dalam penyusunan tesis ini.
3. Istriku, Angrella Rachmat dan cahaya mataku, Alisa dan Maysa yang dengan sabar merelakan waktu saya untuk mengambil dan menyelesaikan studi S2 ini.
4. Evelyn dan Denny yang telah membantu dalam usaha mencari data-data dan informasi yang diperlukan.
5. Rekan-rekan kelas dosen yang selalu membuat semangat dan keceriaan di masa masa perkuliahan dan mendorong penyelesaian tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT memberikan berkat dan kebahagiaan semua pihak yang telah dengan ikhlas membantu. Insya Allah tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan penerapannya.

Jakarta, 20 Juli 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Isnaeni Achdiat
NPM : 0806434624
Program Studi : Magister Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Judul Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**PENGEMBANGAN IT AUDIT GROUP
STUDI KASUS PADA KAP XYZ**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta
Pada tanggal: 20 Juli 2010
Yang menyatakan

(Isnaeni Achdiat)

ABSTRAK

Nama : Isnaeni Achdiat
Program Studi : MAKSI
Judul : **Pengembangan IT Audit Group
Studi Kasus Pada KAP XYZ**

Perusahaan menggunakan teknologi informasi untuk berbagai hal khususnya meningkatkan efektifitas dan efisiensi, agar dapat meningkatkan daya saing. Namun investasi dalam teknologi informasi umumnya tidak murah, dan karena itu manajemen perlu memastikan bahwa sasaran penggunaan teknologi informasi tersebut dapat atau telah tercapai. IT audit merupakan salah satu cara untuk memberikan keyakinan mengenai hal ini.

Selain jasa audit laporan keuangan, pada umumnya Kantor Akuntan Publik juga memberikan jasa-jasa lain, diantaranya adalah jasa IT Audit. Upaya pengembangan jasa-jasa lain dalam KAP ini sangat menarik untuk dicermati, karena jasa-jasa tersebut bukan merupakan bisnis inti dari KAP. Salah satu yang menarik untuk dicermati adalah upaya pengembangan jasa IT Audit pada KAP XYZ, dimana KAP XYZ sendiri mengalami pertumbuhan yang luar biasa yaitu mulai dari memiliki karyawan sekitar 100 orang di tahun 1992 menjadi sekitar 1.500 di tahun 2010, melalui berbagai proses, termasuk diantaranya merger.

Penelitian dilakukan pada KAP XYZ, yang telah mengembangkan IT Audit Group dari sejak tahun 1996. Pendekatan penelitian adalah dengan mempelajari laporan-laporan IT Audit Group dan melakukan analisa terhadap berbagai kasus yang telah dihadapi, terkait dengan penugasan seperti Data Analysis, Computer Fraud, IT Governance dan Security Review. Disamping itu, dilakukan kajian mengenai teori *Product Life Cycle* terhadap pengembangan IT Audit Group atas dua jenis kelompok jasa IT Audit Group, yaitu internal dan eksternal. Ilustrasi analisa SWOT juga dipaparkan, sebagai pembahasan penyusunan rencana bisnis pengembangan IT Audit Group.

Berdasarkan hasil analisa dapat disimpulkan bahwa perkembangan IT Audit Group di KAP XYZ sangat dipengaruhi oleh perkembangan KAP itu sendiri, yaitu merger, dan lahirnya regulasi-regulasi baru yang terkait dengan IT, termasuk diantaranya Sarbanes Oxley dan juga regulasi khusus mengenai IT yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Namun demikian, seperti layaknya suatu produk, jasa IT Audit yang diberikan oleh IT Audit Group untuk kebutuhan internal, sebagai bagian dari audit laporan keuangan, pada akhirnya mengalami masa *maturity*. Pada fase ini, IT Audit Group diharapkan dapat melakukan terobosan-terobosan baru, dan khususnya mengembangkan lebih lanjut jasa IT audit kepada pihak eksternal.

Analisa pengembangan IT Audit juga dilakukan dengan melihat aspek manusia (SDM), yang merupakan faktor terpenting dalam strategi pengembangan group IT Audit di KAP XYZ. Berdasarkan upaya pengembangan SDM IT Audit Group dan kasus-kasus yang dihadapi dapat diidentifikasi beberapa karakteristik keahlian yang perlu dimiliki oleh IT Audit Group. Karakteristik ini tidak hanya terkait dengan perlunya dibangun suatu kompetensi yang sesuai jenis jasa yang diberikan, melainkan juga aspek non-teknis lain misalnya kemampuan komunikasi dan kepemimpinan.

Kata Kunci:

Teknologi Informasi, Auditing, IT Audit, *Data Analysis*, *Computer Fraud*, *IT Governance*, *Security*, *SWOT*, *Product Life Cycle*.



ABSTRACT

Name : Isnaeni Achdiat
Study Program : MAKSI
Title : **Development Of IT Audit Group
Case Study In KAP XYZ**

Company uses IT for many purposes, especially effectiveness and efficiency, to increase their level of competitiveness. The investment in IT is not cheap, and therefore management must assure that the initial objective of investing in IT can be achieved. IT Audit is one of the method to assist management to provide assurance of the success of their investment in IT.

Besides financial statements audit, Audit Firm also provides other services such as IT audit. Observing the firm practice to develop other services like this would bring up some valuable and unique insights, because they are not the core business of the Audit Firm. It is interested to understand the way this non-core service, IT Audit Group is being developed, along the way the Firm itself experiencing a significant growth from having employee of around 100 in 1992, to 1,500 in 2010, including through mergers.

The observation is made to KAP XYZ, which started the development of IT Audit Group in 1996. The research is based on analysing the reports and also analysis to various cases encountered in the assignments, such as Data Analysis, Computer Fraud, IT Governance dan Security Review. Additionally, further analysis is conducted using Product Life Cycle Theory and the two types of IT Audit Services in KAP XYZ (Internal and External). An illustration of the SWOT analysis is also explained as part of the discussion of formulating IT Audit Group business plan.

Based on the analysis, it can be concluded that the development of IT Audit Group in KAP XYZ is significantly influenced by the growth of the KAP itself, i.e. merger, and the introduction of new regulations relating to IT, including among others, Sarbanes Oxley and specific regulation such as those issued by Bank Indonesia. As like a product, however, the IT Audit Service that is provided to the internal, has entered its maturity phase. In this phase, the IT Audit Group is expected to come up with breakthrough and especially to further develop the potential of its special IT Audit Services, to the external.

An analysis of the development of IT Audit Group is also made through assessment of people aspect, which is one of the most important factor in the strategy of IT Audit Group. Based on the assessment and also dealing with various cases, we can identify some competency characteristics that must be possessed by the IT Audit Group. These characteristics are not only related to the importance of building up skills relating to types of assignment, but also those non-technical aspects such as communication skills and leadership.

Key words:

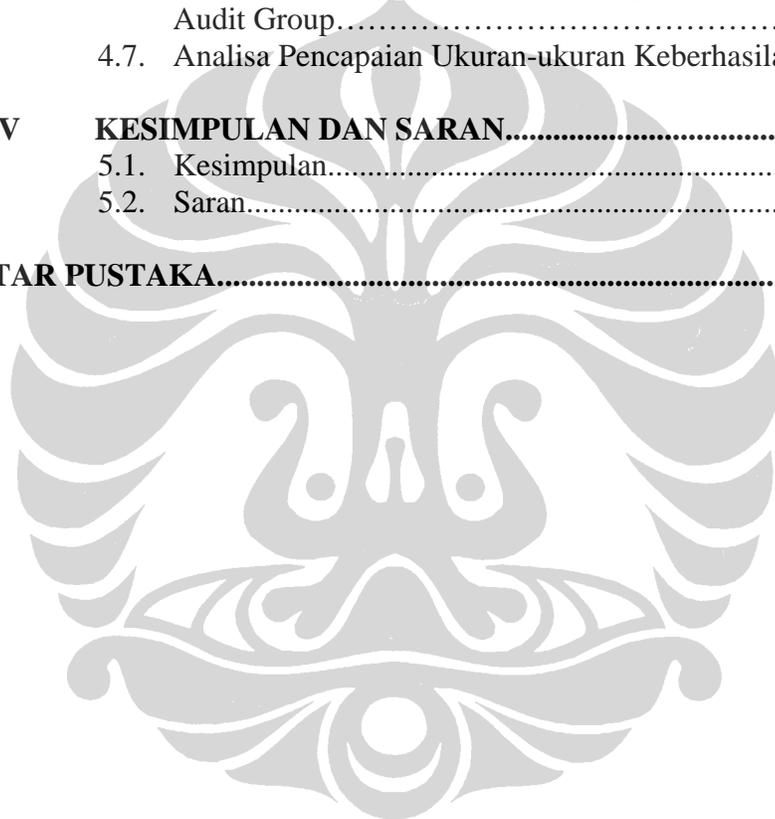
Information Technology, Auditing, IT Audit, Data Analysis, Computer Fraud, IT Governance, Security, SWOT, Product Life Cycle.



DAFTAR ISI

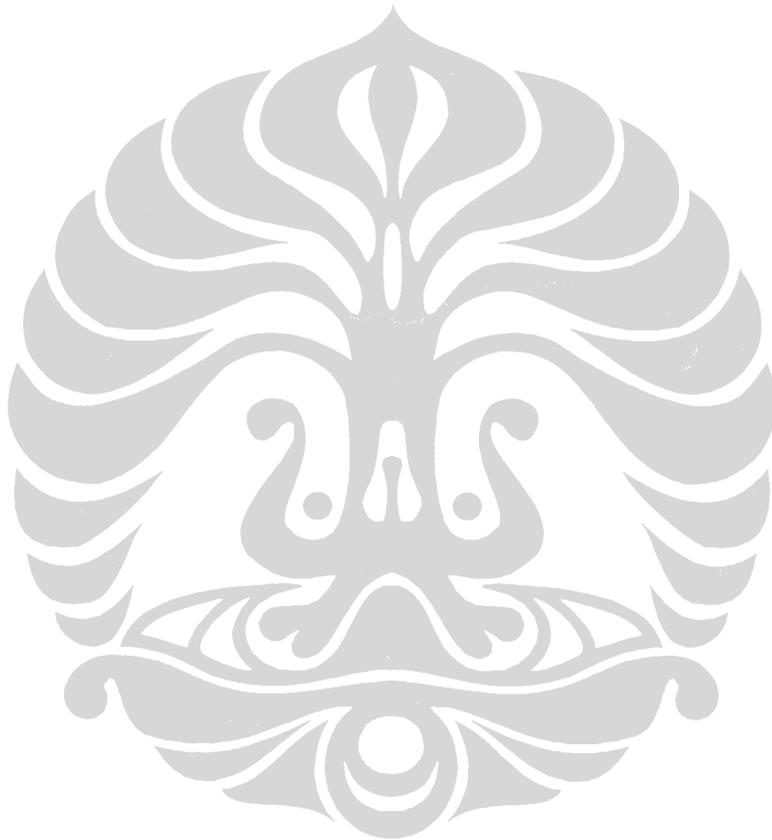
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMYAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah dan Pembatasan Masalah.....	2
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	3
1.4 Metodologi Penelitian.....	3
1.5 Sistematika Penulisan.....	3
BAB II LANDASAN TEORI.....	5
2.1 Daur Hidup Produk (Product Life Cycle).....	5
2.2 Audit Laporan Keuangan yang Terintegrasi dengan IT.....	7
2.3 Jenis Pekerjaan Spesial IT Audit.....	10
2.4 Peraturan yang Mempengaruhi Perkembangan IT Audit.....	15
2.5 Analisa SWOT.....	16
2.6 Manajemen Proyek.....	19
BAB III IT AUDIT GROUP KAP XYZ.....	25
3.1 Profil KAP XYZ.....	25
3.2 Divisi Advisory dan IT Audit Group.....	25
3.3 Peran IT Audit Group dalam KAP XYZ.....	26
3.3.1 Meningkatkan Efisiensi dan Efektifitas Pelaksanaan Audit Laporan Keuangan.....	26
3.3.2 Meningkatkan <i>Revenue Growth</i> dan <i>Value of The Brand</i>	27
3.4 Sejarah Perkembangan IT Audit Group 1996-2010.....	27
3.4.1 Tahap Awal dan Pembentukan IT Audit Group.....	27
3.4.2 Tahap Merger dan Fokus Pada Solusi.....	28
3.4.3 Transformasi IT Audit Dalam Divisi <i>Advisory</i>	29
3.5 Ukuran-ukuran Keberhasilan.....	29
3.6 Permasalahan.....	32
3.6.1. Kondisi Eksternal.....	33
3.6.2. Kondisi Internal.....	34
3.7. Perumusan Masalah.....	41
3.8. Proses Penanganan Masalah.....	42

BAB IV	IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN IT AUDIT GROUP.....	43
4.1	Penyusunan Rencana Bisnis IT Audit Group.....	43
4.2	Pengembangan Struktur Organisasi dan Solusi.....	44
4.3	Analisa Daur Hidup – Jasa IT Audit di KAP XYZ.....	46
4.3.1	Tahap Perkenalan (<i>Introduction</i>).....	47
4.3.2	Tahap Pertumbuhan (<i>Growth</i>).....	48
4.3.3	Tahap Kedewasaan (<i>Maturity</i>).....	49
4.3.4	Tahap Penurunan (<i>Decline</i>).....	49
4.4	Pengembangan Aspek Sumber Daya Manusia.....	51
4.5	Ringkasan Berbagai Kasus Penugasan IT Audit.....	54
4.6	Analisa Pemetaan Permasalahan, Kasus-Kasus Yang Dihadapi, Dan Tipe Penugasan, dengan Kemampuan IT Audit Group.....	61
4.7.	Analisa Pencapaian Ukuran-ukuran Keberhasilan.....	68
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	70
5.1.	Kesimpulan.....	70
5.2.	Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....		75



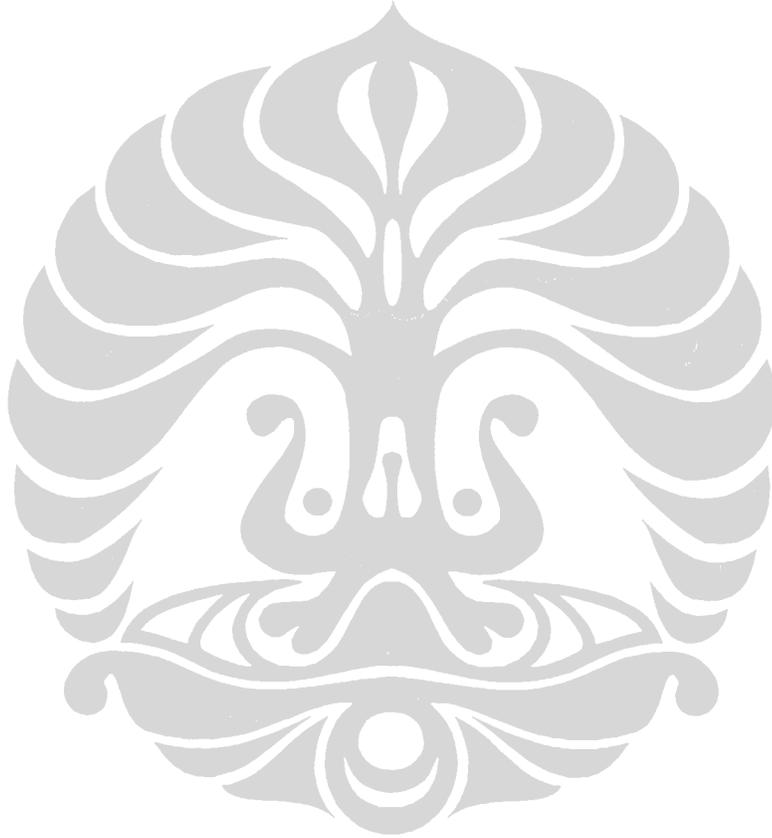
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Product Life Cycle.....	6
Gambar 3.1	Elemen Inti Program XYZ-U.....	38
Gambar 4.2	Analisa Konsep <i>Product Life Cycle</i> Untuk Jasa IT Audit (Internal dan Eksternal) Pada KAP XYZ.....	50



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Pengertian Ukuran Utilitas.....	31
Tabel 4.1	Analisa SWOT-IT Audit Group.....	45
Tabel 4.3	Analisa Pemetaan Permasalahan, Kemampuan IT Audit Group Dan Kasus-Kasus Yang Pernah Dihadapi.....	64
Tabel 4.4	Analisa Pemetaan Tipe Penugasan Dan Kemampuan IT Audit Group.....	67



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan saratnya perkembangan penggunaan teknologi informasi dalam berbagai proses bisnis, dan khususnya pengolahan data untuk keperluan laporan manajemen, keuangan dan akuntansi, maka auditing atas proses-proses yang berbasis komputer dirasa sangat dibutuhkan. Hal ini bertujuan untuk memberikan keyakinan bahwa proses-proses tersebut telah berjalan efektif sesuai dengan harapan manajemen dan juga memenuhi kriteria informasi yang diinginkan, antara lain: lengkap, akurat, dan tepat waktu.

Selain untuk memenuhi kebutuhan diatas, pelaksanaan IT audit juga merupakan hal yang wajib dan dipersyaratkan dalam industri tertentu seperti perbankan, juga yang terkait dengan perbankan, seperti transfer uang elektronis melalui fasilitas telepon seluler yang diselenggarakan oleh Perusahaan Telekomunikasi. Dalam hal ini, Kantor Akuntan Publik / Auditor harus mentaati standar audit yang berlaku. Demikian halnya dengan KAP XYZ, yang memiliki banyak klien yang bergerak dalam industri perbankan, juga harus menerapkan prosedur audit yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Ikatan Akuntan Publik Indonesia.

Diawal pendiriannya sampai dengan tahun 1996, aktivitas IT audit di KAP XYZ dilakukan dengan dukungan dari *regional office* di Singapore. Namun demikian, mengingat perkembangan jumlah klien yang semakin pesat, dan juga pertimbangan aspek ekonomis dan biaya yang diperlukan untuk membayar IT audit specialist, maka pada tahun 1996, KAP XYZ melihat kebutuhan untuk membentuk suatu IT Audit Group sendiri. Untuk itu, setelah melalui beberapa persiapan, termasuk mengirimkan calon leader ke luar negeri, maka di akhir tahun 1996, terbentuklah IT Audit Group di KAP XYZ

Sejalan dengan perkembangan dari tahun 1996 sampai dengan 2010, IT Audit Group mengalami dinamika perkembangan yang luar biasa dengan berbagai permasalahan yang dihadapi sejalan dengan pertumbuhan KAP XYZ yang semakin pesat.

Pada intinya, selama periode ini, IT Audit Group ditantang untuk dapat memiliki kemampuan sebagai berikut:

- Mampu memberi dukungan yang efektif dan efisien kepada Divisi *Assurance/Audit Division* dalam penugasan audit-nya untuk klien-klien yang sangat bergantung pada teknologi informasi, dalam proses pembuatan laporan keuangan, misalnya perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri perbankan dan telekomunikasi. Tanpa dukungan yang efektif dari IT auditor, Tim inti IT Audit Laporan Keuangan akan mengalami kendala dalam mendapatkan assurance untuk bisa memberikan opini auditnya.
- Mampu membuka pasar dan menghasilkan sumber pendapatan sendiri. Di negara lain dimana KAP XYZ beroperasi, IT Audit Group yang besar ternyata juga mampu memberi kontribusi berupa pendapatan dari penugasan-penugasan terpisah yang berdiri sendiri, bukan sebagai bagian dari penugasan audit laporan keuangan. Disisi lain, KAP XYZ di Indonesia juga menghendaki pertumbuhan dari sisi pendapatan dan juga peluang pasar dari jasa IT audit di Indonesia.

Untuk dapat memiliki kemampuan tersebut, IT Audit Group diharapkan memiliki pandangan dan strategi kedepan. Salah satu pandangan dimasa depan, pada saat dibentuk tahun 1996 adalah suatu keinginan agar IT Audit Group dapat menjadi yang **terdepan**, **terbesar** dan **terbaik** di Indonesia. Pengertian **terdepan** adalah memimpin dalam hal memberikan solusi-solusi yang terbaru dari hasil inovasi ataupun arahan global, secara efektif kepada klien-kliennya. Sementara pengertian **terbesar** adalah dari segi jumlah personil maupun dari segi pendapatan, sementara **terbaik** adalah dalam pengertian memiliki kemampuan teknis yang terbaik, hal mana dapat diukur salah-satunya melalui sertifikasi internasional yang dimiliki oleh setiap individunya. Disamping itu pengertian terbaik juga berarti bahwa IT Audit Group harus mampu beroperasi secara efisien.

1.2. Perumusan dan Pembatasan Masalah

Dalam mencapai sasaran seperti dibahas sebelumnya, maka perlu dilakukan pembentukan dan pengembangan terus menerus suatu IT Audit Group di KAP XYZ. Dalam praktiknya, ternyata upaya pengembangan IT Audit Group ini bukanlah hal

yang mudah, khususnya penanganan pengembangan kualitas dan berbagai permasalahan SDM.

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tesis ini bermaksud menyajikan pengalaman, khususnya permasalahan yang dihadapi mulai dari awal pengembangan IT Audit Group di tahun 1996, sampai dengan tahun 2010, yang telah melalui berbagai proses Pembentukan, merger dan transformasi.

Tesis ini juga bertujuan mendokumentasikan hal-hal yang bersifat strategik dan manajerial yang didapat selama penulis berkarir di Perusahaan, sehingga dapat dijadikan *lesson-learned* bagi penerus/*leaders* berikutnya, disamping mengisi khazanah pengetahuan dalam *knowledge base* Perusahaan.

Tesis ini diharapkan dapat memberikan acuan untuk pengembangan lebih lanjut IT Audit Group bagi perusahaan. Disamping itu, Tesis ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi manajer dalam IT Audit Group yang bertugas menangani permasalahan SDM dan training, maupun bagian SDM KAP XYZ.

1.4. Metode Penelitian

Metode penelitian yang dilakukan adalah:

- Penelusuran kembali atas bahan-bahan laporan IT Audit Group selama kurun waktu 1996-2010.
- Wawancara dan diskusi dengan partner dan senior manajer dan juga manajer *in-charge* untuk permasalahan training dan SDM IT Audit, dan juga *manager in-charge* Learning and Development/SDM.
- Mengumpulkan dan mempelajari referensi terkini mengenai teori pengembangan Tim dan SDM di perusahaan, baik dari sumber sumber internal maupun eksternal
- Melakukan analisa atas teori *Product Life Cycle* dan *SWOT* dalam kaitannya dengan apa yang sudah dilakukan dalam mengembangkan IT Audit Group di KAP XYZ.

1.5. Sistematika Penulisan

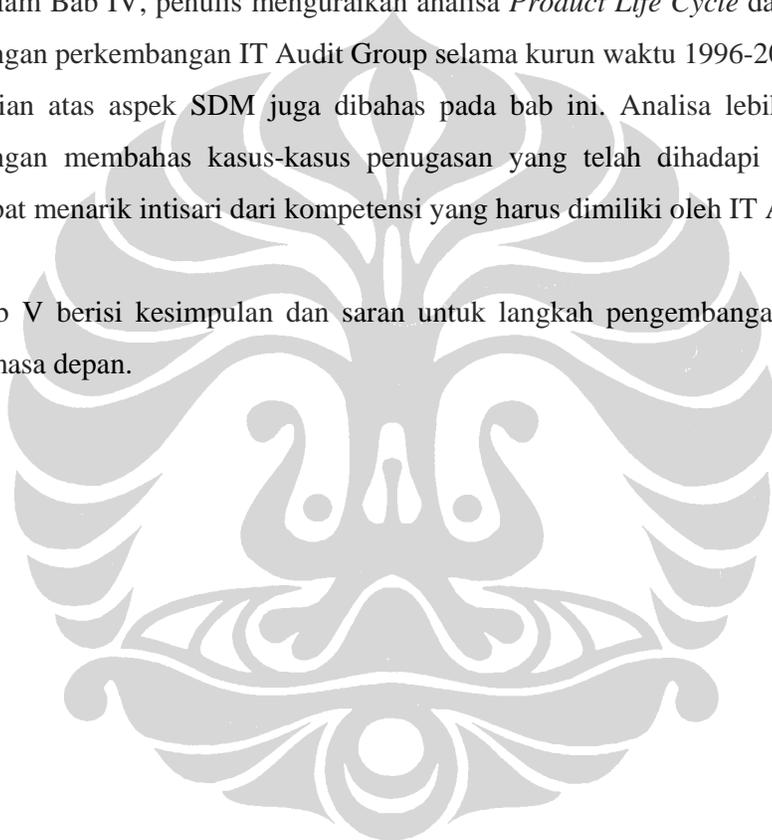
Bab I memaparkan latar belakang, perumusan dan pembatasan permasalahan, tujuan, manfaat, dan metode serta sistematika penelitian.

Dalam Bab II berisi landasan teoritis mengenai Jasa Auditing, IT audit, Profesi IT auditor, Teori *Product Life Cycle*, pengertian analisa SWOT, Pengembangan aspek Sumber Daya Manusia (SDM) dan Tim.

Pada Bab III, penulis menguraikan profil KAP XYZ, Divisi Advisory, dan IT Audit Group, ukuran-ukuran keberhasilan, serta permasalahan yang dihadapi oleh IT Audit Group selama perkembangannya dalam kurun waktu 1996-2010.

Dalam Bab IV, penulis menguraikan analisa *Product Life Cycle* dan *SWOT* dikaitkan dengan perkembangan IT Audit Group selama kurun waktu 1996-2010. Disamping itu kajian atas aspek SDM juga dibahas pada bab ini. Analisa lebih lanjut dilakukan dengan membahas kasus-kasus penugasan yang telah dihadapi selama ini, untuk dapat menarik intisari dari kompetensi yang harus dimiliki oleh IT Audit Group.

Bab V berisi kesimpulan dan saran untuk langkah pengembangan IT Audit Group dimasa depan.



BAB II

LANDASAN TEORI

Salah satu hal yang mendorong perubahan adalah perkembangan teknologi yang sangat pesat. Seiring dengan meningkatnya ketergantungan perusahaan pada teknologi komputer untuk memproses transaksi keuangan dan pelaporan informasi, maka semakin sulit bagi auditor untuk mengabaikan IT dalam auditnya.

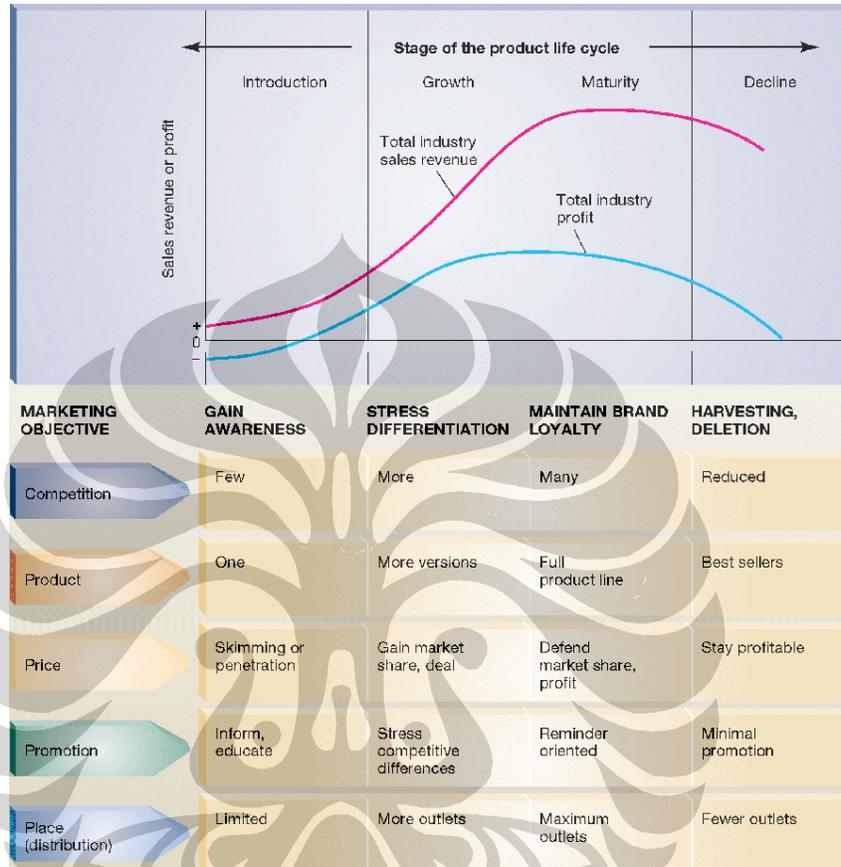
Peran IT auditor bervariasi sesuai dengan posisinya di dalam atau di luar organisasi. Tingkat keahlian yang diperlukan untuk setiap penugasannya juga bervariasi dari yang sangat teknis hingga yang memerlukan logika dan kemampuan komunikasi yang baik.

IT auditor dapat bekerja untuk auditor internal maupun eksternal. Baik bekerja untuk pihak internal atau eksternal, pekerjaan IT auditor adalah menilai risiko dan pengendalian IT. Terkadang hal ini dilakukan untuk mendukung pekerjaan audit keuangan, dan saat yang lain untuk penugasan khusus untuk menilai risiko dan pengendalian IT itu sendiri. Hal inilah yang turut menyebabkan meningkatnya permintaan atas jasa audit IT dalam perkembangan suatu Kantor Akuntan Publik (KAP) yang polanya mengikuti tahapan siklus daur hidup produk pada umumnya sebagai berikut.

2.1. Daur Hidup Produk (*Product Life Cycle*)

Daur hidup produk (*product life cycle*) adalah siklus hidup suatu produk dengan tahapan-tahapan proses perjalanan hidupnya mulai dari peluncuran awal (*soft launching*), peluncuran resmi (*grand launching*), perubahan dari target awal, lalu mulai berjuang dan berkompetisi dengan produk-produk yang sejenis, melewati persaingan dan kompetisi, hingga akhirnya produk memiliki tingkat penjualan yang luas dan tersebar.

Tahapan dalam daur hidup produk (Kerin, 2008) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. *Product Life Cycle*

1. Tahap pengenalan (*introduction*)

Pada tahap ini, produk baru lahir dan belum ada konsumen yang mengetahui sehingga diperlukan pengenalan produk kepada target pasar dengan berbagai cara.

2. Tahap pertumbuhan (*growth*)

Dengan adanya promosi yang kuat, pada tahap ini konsumen mulai mengenal produk yang dibuat oleh perusahaan sehingga jumlah penjualan dan laba meningkat pesat. Akan semakin banyak penjual dan distributor yang akan turut terlibat untuk ikut mengambil keuntungan dari besarnya animo pasar.

3. Tahap kedewasaan (*maturity*)

Pada tahap ini, produk perusahaan mulai mengalami titik jenuh yang ditandai dengan tidak bertambahnya konsumen, sehingga angka penjualan tetap di titik tertentu dan jumlah keuntungan yang menurun. Apabila tidak dibarengi dengan strategi untuk menarik perhatian konsumen, penurunan penjualan akan menurun lebih cepat. Karena sudah banyak pesaing, para pedagang mulai meninggalkan persaingan dan kurang ada pedagang baru yang berminat masuk karena jumlah konsumen yang tetap dan cenderung turun.

4. Tahap penurunan (*decline*)

Pada tahap ini, produk perusahaan mulai ditinggalkan konsumen untuk beralih ke produk lain, sehingga jumlah penjualan dan keuntungan yang diperoleh produsen dan pedagang secara perlahan tapi pasti akan menurun hingga akhirnya mati.

Beberapa cara untuk memperpanjang daur hidup produk:

1. Meningkatkan konsumsi dengan cara membujuk konsumen untuk meningkatkan penggunaan produknya dengan berbagai manfaat yang ditawarkan. Sebagai contoh pada perusahaan konsultasi sumber daya manusia, mereka menawarkan “*One Stop Solution*” mulai dari eksekutif sampai *level staff*, mulai dari *engineer* ke *staff*, akuntan, IT, juru masak, guru, dan bahkan tenaga kerja lokal maupun asing.
2. Memodifikasi produk agar tampil lebih baru dan segar baik dari segi isi, kemasan, ukuran hingga manfaat, contoh: *Integrated Audit*, yaitu jasa audit laporan keuangan yang termasuk didalamnya evaluasi khusus atas pengendalian internal perusahaan dengan merujuk pada aturan *Sarbanes Oxley* di Amerika.
3. Mencari target konsumen (segmen pasar) baru untuk dijadikan pelanggan apabila pasar yang ada sudah tidak dapat diandalkan untuk meningkatkan penjualan, contoh: Jasa *assurance* atas implementasi sistem informasi.

2.2. Audit Laporan Keuangan yang Terintegrasi dengan IT

Dengan kondisi IT yang kompleks akhir-akhir ini, kebutuhan untuk mengevaluasi sistem informasi umumnya menjadi salah satu bagian cakupan audit laporan keuangan. Dengan mengaudit pengendalian di organisasi TI klien, maka tim inti audit akan dapat mengurangi prosedur audit. Contohnya, apabila IT auditor dapat

memastikan logika sistem yang digunakan sudah benar, maka prosedur substantif dapat dikurangi. Dengan demikian maka hasil IT audit dapat mempengaruhi strategi auditor dalam pemeriksaan laporan keuangan.

Keterlibatan IT auditor berada pada tahap:

1. Perencanaan (*planning*) untuk menilai sejauh mana kompleksitas lingkungan teknologi informasi klien, perlu tidaknya keterlibatan IT auditor dalam suatu audit laporan keuangan dan menilai pengendalian internal IT di tingkat entitas.
2. Penilaian risiko (*risk assessment*) dengan bekerja sama dengan tim audit keuangan untuk menentukan risiko dan pengendalian yang ada pada setiap siklus transaksi berikut dengan aplikasi terkait.
3. Eksekusi (*execution*) dengan melakukan pengujian atas *IT general control* dan *IT application control*, berikut menentukan kesimpulan atas efektivitas suatu pengendalian dan langkah yang perlu diambil apabila terdapat ketidakefektifan pengendalian.
4. Pelaporan (*reporting*) dan penyampaian hasil IT audit kepada klien hingga pengarsipan dokumentasi audit.

Pengujian yang dilakukan IT auditor dalam audit laporan keuangan yang terintegrasi dengan IT mencakup hal sebagai berikut:

1. Pengendalian umum IT (ITGC)

Pengendalian umum IT merupakan dasar dari struktur pengendalian IT. Pengendalian umum IT membantu untuk memastikan keandalan data yang dihasilkan oleh sistem IT dan mendukung pernyataan bahwa sistem beroperasi sebagaimana dimaksud dan bahwa *output* dapat dipercaya. Pengendalian umum IT meliputi:

- a. Manajemen perubahan program
Tujuan: untuk memperoleh keyakinan bahwa perubahan program yang ada telah disetujui oleh manajemen, diuji coba dan diotorisasi secara memadai.
- b. Manajemen akses dan keamanan sistem
Tujuan: untuk memperoleh keyakinan bahwa hanya orang yang terotorisasi yang memiliki akses ke data dan aplikasi, serta melakukan fungsi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

- c. Pengendalian Umum IT lainnya (*Other ITGCs*) seperti:
- *Backup* telah dilakukan atas data kritikal sehingga data yang akurat dan lengkap dapat diperoleh kembali apabila terjadi masalah.
 - Masalah terkait IT dicatat dan ditindaklanjuti dengan benar dan tepat waktu.

2. Pengendalian aplikasi IT (*IT application control*)

Pengendalian aplikasi adalah pengendalian otomatis yang diproses oleh aplikasi IT tanpa campur tangan dari manusia dan berhubungan dengan prosedur yang digunakan dalam suatu proses transaksi atau data keuangan lainnya. Pengendalian aplikasi membantu untuk memastikan bahwa transaksi yang terjadi, dicatat dan diproses adalah terotorisasi, lengkap dan akurat.

Cakupan pengendalian aplikasi apa saja yang akan diperiksa oleh IT auditor tergantung dari identifikasi pengendalian pada setiap siklus transaksi yang dilakukan oleh tim audit laporan keuangan. Tipe pengendalian aplikasi IT meliputi:

- a. Pengendalian input
Menguji apakah aplikasi telah didesain memiliki sistem yang baik terkait masukan data, seperti: pemberian hak akses ke menu tertentu pada orang yang berhak, *check digit, batch control, data validation*.
- b. Pengendalian proses
Menguji integritas pemrosesan sistem aplikasi.
- c. Pengendalian output
Menguji pengendalian untuk melindungi integritas output melalui *batch output production, distribution control* dan *audit trail*.

3. *Computer Assisted Audit Tools and Techniques (CAATs)*

CAATs adalah praktik menggunakan komputer untuk mengotomatisasi atau menyederhanakan proses audit. Dalam praktiknya, *CAATs* telah menjadi identik dengan menerapkan teknik analisa data (*data analysis*) dalam proses audit.

Di sini, IT auditor mengambil data transaksi keuangan dari klien untuk kemudian dihitung kembali akurasi perhitungan dan kelengkapannya menggunakan bantuan

berbagai *tools* seperti *ACL*, *Access*, hingga *Excel*, untuk kemudian dibandingkan hasilnya dengan perhitungan klien.

Di luar teknis IT audit di atas, untuk menunjang pelaksanaan IT audit diperlukan pula beberapa hal berikut:

1. Kemampuan menulis dan komunikasi lisan yang baik karena selaku IT auditor, seseorang akan banyak melakukan presentasi ke klien.
2. Kemampuan interpersonal dan kerja sama tim sehubungan dengan pekerjaannya yang memerlukannya untuk berhubungan dengan klien dan tim audit keuangan.
3. Pengetahuan bisnis karena IT auditor akan mengevaluasi pengendalian IT, utamanya pengendalian aplikasi yang digunakan oleh suatu organisasi bisnis dalam mendukung proses bisnisnya.

2.3. Jenis Pekerjaan Spesial Audit IT

Pada dasarnya, IT auditor dapat memberikan keyakinan atau tambahan kenyamanan atas segala sesuatu terkait sistem informasi, tetapi beberapa penugasan khusus IT auditor dapat meliputi (James Hunton, 2004):

- Evaluasi pengendalian atas aplikasi khusus. Hal ini akan meliputi analisis risiko dan pengendalian atas aplikasi seperti *e-business*, sistem *enterprise resource planning* (ERP), atau perangkat lunak lainnya.
- Memberikan keyakinan atas proses spesifik. Hal ini dapat berupa audit *agreed upon procedure* di mana klien dan IT auditor menentukan cakupan keyakinannya.
- Menyediakan keyakinan pada pihak ketiga (*3rd party assurance*). IT auditor terkadang harus mengevaluasi risiko dan pengendalian atas sistem informasi milik pihak ketiga dan memberikan keyakinan pada pihak lain.
- *Penetration testing*. Hal ini meliputi usaha untuk memperoleh akses atas sumber daya informasi untuk menemukan kelemahan keamanan sistem.
- Dukungan dalam audit laporan keuangan (*audit support*). Hal ini meliputi evaluasi risiko dan pengendalian IT yang dapat mempengaruhi keandalan sistem pelaporan keuangan.
- *Computer fraud*. IT auditor dapat ditugaskan untuk membantu melakukan investigasi atas pencatatan komputer dalam suatu investigasi fraud.

Meluasnya peran auditor di lingkungan IT saat ini membutuhkan cara pandang baru pada tantangan dan isu yang dihadapi manajemen IT. Departemen IT diberikan tuntutan-tuntutan baru, tantangan dalam menghadapi cepatnya perubahan pengaturan yang melibatkan pihak ketiga, sistem baru yang menyebabkan manajemen IT untuk mencari sumber daya yang tepat dalam perusahaan dan bekerja dengan manajemen dan tim proyek untuk mengurangi risiko dan menghasilkan sistem yang berkualitas. Berikut adalah pekerjaan-pekerjaan khusus yang dapat dilakukan oleh IT auditor:

IT Governance Service

Sesuai definisi *IT Governance Institute*, *IT Governance* bertujuan memastikan organisasi telah menyelaraskan strategi IT dengan strategi perusahaan, mengelola risiko dalam pengembangan dan pengoperasian sistem IT yang sedang berjalan. Hal tersebut merupakan tujuan secara umum yang ingin dicapai melalui pelaksanaan proses bisnis dan arahan dari komisari untuk terciptanya lingkungan IT yang efektif dan terkendali.

Selama beberapa dekade terakhir, model bisnis dan IT telah banyak berubah dibandingkan dengan perencanaan jangka panjang yang tradisional dan kaku. Model bisnis dan IT yang sekarang berfokus pada diversifikasi strategi dengan model yang dinamis, disertai pengukuran dan pemantauan rutin. Strategi ini menggunakan mekanisme umpan balik dan indikator pasar dalam membantu manajemen untuk menentukan area bisnis, arahan dan produk yang harus diciptakan.

Berikut adalah 6 (enam) peran IT auditor dalam membantu perusahaan untuk mengimplementasikan kerangka *IT governance*:

1. Auditor dapat terlibat dalam memberikan masukan dalam proses pengembangan rencana bisnis dan memantau perubahan yang terjadi.
2. Auditor dapat berpartisipasi dalam proyek pengembangan sistem dan memberikan nasihat tentang pengendalian teknis dan pengelolaan risiko.

3. Auditor dapat mengevaluasi proses bisnis IT untuk memastikan proses IT sesuai dengan struktur dan budaya organisasi, risiko dikelola secara efektif dan departemen IT dapat menunjang tujuan bisnis.
4. Auditor dapat turut berperan dalam pelaksanaan tata kelola IT dengan memfasilitasi pelatihan dan membangun kesadaran (*awareness*) atas manajemen risiko, pengendalian dan *best practices*.
5. Auditor bersama departemen lain harus dapat bekerja sama untuk menyelaraskan rencana audit, mengadopsi pendekatan yang konsisten dan mendukung peranan dalam *risk assessment*, pengembangan model pengendalian dan proses kepatuhan.
6. Auditor harus dapat mengembangkan potensi IT perusahaan dan menerapkan *risk assessment* dan *ranking model* untuk mengidentifikasi prioritas dan risiko proyek IT, sistem aplikasi, komponen infrastruktur dan proses bisnis IT.

Application Controls Review Service

Jenis pekerjaan yang satu ini biasanya terkait dengan sistem ERP ataupun aplikasi-aplikasi kritikal dalam suatu perusahaan.

ERP (*Enterprise Resource Planning*) adalah solusi untuk mengintegrasikan data dan proses organisasi ke dalam satu sistem dengan menyimpan berbagai data mengenai fungsi-fungsi organisasi ke dalam suatu database yang terpadu. Pengembangan ERP berawal dari industri manufaktur, dan sekarang telah merambah ke berbagai sektor industri dan jenis usaha, baik sector komersial, pemerintah, organisasi nirlaba, maupun LSM. Pemain ERP didominasi oleh SAP and Oracle.

Tantangan yang muncul dari implementasi ERP yang terintegrasi adalah sebagai berikut.

- Perilaku pengguna dan manajemen
- Proses dan prosedur bisnis
- Fungsi sistem
- Pengamanan sistem
- Konversi dan integritas data

- *Outgoing maintenance/business continuity*

Sedangkan bagi manajemen, ada beberapa isu yang menjadi pertimbangan dalam implementasi suatu ERP, yaitu:

- Ketidakcocokan dengan syarat teknis infrastruktur
- Kegagalan dalam memenuhi kebutuhan pengguna
- Kegagalan untuk mengintegrasikan proses dan fungsi dari perusahaan
- Pemasok tidak memberikan *support* atas masalah-masalah yang timbul
- Biaya instalasi yang mahal dan kompleks

Salah satu contoh pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan evaluasi pengendalian aplikasi adalah *ERP Controls and Integrity Assurance Service*. *ERP Controls and Integrity Assurance Service* merupakan jasa yang ditawarkan kepada suatu perusahaan pada fase implementasi ERP dengan tujuan meminimalkan potensi resiko kegagalan proyek implementasi ERP dan merancang lingkungan pengendalian ERP yang baik.

IT Internal Audit Service

Pekerjaan ini bertujuan untuk membantu perusahaan mengurangi risiko IT, dan meningkatkan laba atas investasi dalam fungsi IT internal audit. Keputusan untuk memakai jasa *outsourcing* IT audit secara penuh atau hanya sebagian memberikan alternatif bagi klien dalam memitigasi risiko internal IT secara efisien dan efektif. Jasa IT internal audit biasanya dibutuhkan oleh suatu perusahaan ketika perusahaan tersebut tidak memiliki sumber daya manusia *IT audit specialist*.

Berikut adalah ragam pekerjaan yang dapat ditawarkan oleh IT auditor dalam memberikan *IT internal audit service*.

- *Outsourcing* dan *co-sourcing*.
- *Sarbanes-Oxley advisory services*, yaitu dengan membantu klien dalam implementasi SOX 404.
- *Internal audit performance improvement services*.

IT Security Assessment Service

Keamanan informasi berkaitan dengan kerahasiaan yang harus dijaga, integritas dan ketersediaan informasi. Di samping itu pula, keaslian, akuntabilitas, non-repudiasi dan keandalan juga terkait dengan keamanan sistem informasi. (ISO 27001:2005)

Pekerjaan ini merupakan evaluasi yang dilakukan untuk mengidentifikasi risiko yang berhubungan dengan keamanan sistem informasi. Hal ini menjadi penting karena meningkatnya kompleksitas dan ketergantungan manajemen pada sistem IT juga telah meningkatkan kerentanan perusahaan terhadap ancaman dan kesulitan yang terkait dengan mitigasi ancaman ini.

Menurut *International Guidelines for Managing Risk of Information and Communications Statement #1: Managing Security of Information* yang dikeluarkan oleh *International Federation of Accountants*, ada enam kegiatan utama yang terkait dengan keamanan informasi yaitu:

- Pengembangan kebijakan. Menggunakan tujuan keamanan dan prinsip-prinsip inti sebagai kerangka untuk yang mengembangkan kebijakan keamanan.
- Peran dan tanggung jawab. Memastikan bahwa peran, tanggung jawab dan wewenang individu secara jelas telah dikomunikasikan dan dipahami oleh semua orang.
- Rancangan. Mengembangkan kerangka keamanan dan pengendalian yang terdiri dari standar, praktek, pengukuran dan prosedur.
- Implementasi. Pelaksanaan solusi secara tepat waktu dan cara untuk menjaga konsistensinya.
- Pengawasan. Menetapkan ukuran pengawasan untuk mendeteksi dan memastikan perbaikan dari pelanggaran keamanan (*security breaches*) dan memastikan kepatuhan berkelanjutan terhadap kebijakan, standar dan praktik minimum yang dapat diterima.
- Kesadaran, pelatihan dan pendidikan. Menciptakan kesadaran akan kebutuhan untuk melindungi informasi, memberikan pelatihan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengoperasikan sistem informasi yang aman.

2.4. Peraturan yang Mempengaruhi Perkembangan Audit TI

Perkembangan jasa audit TI ini dipengaruhi oleh adanya beberapa ketentuan seperti:

1. SAS 99

SAS 99 mengenai fraud, yaitu tindakan yang disengaja yang mengakibatkan salah saji material pada laporan keuangan. Terdapat 2 (dua) tipe fraud menurut SAS 99, yaitu:

- Kesalahan penyajian laporan keuangan (*fraudulent of financial reporting*)
- Penyelewengan asset (*misappropriation of asset*).

Hal ini mewajibkan auditor untuk memperoleh informasi dari manajemen mengenai pemahaman dan kesadaran mereka akan fraud, dengan meminta informasi terkait dari audit komite, internal audit hingga menilai risiko salah saji material yang disebabkan oleh fraud sepanjang periode audit dan mengevaluasi apakah prosedur dan bukti audit yang dikumpulkan telah memadai.

Di sini, IT auditor berperan dalam melakukan prosedur substantif dengan menurunkan data jurnal sepanjang periode audit. Data jurnal ini kemudian difilter dan dilihat anomalnya berdasarkan kriteria tertentu untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya fraud. Data terkait kemudian akan dianalisis lebih lanjut oleh tim audit untuk ditelusuri ke bukti dasarnya.

2. PCAOB Accounting Standard

Dalam melakukan audit atas perusahaan publik yang terdaftar di Amerika Serikat, auditor harus tunduk pada peraturan yang dibuat oleh *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)*, yaitu *section 404* dari *Sarbanes Oxley Act tahun 2002*. Audit untuk perusahaan publik yang terdaftar di Amerika Serikat ini dikenal sebagai audit terintegrasi, yaitu di mana auditor memiliki tanggung jawab tambahan di luar memberikan opini atas kewajaran laporan keuangan, dengan menyatakan pendapat atas efektivitas pengendalian internal.

3. PBI No. 9/15/PBI/2007

Menurut ketentuan BI mengenai pedoman penerapan manajemen risiko dalam penggunaan teknologi informasi oleh bank umum, terdapat beberapa hal yang baru dan perlu dimiliki oleh perbankan yang beroperasi di Indonesia, seperti:

- *IT Steering Committee*
- Proses penilaian risiko TI dan manajemen risiko TI

- Proses *due dilligence* dalam pemilihan perusahaan *outsourcing* TI dan audit independen atas layanan TI yang diberikan oleh perusahaan *outsourcing*
- *Audit trail* dalam komunikasi jaringan
- *Business Continuity Plan* (BCP)
- Proses *due dilligence* untuk *electronic banking*
- Akses ke database transaksi dan *data center* untuk bank yang bukan berasal dari Indonesia

4. UU Informasi dan Transaksi Elektronik (ITE)

Beberapa hal yang diatur dalam UU yang dibuat oleh Departemen Komunikasi dan Informasi adalah sebagai berikut:

- Informasi elektronik memiliki kekuatan hukum sebagai alat bukti yang sah dan pemanfaatan teknologi informasi serta sistem elektronik dilindungi oleh UU.
 - Tanda tangan elektronik memiliki kekuatan hukum dan akibat hukum yang sah selama memenuhi ketentuan. Setiap orang yang terlibat dalam tanda tangan elektronik berkewajiban memberikan pengamanan atas tanda tangan elektronik yang digunakannya.
 - Persyaratan minimum yang wajib dipenuhi oleh penyelenggara sistem elektronik.
 - Nama domain, hak kekayaan pribadi, dan perlindungan hak pribadi.
 - Pemanfaatan teknologi informasi dan perlindungan sistem elektronik, berikut dengan hal yang dikategorikan melawan hukum.
 - Saksi pidana dan yurisdiksi berlakunya UU ini.
5. Semakin kompleksnya sistem aplikasi pada industri seperti perbankan dan telekomunikasi, di mana pemrosesan transaksi keuangan sangat tergantung pada aplikasi.

2.5. Analisis SWOT

Analisis SWOT (Carpenter, 2007) merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dalam suatu bisnis. Proses ini melibatkan unsur penentuan tujuan yang spesifik dari suatu spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor

internal dan eksternal yang mendukung ataupun menghalangi dalam mencapai tujuan tersebut.

Analisis SWOT harus dimulai dengan mendefinisikan sebuah tujuan yang ingin dicapai dan mengidentifikasi faktor berikut:

- Kekuatan (*strength*): atribut orang atau perusahaan yang membantu untuk mencapai tujuan.
- Kelemahan (*weakness*): atribut orang atau perusahaan yang berbahaya untuk mencapai tujuan.
- Peluang (*opportunity*): kondisi eksternal yang membantu untuk mencapai tujuan.
- Ancaman (*threat*): kondisi eksternal yang dapat menghalangi tercapainya tujuan.

Identifikasi SWOT sangat penting karena langkah-langkah selanjutnya dalam proses perencanaan untuk pencapaian tujuan yang dipilih mungkin diturunkan dari SWOT.

Pertama, para pembuat keputusan harus menentukan tujuan yang dapat dicapai dengan mempertimbangkan SWOT. Jika tujuannya tidak memungkinkan untuk dicapai, tujuan lain hendaknya dipertimbangkan untuk dipilih. Demikian selanjutnya proses ini akan berulang.

Cara lain untuk memanfaatkan SWOT adalah melalui mencocokkan dan mengkonversi (*matching and converting*). Mencocokkan (*matching*) digunakan untuk mencari keunggulan kompetitif dengan membandingkan antara kekuatan dengan kesempatan. Mengkonversi (*converting*) digunakan dengan menerapkan strategi untuk mengubah kelemahan atau ancaman menjadi kekuatan atau peluang. Contoh dari strategi konversi adalah menemukan pasar-pasar baru. Jika ancaman atau kelemahan tidak dapat dikonversi, perusahaan harus berusaha untuk meminimalkan atau menghindarinya.

Tujuan dari setiap analisis SWOT adalah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal kunci yang penting untuk mencapai tujuan. Ini berasal dari dalam rantai

nilai (*value chain*) unik perusahaan. Analisis SWOT mengelompokkan potongan kunci informasi ke dalam dua kategori utama:

- Faktor internal: kekuatan dan kelemahan internal organisasi.
- Faktor eksternal: peluang dan ancaman yang dihadapi dari luar lingkungan organisasi. Analisis PEST dan PESTLE dapat membantu mengidentifikasi faktor ini.

Faktor internal dapat dilihat sebagai kekuatan atau kelemahan tergantung pada dampaknya terhadap tujuan organisasi. Apa yang dilihat sebagai kekuatan dalam satu tujuan, mungkin dapat merupakan kelemahan apabila dilihat dari tujuan lain. Faktor eksternal dapat mencakup masalah ekonomi makro, perubahan teknologi, undang-undang, perubahan sosial budaya, hingga perubahan di pasar atau posisi kompetitif. Hasil sering disajikan dalam bentuk matriks.

Analisis SWOT merupakan salah satu metode kategorisasi dan memiliki kelemahan sendiri. Sebagai contoh, analisis ini dapat cenderung untuk membujuk perusahaan untuk mengkompilasi daftar daripada berpikir mengenai hal apa yang sebenarnya penting dalam mencapai tujuan. Analisis ini juga dapat menyajikan daftar tanpa prioritas yang jelas, sehingga peluang yang lemah dapat muncul untuk menyeimbangkan ancaman yang kuat.

Sebagai bagian dari pengembangan strategi dan rencana untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuannya, maka organisasi akan menggunakan proses sistematis yang ketat yang dikenal sebagai perencanaan perusahaan. SWOT bersama PEST dapat digunakan sebagai dasar untuk analisis bisnis dan faktor lingkungan.

- Tetapkan tujuan: mendefinisikan apa organisasi yang akan dilakukan
- Penilaian lingkungan: penilaian internal SWOT organisasi. Hal ini perlu untuk menyertakan sebuah penilaian situasi sekarang serta portofolio produk / jasa dan analisis terhadap siklus hidup produk / jasa.
- Analisis strategi yang ada: di sini harus menentukan relevansi dari hasil penilaian internal dan eksternal. Ini mungkin termasuk analisis kesenjangan dengan mempertimbangkan faktor lingkungan
- Mendefinisikan isu strategis: faktor kunci dalam pengembangan rencana perusahaan yang perlu ditangani oleh organisasi.

- Mengembangkan strategi baru atau merevisi strategi: revisi analisis isu-isu strategis dapat berarti tujuan perlu diubah.
- Menetapkan faktor penentu keberhasilan: pencapaian tujuan dan strategi pelaksanaan.
- Persiapan operasional, sumber daya, rencana proyek untuk implementasi strategi.
- Pemantauan hasil: pemetaan terhadap rencana, mengambil tindakan korektif yang dapat berarti mengubah tujuan / strategi.

2.6. Manajemen Proyek

Manajemen proyek merupakan pengelolaan sumber daya manusia. Komunikasi dan *teamworking* yang buruk, kurangnya dukungan manajemen atau buruknya perencanaan merupakan alasan utama kegagalan. Kesuksesan sebuah proyek lebih tergantung dari kemampuan untuk mengelola *intangibile skills*. Kesuksesan sebuah proyek tergantung dari siapa yang mengelolanya. Dengan demikian diperlukan seorang manajer yang dapat bekerja aktif, dinamis dan efektif

Tuntutan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan manajemen proyek bagi para manajer akan meningkat di masa datang. Untuk itu, para manajer perlu memahami dan mengantisipasi peran apa yang akan dilakukan dalam masa mendatang. Peran tersebut sangat tergantung pada level manajemen proyek yang akan dijalannya, yang pada gilirannya akan menuntut tingkat kompetensi yang berbeda. Pemahaman terhadap ruang lingkup tugas dan tanggung jawab dari masing masing level manajemen proyek akan sangat membantu para manajer dalam memilih jenis pengetahuan dan keterampilan yang harus segera dikuasainya. Karena peran dari seorang manajer proyek akan dimulai dari beberapa *entry point* yang berbeda dalam sebuah siklus proyek. Beberapa mungkin akan terlibat dalam penanganan pembentukan tim, negosiasi kontrak, atau menyeleksi proyek. Terlepas dari itu semua manajer proyek akan menangani semua hal yang berkaitan dengan proyek yang dikelolanya.

Seorang manajer proyek bertugas mengimplementasikan rencana proyek dan pelaksanaannya, selain itu juga mereka bertanggung jawab untuk membina hubungan kooperatif dengan para pihak yang terlibat baik dalam struktur horizontal maupun

vertikal. Jika terjadi hal yang tidak diharapkan, manajer proyek langsung menjaga dan mengantisipasi agar proyek berjalan sesuai rencana. Ada kalanya mereka harus keluar jalur untuk melakukan inovasi untuk merespon peluang dan ancaman yang tak terduga (Grey & Larson, 2006).

Oleh karena itu, seorang manajer proyek harus mampu mengelola perubahan dalam hal sumber daya manusia maupun lingkungan. Selain itu, manajer proyek juga bertugas untuk menintegrasikan sumber daya sesuai dengan posisi dan jadwal yang sudah dibuat dalam perencanaan. Akan tetapi, menjadi seorang pengelola yang sukses juga harus menjadi seorang pemimpin. Banyak pengalaman berharga dari proyek-proyek sukses bahwa kepemimpinan sangat berperan dalam hal pengelolaan. Di mana kepemimpinan akan memiliki pengaruh dalam mengarahkan timnya, maupun menjalin hubungan dengan pihak luar yang terlibat didalamnya. Karena sebuah proyek akan selalu berkaitan dengan berbagai pihak, entah itu klien, anggota tim, dan sebagainya. Kepemimpinan ini juga akan dapat mengatasi hal-hal ketidakpastian yang dihadapi sebuah proyek.

Secara umum, manajer proyek akan bekerja dalam tekanan. Mereka akan berhadapan dengan manajemen prioritas baik dari segi kegiatan ataupun dari segi hubungan, demikian juga ketika terjadi suatu konflik di dalamnya yang harus diselesaikan agar tidak mengganggu jalannya proyek. Karena itu dibutuhkan stamina yang kuat, manajemen emosi yang baik, dan kejernihan dalam berpikir secara mendalam dan cemerlang untuk menemukan solusi terbaik dari alternatif solusi yang ditawarkan oleh tim proyek. Ada kalanya seorang manajer proyek menjadi pemimpin dan sebaliknya, oleh karena itu manajer proyek harus mampu membedakan mana yang akan dipimpin dan mana yang akan dikelola dan juga akan lebih baik jika menggabungkan keduanya. Ada perbandingan di antara keduanya jika ingin ditelaah lebih dalam; *managers do things right, leaders do the right things*. Maksudnya adalah untuk posisi manajer, usaha untuk melakukan sesuatu dengan benar ditekankan, akan tetapi bagi seorang pemimpin, melakukan sesuatu yang benar dari beberapa alternatif itulah yang diwajibkan.

Akan sangat menyenangkan tentunya berada dalam tim di mana anggotanya memiliki kepercayaan yang kuat satu dengan lainnya, bekerja secara kooperatif untuk mencapai

tujuan bersama, sehingga dapat jadi hasilnya jauh lebih sukses dari bayangan proyek manajernya. Tim seperti ini memiliki karakteristik khusus yang membuatnya efektif dan berkinerja sangat baik. Karakteristik tim yang akan berhasil adalah sebagai berikut (*Brad Egeland, 2010*):

1. Memiliki tujuan yang jelas

Tujuan yang jelas sangat penting sehingga setiap orang memahami tujuan dan visi tim. Tujuan yang jelas membantu anggota tim mengetahui ke arah mana tim akan bergerak. Selain itu, tujuan yang jelas membuat tim semakin solid dan mengurangi individualisme karena adanya kebingungan dalam anggota tim, serta juga membuat anggotanya merasa memiliki tim tersebut dan bekerja sama untuk mencapainya.

2. Menjelaskan peran setiap anggota

Dengan peran yang jelas, tidak hanya berarti bahwa setiap anggota mengetahui perannya, tetapi juga mengetahui keahlian yang dapat dikontribusikan oleh masing-masing anggotanya. Peran yang jelas juga membantu anggota tim memahami mengapa mereka dilibatkan dalam tim tersebut.

3. Komunikasi yang terbuka dan jelas

Hal ini merupakan karakteristik terpenting dari tim yang sukses. Banyak permasalahan muncul disebabkan oleh kurang atau buruknya komunikasi, baik kesediaan mendengarkan ataupun memberi umpan balik. Komunikasi yang baik memastikan bahwa pesan yang disampaikan dimengerti oleh pihak pembicara dan pendengarnya. Komunikasi yang terbuka memacu anggota tim untuk menyampaikan ide dan menawarkan seluruh informasi yang dapat membuat tim lebih efektif. Komunikasi yang baik juga akan meningkatkan kepercayaan, mengurangi masalah dan pengerjaan ulang, membangun hubungan dan interpersonal yang sehat. Berinvestasilah pada komunikasi yang baik, dan hasil yang diperoleh akan sangat banyak.

4. Pengambilan keputusan yang efektif

Pengambilan keputusan dikatakan efektif jika anggota tim menyadari dan menggunakan banyak metode untuk sampai pada keputusan. Tim yang menggunakan metode pengambilan keputusan yang tepat pada saat yang tepat tidak hanya akan menghemat waktu, tetapi juga membuat keputusan yang terbaik.

Keempat hal yang pertama ini merupakan karakteristik dasar yang menjadi landasan tim yang baik.

5. Partisipasi yang berimbang

Partisipasi adalah tanggung jawab seluruh anggota tim. Partisipasi yang berimbang dapat diartikan bahwa setiap anggota tim terlibat secara penuh dan ikut berdiskusi ketika kontribusinya relevan terhadap penugasan tim. Dengan kata lain, pendapat seseorang sangat diharapkan dan dihargai oleh anggota lainnya. Dua hal penting yang mempengaruhi partisipasi tim adalah: perilaku pimpinan dan harapan anggota tim.

6. Menghargai perbedaan

Penghargaan terhadap perbedaan merupakan jantung dari membangun sebuah tim. Dalam artian, anggota tim dihargai karena kontribusi unik yang mereka bawa ke dalam tim. Tidak hanya perbedaan dalam artian rasa tau gender, tetapi juga bagaimana pola pikir seseorang, pengalaman yang dibawanya dan gayanya. Tim yang baik akan melihat perbedaan ini sebagai kunci sukses. Memang cukup sulit mengatur tim dengan perbedaan yang beragam, diperlukan usaha untuk membuat perbedaan ini tumbuh menjadi hal yang bermanfaat bagi kemajuan tim. Fleksibilitas dan sensitivitas adalah kuncinya.

7. Manajemen konflik

Konflik merupakan hal yang penting untuk memicu kreatifitas, produktivitas dan partisipasi anggotanya. Baik tim yang efektif dan tidak efektif mengalami konflik. Perbedaannya, tim yang efektif melihatnya sebagai sesuatu yang positif dan mengelolanya menjadi hal yang konstruktif.

8. Atmosfer positif

Untuk dapat sukses, suatu tim harus memiliki iklim kepercayaan dan keterbukaan. Inilah yang disebut sebagai atmosfer positif. Hal ini dapat dilihat dari komitmen dan tingkat keterlibatan anggotanya. Membangun kepercayaan merupakan tantangan yang terbesar. Dengan adanya kepercayaan, aspek positif lain akan datang dengan mudahnya. Atmosfir positif adalah salah satu karakteristik tim yang matang.

9. Hubungan yang kooperatif

Anggota tim mengetahui bahwa mereka memerlukan pengetahuan dan keahlian rekannya untuk dapat menghasilkan sesuatu yang bernilai dan tak dapat mereka lakukan sendiri. Ada rasa memiliki dan keinginan untuk membuat semua yang

baik berjalan dan tercapai. Atmosfirnya informal, nyaman dan santai. Anggota tim diijinkan untuk menjadi dirinya sendiri. Mereka terlibat dan tertarik. Hubungan kooperatif merupakan karakteristik utama dari tim yang sukses.

10. Kepemimpinan yang partisipatif

Kepemimpinan yang partisipatif berarti bahwa pemimpin tersebut bertanggung jawab, suportif, adil, menciptakan iklim kepercayaan dan keterbukaan, serta seorang pembimbing dan guru yang baik. Poin ini diletakkan di paling atas bukan karena ini merupakan faktor terpenting, melainkan karena poin yang dapat dihilangkan tanpa mengacaukan yang lainnya. Secara umum, pemimpin merupakan teladan dan kepemimpinan dapat berganti seiring waktu.

Grey dan Larson (2006) mendeskripsikan beberapa indikator, ciri dan kualitas seorang manajer proyek yang efektif. Beberapa kontradiksi yang dihadapkan oleh manajer proyek antara lain:

1. Inovasi dan Menjaga Stabilitas
2. Menetapkan gambaran dan terlibat langsung di lapangan
3. Mendorong individu tetapi juga menekan tim
4. Campur tangan atau tidak
5. Fleksibel tapi ketat
6. Loyalitas tim dan loyalitas organisasi

Kontradiksi ini memerlukan kecakapan khusus bagi manajer proyek untuk mengambil posisi mereka dan menempatkan keputusan sesuai dengan keadaan. Terpaku pada suatu prinsip yang ketat tidak akan menyelesaikan masalah, karena manajer proyek tidak bekerja sendiri. Dalam buku yang sama *Grey dan Larson (2006)* juga menggambarkan ciri-ciri dari seorang manajer proyek yang efektif. Diantaranya adalah:

1. Pemikir sistem, kemampuan dalam berpikir untuk mengelola interaksi antar komponen dan sumber daya proyek yang berbeda-beda, karena tidak dapat dikatakan efektif apabila penyelesaian masalah hanya secara parsial.
2. Integritas pribadi.
3. Proaktif.
4. Toleransi yang tinggi terhadap stress.
5. Perspektif bisnis umum.

6. Komunikator yang baik.
7. Manajemen waktu yang efektif.
8. Politikus mahir.
9. Optimis.

2.6. Metode Pembahasan Kasus

Tesis ini adalah mengenai studi kasus pada KAP XYZ. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Audit Sistem Informasi, khususnya dari segi pengelolaan dan administrasi fungsi IT audit dalam organisasi
- Auditing, khususnya dalam menguraikan peran dan kontribusi audit sistem informasi pada penugasan audit laporan keuangan, dan penugasan IT audit lainnya.
- Acuan pada praktik terbaik salah satunya, COBIT dan IT Governance yang dikeluarkan oleh Information Systems Audit and Control Association dan IT Governance Institute
- Strategi manajemen, khususnya analisa eksternal dan internal dengan menggunakan perangkat analisa yang dikenal dengan SWOT.

BAB III

IT AUDIT GROUP KAP XYZ

3.1. Profil KAP XYZ

KAP XYZ adalah *member* dari sebuah Firma Kantor Akuntan Publik Global. KAP XYZ memiliki sekitar 1.500 personil, yang terbagi kedalam 4 (empat) Divisi yaitu: *Assurance/Audit*, *Tax*, *Transactions* dan *Advisory* dan divisi *Shared Services*, yang terdiri dari Keuangan, Teknologi Informasi, SDM dan *General Affairs*.

KAP XYZ membedakan jenis hubungan dengan kliennya dalam 2 (dua) jenis yaitu *channel 1*, umumnya di kenal dengan istilah *audit client* dan ditangani oleh *Assurance/Audit*, sementara pada *channel 2 relationship (non-audit client)* umumnya ditangani oleh ketiga Divisi lainnya yaitu *Tax*, *Transaction* dan *Advisory*. Sesuai dengan arahan strategi global, KAP XYZ diharapkan meningkatkan proporsi pendapatan untuk *channel 2* terhadap *channel 1*, dikarenakan potensi yang masih besar dan dapat digarap oleh KAP XYZ.

3. 2. Divisi Advisory dan IT Audit Group

Sesuai dengan arahan global, Divisi *Advisory* dibentuk pada pertengahan 2008, dan terdiri dari beberapa sub-divisi yang sebelumnya terpisah yaitu: *Business Risks Service*, *Financial Service Risk Management* dan IT Audit Group atau dikenal di KAP XYZ sebagai *IT Risk and Assurance (ITRA)*, selanjutnya dalam Tesis ini akan tetap disebut sebagai IT Audit Group.

IT Audit Group merupakan unit bisnis yang dikembangkan dari awal, di tahun 1996 dan memiliki keunikan baik secara struktur maupun latar belakang pendidikan dari staf, dibandingkan dengan unit-unit bisnis lainnya, khususnya karena SDM dengan latar belakang Teknologi memiliki ekspektasi gaji yang relatif lebih tinggi dibanding bidang lain. Disamping itu tidak mudah pada awalnya menarik SDM bidang IT untuk bekerja pada Kantor Akuntan Publik. Hal ini membutuhkan penanganan khusus dari sisi rekrutmen, pengembangan dan manajemen SDM.

IT Audit Group sebagai *sub-service* line dalam KAP XYZ selama 10 tahun terakhir mengalami tidak saja perubahan-perubahan kepemimpinan, dengan gaya yang berbeda, tetapi juga jalur pelaporan yang berubah-ubah secara wilayah (*Far East* dan *Oceania*), dan perkembangan didalam struktur IT Audit Group itu sendiri (Merger KAP XYZ – diuraikan pada bagian 3.4).

IT Audit Group saat ini terdiri dari 77 personil, dengan 3 senior manajer, 12 manajer dan selebihnya adalah senior dan staf. Selain memenuhi kebutuhan internal divisi Assurance sebagai IT specialists dalam penugasan audit, IT Audit Group juga memberikan jasa pada pihak eksternal, melalui solusi utama, yaitu *IT Governance/Effectiveness, IT ERP dan IT Security*

3. 3. Peran IT Audit Group dalam KAP XYZ

Sebagaimana disebut sebelumnya dibagian Pendahuluan, peran IT audit dalam KAP XYZ adalah:

- Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan audit laporan keuangan
- Meningkatkan *revenue growth* dan *value of the brand*

3.3.1. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan audit laporan keuangan

Tingkat kompleksitas dan risiko pada perusahaan-perusahaan yang menerapkan teknologi informasi dalam pemrosesan dan pembuatan laporan keuangan, seperti Bank, Perusahaan Asuransi dan telekomunikasi relatif lebih tinggi. Hal ini membutuhkan tenaga spesialis IT auditor yang memahami risiko atas pemrosesan transaksi yang menggunakan komputer, untuk mengukur dan menilai tingkat efektifitas pengendalian atas kontrol (uji pengendalian akuntansi dan keuangan).

Sebagai hasil kerja akhir, umumnya IT auditor akan memberikan laporan mengenai tingkat risiko dan kehandalan pengendalian teknologi informasi, kepada tim inti Audit Laporan keuangan agar mereka dapat merancang prosedur audit lebih lanjut khususnya uji substantif atas transaksi akuntansi dan keuangan. Kasus-kasus penerapan IT audit ini akan diuraikan lebih lanjut pada Bab 4.

3.3.2. Meningkatkan *revenue growth* dan *value of the brand*

Selain bertugas untuk memenuhi kebutuhan internal, yaitu memberikan support dalam penugasan audit laporan keuangan, IT Audit Group juga memiliki target khusus dalam membantu peningkatan pertumbuhan pendapatan KAP XYZ, dan juga tentunya upaya menjaga dan meningkatkan *value of the brand* dari merek global Kantor Akuntan Publik XYZ.

Di masa awal pertumbuhan IT Audit Group, porsi terbesar pendapatan didapat dari internal (yaitu divisi Assurance), namun demikian hal ini bergeser pada saat IT Audit Group memiliki klien-klien khusus sendiri, terkait dengan jasa khusus IT yang lebih bersifat *consulting/advisory*. Tantangan yang dihadapi pada tahapan awal ini adalah menjelaskan kepada klien bahwa jasa KAP tidak hanya sebatas audit laporan keuangan.

3.4. Sejarah Perkembangan IT Audit Group 1996 – 2010

Berdasarkan perubahan-perubahan besar yang terjadi dan tingkat kematangan, perkembangan IT Audit Group selama 1996 – 2010, dapat dikelompokkan kedalam tahap-tahap berikut:

- Tahap Awal dan pembentukan IT Audit Group (1996-1998)
- Tahap Pertumbuhan (Merger dan Fokus pada solusi) (1999-2006)
- Tahap Transformasi IT Audit dalam Divisi *Advisory* (2007-2010)

Selain pengelompokan diatas, pada tahun 2000 sudah dimulai upaya-upaya pengenalan jasa IT Audit kepada eksternal. Walaupun jumlahnya masih sedikit, namun terus tumbuh dan mengalami fase pertumbuhan yang cukup baik di tahun 2002, bertepatan pada saat KAP XYZ melakukan merger besar dan juga pada saat lahirnya regulasi-regulasi, seperti Sarbanes Oxley, yang memiliki pengaruh positif terhadap perkembangan IT Audit.

3.4.1. Tahap Awal dan Pembentukan IT Audit Group

Pada tahap awal, manajemen KAP XYZ melihat peluang dimasa depan, dimana dibutuhkan sebuah IT Audit Group untuk memenuhi kebutuhan dukungan *IT specialist* untuk audit laporan keuangan. Pada waktu itu, dukungan tersebut diberikan oleh tenaga ahli dari regional di Singapura. Dikarenakan perkembangan kebutuhan

yang semakin meningkat, manajemen menugaskan mengirim salah satu *senior staff*-nya untuk mempelajari IT Audit dibawah pengawasan kantor regional di Singapura.

Selesai penugasan tersebut, maka dimulailah pengembangan IT Audit Group di KAP XYZ Indonesia. Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan merekrut tenaga baik dari universitas maupun dari tenaga IT auditor yang bekerja di KAP lain, dimulai dengan merekrut dua tenaga dari universitas dan satu senior dari KAP Big-Four lain di Indonesia.

Selanjutnya penulis aktif dalam mengajar di Universitas Padjajaran, dan juga memberikan kontribusi memberikan ide silabus matakuliah audit sistem informasi untuk dapat diterapkan di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Dari aktivitas mengajar, IT Audit Group mendapatkan tambahan kandidat karyawan yang berpotensi menjadi IT auditor. Hal ini sangat membantu proses rekrutmen karena profesi IT auditor masih belum dikenal luas dan belum diminati. Salah satu penyebabnya adalah kurangnya *role-model* dan sosialisasi mengenai profesi IT auditor.

Seiring dengan perkembangan firma XYZ, jumlah klien dan tenaga terus bertambah, dan hal ini mendorong pertumbuhan IT Audit Group, sehingga berjumlah menjadi 20 personil dalam waktu kurang dari 3 tahun. Di tahun 2000, KAP XYZ menjalani proses *merger*, dan jumlah personil IT Audit Group menjadi sekitar 30 personal.

3.4.2. Tahap Merger dan Fokus Pada Solusi

Selanjutnya di tahun 2005, KAP XYZ melakukan merger. Dari proses *merger* ini, IT Audit Group menjadi semakin besar dan berjumlah sekitar 50 personil. Proses *merger* adalah proses yang rumit karena melibatkan banyak sekali perubahan dari segi struktur, cara beroperasi, kepemimpinan dan lain lain.

IT Audit Group secara langsung mengalami banyak sekali perubahan jalur pelaporan dan tanggung jawab, dan hal ini membutuhkan *leadership skills* yang baik. Salah satu hal yang dirasa sangat bermanfaat adalah memiliki visi, kemauan dan kerja keras, karena rupanya hal ini sangat diperhatikan oleh manajemen, dan terbukti bahwa

perubahan-perubahan dengan segala permasalahannya yang kompleks ternyata memberikan banyak sekali peluang bagi IT Audit Group.

Dari sisi IT Audit Group itu sendiri, karena jumlahnya bertambah, maka ragam keahlian dan kapasitas untuk melayani (*capacity to serve*) menjadi lebih baik lagi. Pada tahap penajaman fokus / solusi, IT Audit Group melakukan banyak investasi pada proyek-proyek dimana tujuan utamanya adalah mendapatkan pengalaman. Ditahap ini pada umumnya *fee* relatif rendah, namun IT Audit Group memilih klien yang secara risiko juga rendah. Contoh penugasannya adalah *IT Governance assessment, Security Assessment*.

3.4.3. Transformasi IT Audit Dalam Divisi *Advisory*

Sebagai bagian dari transformasi organisasi global, IT Audit Group yang dulunya berada dalam Divisi *Assurance*, dipindahkan menjadi bagian dari *Advisory*, dengan reporting line masih dipertahankan kepada *Assurance* untuk penugasan-penugasan *audit support*. Perubahan utama yang terjadi dalam proses transformasi ini adalah:

- Fokus kepada pasar dan peningkatan pendapatan
- Fokus pada *value-added recommendation*

Transformasi ini baru berjalan hampir satu tahun, dan salah satu hal baru yang dirasakan adalah training dan pelaksanaan aktivitas pemasaran dan penjualan yang sangat intensif. Disamping itu training-training yang diberikan lebih banyak yang bersifat *Consulting/Advisory*. Pada tahap transformasi ini, bentuk solusi yang ditawarkan menjadi lebih luas, khususnya karena jasa *IT Advisory* mulai menjadi pendorong utama pendapatan IT Audit Group. Salah satu jasa yang sangat laris dalam *IT Advisory* adalah *IT Strategy*.

3.5. Ukuran-ukuran keberhasilan

Perusahaan menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai basis pengukuran kinerja perusahaan, divisi dan juga individual. Salah satu ukuran yang terpenting adalah **pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*)** dan khusus untuk para partner adalah **pendapatan per unit (*Earning Per Unit/EPU*)**. Pertumbuhan atas pendapatan secara keseluruhan merupakan hasil dari pertumbuhan pendapatan divisi, dan juga agregat dari *industry group*. Adapun secara lebih rinci, dapat juga dilihat berdasarkan total pendapatan yang dicapai oleh partner secara keseluruhan.

Selanjutnya, selain ukuran kuantitatif, ukuran lainnya adalah bersifat kualitatif, seperti *Audit Quality Review (AQR)*, *Assessment of Service Quality (ASQ)*, *Fee Recovery*.

Audit Quality Review (AQR). AQR dilakukan setiap tahun oleh tim yang independen yang beranggotakan partner dari berbagai negara di *regional offices*. AQR ini berlaku untuk semua divisi, termasuk *Advisory*, dan umumnya dilaksanakan dalam waktu yang berbeda. Hasil dari AQR saat ini berupa skor 1 (terbaik), 2 dan 3. Skor ini akan mempengaruhi proses evaluasi kinerja partner yang bersangkutan.

IT Audit Group selalu mengalami dua kali AQR, yaitu pada saat AQR untuk Divisi *Assurance/Audit*, dan selanjutnya adalah pada saat AQR untuk Divisi *Advisory*, sehingga IT Audit Group mengalami minimal 2 (dua) kali AQR untuk jenis pekerjaan yang berbeda, yaitu audit support pada *Assurance/Audit*, dan penugasan spesial IT Audit Group dalam penugasan *Advisory*.

Assessment of Service Quality (ASQ). ASQ dilakukan untuk mengukur kepuasan layanan para klien. Sama seperti AQR, ASQ memiliki sistem skoring mulai dari 1 (terbaik) sampai dengan 4. Untuk penugasan-penugasan ASQ wajib dilakukan untuk penugasan-penugasan besar, termasuk klien-klien yang masuk dalam kategori *Office Of Chairman Accounts*. ASQ bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan klien dan sebagai sistem *feedback* untuk mengetahui isu mengenai kualitas sehingga memungkinkan Perusahaan melakukan upaya perbaikan ataupun peningkatan layanan.

Fee Recovery. Salah satu pertimbangan utama adalah kewajaran *fee* yang diterima dibanding dengan total cost (*time charges* dan *rates*) yang dikeluarkan. Pada umumnya *recovery* dibawah 50% dianggap rendah. *Fee recovery* ini juga dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti misalnya:

- Apakah waktu penugasan dilaksanakan pada saat *busy* atau *low season*.
- Apakah penugasan bersifat strategik, sehingga dapat meningkatkan *credentials* ataupun kesempatan bagi Perusahaan untuk mendapatkan penugasan lanjutan yang berulang (*recurring engagements*).

Dalam beberapa kasus ekstrim, recovery dapat juga melebihi 100%, dimana jumlah fee yang diterima bahkan melebihi biaya. Hal ini bisa terjadi untuk penugasan-penugasan yang bersifat *value-based billing* atau biasa dikenal dengan istilah *success fees* misalnya penugasan Divisi *Tax*, Divisi *Transaction Advisory Services (Due Diligence, Merger dan Akuisisi)*.

Utilisation. Ukuran ini dipakai untuk menilai tingkat produktifitas kerja karyawan. Setiap jam yang diluangkan baik untuk bekerja ataupun tidak, dilaporkan dalam *time sheet* mingguan. Sistem akan merekam semua timesheet yang dimasukkan secara elektronik ini melalui sistem yang diberi nama XYZ-TS. Dari sistem ini maka akan dapat diketahui tingkat utilitas individu karyawan. Tingkat utilitas dapat dijelaskan dalam tabel 3.1. Pengertian Ukuran Utilitas.

Tabel 3.1. Pengertian ukuran Utilitas

Persentase Utilitas	Keterangan
0 %	Apabila karyawan bersangkutan tidak bekerja sama sekali
0 – 100%	Apabila karyawan tersebut bekerja/men-charges jam nya ke client code.
> 100%	Kondisi ini biasa ini disebut over utilization, dan karena lebih besar dari standar, maka khusus untuk staff (dibawah level manajer) akan diberi <i>overtime payment</i> .

Contoh perhitungan persentase utilisasi: Apabila selama seminggu, seorang karyawan bekerja selama 24 jam, maka utilisasi nya adalah: $24/40 = 60\%$. Apabila karyawan tersebut pas mengambil cuti selama satu hari dalam periode minggu tersebut, maka utilisasinya naik yaitu $24/32 = 80\%$. Catatan: Jatah cuti berbeda2 untuk setiap level. *Partner* mendapat sekitar 20 hari jatah cuti, sementara lainnya 16 hari.

Partner dapat mengakses sistem timesheet ini untuk mengetahui mana karyawan yang utilisasi nya rendah, sehingga dapat di alokasi kan pekerjaan atau penugasan-penugasan. *Partner* juga harus mewaspadai karyawan yang terlalu tinggi tingkat utilisasi nya dikarenakan hal-hal berikut:

- Staf mendapat beban kerja yang terlalu berat
- Staf melakukan charging waktu yang berlebihan, sehingga mendapatkan overtime yang tidak semestinya.

Dalam praktek nya seringkali secara alamiah, staf yang memiliki kinerja yang baik mendapat lebih banyak penugasan dan beban kerja dibanding sebaliknya. Hal ini riskan karena:

- Staf lainnya menjadi kurang mendapatkan kesempatan
- Staf yang bersangkutan (*the best talents*), malah menjadi *over-utilised* karena beban kerja yang melebihi kapasitasnya
- Timbul rasa ketidakadilan antar staf.

Ukuran lainnya sesuai dengan tingkatan karir (*level*). Selain ukuran-ukuran yang bersifat kuantitatif tersebut, perusahaan juga memiliki ukuran yang bersifat kualitatif, namun dengan indikator yang jelas, sebagaimana diuraikan dalam bagian ukuran kinerja tiap *level* (staf, manajer dan senior manajer) pada Bab 3.

Selain ukuran-ukuran diatas, IT Audit Group diharapkan memiliki hal-hal berikut:

- Rencana bisnis / strategi yang jelas dan terarah.
- Struktur dan staf yang kompeten (baik melalui rekrutmen maupun pengembangan)

3.6. Permasalahan

Permasalahan yang dihadapi oleh Group IT Audit dipengaruhi oleh kondisi eksternal dan internal. Intinya disamping adanya peluang-peluang, suatu perubahan kondisi eksternal, juga terdapat adanya risiko dan ancaman terhadap group IT Audit. Demikian pula, dari sisi internal, kondisi internal perusahaan merupakan faktor yang harus dikaji untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi, khususnya dalam hal ini Group IT Audit.

3.6.1. Kondisi Eksternal

Permasalahan eksternal terkait dengan peraturan-peraturan yang terkait dengan teknologi informasi, persepsi pasar, dan persaingan. Berikut adalah uraian mengenai hal-hal tersebut.

A. Peraturan-peraturan yang terkait dengan Audit Teknologi Informasi

Secara eksternal adanya peraturan-peraturan yang terkait dengan penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan kesadaran akan kebutuhan akan jasa IT assurance/audit. Peraturan tersebut antara lain:

- Peraturan Bank Indonesia mengenai Teknologi Informasi , 2007
- UU Informasi Transaksi dan Elektronik , DPR-RI, 2008
- Panduan mengenai tata kelola teknologi informasi, Kementerian Komunikasi dan Informasi, 2008

Ketiga rujukan tersebut diatas memberikan landasan yang baik bagi kesadaran dan penerapan teknologi informasi yang efektif, dan berlandaskan tata kelola dan kontrol sesuai dengan acuan standar internasional.

B. Persepsi pasar

Umumnya perusahaan masih belum terbiasa dengan jasa terkait teknologi informasi dari KAP. Untuk itu, secara perlahan, pertama-tama istilah yang digunakan tetap IT audit sebelum selanjutnya memasarkan jasa konsultasi IT sehubungan dengan strategi dan tatakelola, ERP, maupun permasalahan keamanan sistem.

C. Persaingan

Sebagai yang terbesar dari segi jumlah, dan memiliki jumlah tenaga sertifikasi internasional yang terbanyak, maka IT Audit Group memilih untuk melakukan segmentasi pada industri tertentu, yaitu sektor perbankan, telekomunikasi dan pemerintah (*government*) dan terakhir pada *mining* dan *oil and gas*. Dimasa depan, fokus akan dilakukan terutama pada *retail & consumer products*. Dengan melakukan segmentasi pada industri ini, maka diharapkan persaingan yang dihadapi relatif tidak ketat.

3.6.2. Kondisi Internal

Selain kajian eksternal diluar organisasi, IT Audit Group juga harus menganalisa keadaan organisasi itu sendiri, yaitu tingkat korporasi dan juga kerjasama dengan *sub-service* lainnya di dalam KAP, terlebih lagi dikarenakan IT Audit Group memiliki “captive internal market” yaitu divisi Assurance yang memiliki kontribusi porsi pendapatan yang masih dominan, atau lebih dari 50% pendapatan IT Audit Group. Dengan demikian pertumbuhan dalam divisi Assurance akan berpengaruh sangat besar terhadap pertumbuhan IT Audit Group itu sendiri, apalagi bila jumlah klien di bidang perbankan dan industri sarat IT lainnya bertambah secara signifikan.

Pembahasan kondisi internal akan dibagi kedalam:

- A. Permasalahan umum
- B. Permasalahan khusus aspek SDM
- C. Permasalahan khusus aspek Aspek Kepemimpinan

A. Permasalahan umum

Sebagai perusahaan jasa, maka KAP XYZ harus memperhatikan kualitas dan produktivitas kerja karena tidak seperti perusahaan retail atau manufaktur, perusahaan tidak memiliki “persediaan”. Karena itu, perencanaan dan monitoring atas jam kerja (waktu yang tersedia) dari para staff menjadi sangat penting.

Dalam mengelola IT Audit Group, leaders diharapkan dapat selaras dengan program-program utama Perusahaan antara lain:

- *Account centric management*
- *Thought Leadership session*
- *Entrepreneur Of the Year*
- *Top 20 Graduates*

IT Audit Group mengoptimalkan partisipasi dan manfaat dari program yang dikordinir pada level perusahaan maupun *level* divisi, dan juga aksi sosial berupa pengumpulan donasi kepada korban gempa di beberapa daerah, yang dikordinator oleh perusahaan. Hal lain yang di dapat dari partisipasi ini adalah eksposur yang lebih besar pada calon klien, dan juga potensi *cross-selling* antar divisi.

Di samping agenda-agenda yang disebutkan sebelumnya yang terkait dengan upaya pengembangan pasar, maka IT Audit Group juga harus tunduk dengan aturan-aturan mengenai *Quality & Risks Management (QRM)*. Dalam hal ini, beberapa hal penting yang perlu di perhatikan adalah:

- Standar kontrak yang baku
- Mekanisme konsultasi yang wajib ditaati sehubungan dengan modifikasi atas standar kontrak
- Bentuk format proposal
- Mekanisme fee minimum

Pengelolaan penugasan

Sebagai member dari perusahaan global, KAP XYZ didukung oleh metodologi, tools dan berbagai khazanah pengetahuan (*knowledgebase*) lainnya. KAP XYZ mendapat penghargaan sebagai “*the most admired knowledge enterprise*” (*MAKE*), bersama dengan perusahaan global lain seperti *Microsoft, CISCO, Unilever*.

Namun demikian, IT Audit Group harus terus “berinovasi” didalam tahapan implementasinya. IT Audit Group harus memastikan bahwa penggunaan atas *global resources* ini benar-benar sudah optimal, dan untuk itu harus dilakukan sosialisasi dan juga cara menggunakan *global resources* ini. Disamping itu, monitoring dan evaluasi atas optimalisasi juga dilakukan, misalnya dengan melihat tingkat utilitas melalui statistik akses ke *database knowledgebase*.

Dalam implementasinya, IT Audit Group harus memastikan bahwa:

- Dalam tahapan pembuatan proposal, tim harus sudah benar-benar memahami isu besar / utama. Hal ini dapat diketahui melalui diskusi yang mendalam dengan klien dan berbagai sumber lain, termasuk analisa industri.
- IT audit program ataupun tools yang digunakan relevan dengan permasalahan yang dihadapi

Dari aspek kinerja keuangan setiap proyek, para professional IT Audit Group memiliki tarif per jam yang berbeda-beda, sesuai dengan tingkatannya. Kinerja suatu proyek diukur juga dengan menggunakan rasio “*recovery*”, yaitu fee yang diterima

dalam satu penugasan dibagi dengan total biaya, yang terbentuk dari tarif dan jam sesuai yang digunakan oleh tenaga profesional.

Pada kasus-kasus tertentu, suatu penugasan dapat mengalami suatu *recovery* yang rendah, disebabkan oleh beberapa faktor berikut ini:

1. Penambahan *scope* yang berakibat pada bertambahnya jam, yang tidak disertai kenaikan fee.
2. Kesalahan perhitungan anggaran (*budget*). Jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan ternyata lebih besar dari yang diperkirakan, sehingga mengakibatkan biaya membengkak. Kesalahan ini bisa terjadi karena dua faktor, yaitu kualitas kerja atau tingkat kerja sama klien

B. Permasalahan Khusus Aspek SDM

Kondisi internal mencerminkan keadaan di dalam organisasi, yang secara umum dapat dikendalikan oleh manajemen. Sebagai landasan dari aspek SDM, maka berikut adalah uraian mengenai aspek kultur dan sebuah program terkini sebagai hasil rumusan strategi global mengenai *people* yang diberi nama XYZ-U.

Culture

KAP XYZ memiliki value yang terdefinisi melalui "*who we are*", sebagai berikut:

- *People who demonstrate integrity, respect, and teaming*
- *People with energy, enthusiasm, and the courage to lead*
- *People who build relationships based on doing the right thing*

Value tersebut memberikan gambaran kepada semua pihak, mengenai siapa sebenarnya organisasi KAP XYZ. Values ini merupakan *fundamental beliefs* organisasi global KAP XYZ. Values ini memberikan arahan mengenai tindakan dan sikap. Values ini mempengaruhi cara kerja sama antara yang satu dengan yang lain dan juga cara memberikan jasa kepada klien, dan terlibat dalam komunitas.

Setiap tahunnya, diadakan "*Chairman's Values Award*". Melalui *award* tersebut, perusahaan memberikan kesempatan bagi *people* untuk mengakui rekan kerja mereka yang telah membawa values ini kedalam kehidupan mereka sehari-hari. Hal ini

merupakan hal yang penting, dimana perusahaan membangun *shared-culture*, yang dibangun diatas komitmen yang besar atas *values* tersebut.

Dari sisi operasional sehari-hari, perusahaan memberikan kekhususan pada hari Jumat, agar karyawan mengenakan *casual dress*, dan ini menciptakan suasana yang lebih *relax*, dan kekeluargaan. Namun di hari lainnya, berpakaian sangat rapih, sesuai dengan *dress-code* yang ada, yang disosialisasikan melalui visualisasi yang baik dan mudah dipahami oleh semua karyawan. Setiap tahunnya, setiap Divisi mendapat kesempatan untuk "*office outing*" dimana dilakukan team building pada lokasi yang jauh dari lokasi dan kesibukan kantor.

Program XYZ-U

Sebagai hasil dari pengembangan strategi mengenai *People*, perusahaan memiliki suatu program yang diberi nama: XYZ-U. Huruf U disini singkatan dari "*You*" atau "*Anda*". Adapun framework dari XYZ-U ini memberikan gambaran mengenai perspektif dan bagian penting dari *People First Strategy*, yang merupakan strategi global perusahaan.

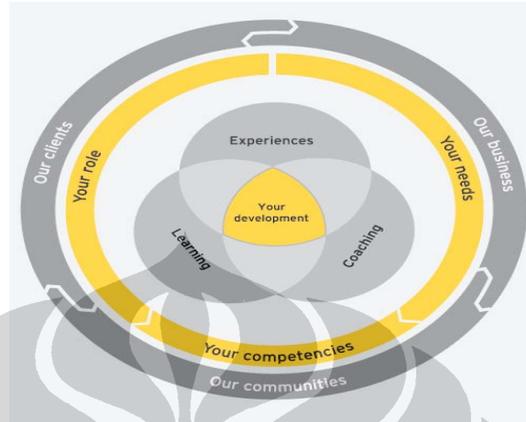
KAP XYZ memiliki program pengembangan karir global yang bernama XYZ-U. Ada 3 hal yang ditawarkan dalam program ini, antara lain:

- Pengalaman (*Experiences*)
- Pembelajaran (*Learning*)
- Pembinaan (*Coaching*)

Program XYZ-U memiliki tujuan sebagai berikut:

- Pengakuan klien dan pasar atas cara KAP XYZ menarik, mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki pengalaman yang beragam.
- Integrasi bisnis melalui konsistensi dari pelayanan klien dan operasi bisnis di seluruh area geografis dan sub-area.
- *Community value* melalui penggabungan aktivitas semua personel dan bisnis.

Gambar 3.1. berikut menggambarkan 3 (tiga) elemen inti dari XYZ-U: pengalaman, pembelajaran dan pembinaan, dalam konteks klien, bisnis dan komunitas, serta peranan, kebutuhan dan kompetensi dari tiap personel.



Gambar 3.1. Elemen inti program XYZ-U

Klien

Klien berpikir dan bertindak dengan pola pikir global dan mengharapkan KAP XYZ untuk melakukan hal yang sama. KAP XYZ memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada klien, dimanapun mereka beroperasi. XYZ-U membantu personel untuk memperoleh perspektif yang lebih luas, mengembangkan keterampilan teknis mengenai suatu area industri, akun dan lini layanan agar dapat menjadi pemimpin masa depan.

Bisnis

Untuk mendukung bisnis perusahaan, KAP XYZ memperhitungkan pentingnya peranan SDM, kualitas dan operasi. XYZ-U akan membantu memetakan peranan yang direncanakan dan mengevaluasi kinerja dan pengembangan diri.

Komunitas

Sebagai bagian dari organisasi dan sebagai individu, tiap karyawan dapat membuat perbedaan dalam komunitasnya. Program XYZ-U akan membantu tiap karyawan untuk berperan sebagai pemimpin dengan berbagi pengetahuan dan keterampilan bisnis dengan sesamanya.

Kompetensi

Kompetensi adalah keterampilan, pengetahuan dan tingkah lak yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu peran. Ada 13 kompetensi yang dibutuhkan tiap orang, 8 diantaranya adalah kompetensi dasar dan 5 kompetensi khusus.

8 (Delapan) kompetensi dasar dibutuhkan bagi setiap peran, yaitu:

1. Kepemimpinan
2. Manajemen relasi (*relationship management*)
3. Kerja sama tim
4. Pembinaan dan pengembangan
5. Pemberian kualitas pelayanan
6. Komunikasi dan pengaruh (*influence*)
7. *Business acumen*
8. Keterampilan berbahasa inggris

5 (Lima) kompetensi khusus berlaku untuk berbagai peran, yaitu:

1. Manajemen proyek
2. Analisa dan wawasan
3. Pengembangan bisnis
4. Spesifikasi sektor industri
5. Keterampilan berbahasa lainnya

Role (Peran)

Peran seseorang ditentukan dari lini jasa yang ditawarkan dan pangkat seseorang. XYZ-U akan membantu tiap karyawan untuk mengidentifikasi peranan saat ini dan di masa depan dan merencanakan pembinaan, pembelajaran dan pengalaman yang akan diberikan agar dapat mendukung pengembangan dari kompetensi yang dibutuhkan.

Kebutuhan

Potensi tiap orang adalah unik, begitu pula dengan pengembangannya, dimana akan disesuaikan dengan keterampilan yang dimiliki dan kebutuhannya. Karena karya akhir ini mengetengahkan aspek SDM dalam pengembangan IT Audit Group, maka rujukan pada umumnya adalah atas proses-proses dalam SDM yaitu *Attract, Develop & Retain*.

Beberapa upaya perusahaan dalam attract kandidat adalah melalui program-program seperti kunjungan ke kampus, mengajar di kampus, *Top 20 Graduates recruitment*. Ke semua implementasi program ini akan di bahas secara rinci pada Bab 4. Selanjutnya dalam proses pengembangan, hal yang terpenting adalah pelatihan, disamping *performance evaluation* dan sistem konseling. KAP XYZ juga memiliki sistem yang dapat merekam semua aktivitas pelatihan dan berbagai kegiatan pengembangan lainnya, yang diberi nama sistem PMDP. Semua proses dan implementasinya akan dibahas secara rinci pada Bab 4. Terakhir, proses *Retention* adalah proses yang paling menantang, karena membutuhkan kehati-hatian dalam pelaksanaannya. Program yang terkait dengan retention ini, selain hal-hal yang sudah diuraikan dalam proses pengembangan adalah, *Global People Survey* dan *Global Mobility Program*, yang akan diuraikan dalam Bab 4.

Dari sisi Alumni, sebagai yang terbesar dan terdepan, KAP XYZ menghadapi ancaman adanya upaya “*hi-jack*” dari perusahaan lain atas SDM yang sudah dikembangkan. Perusahaan lain ini umumnya adalah dari industri, disamping ternyata ada juga yang merupakan pesaing. Pada awalnya hal ini merupakan hal yang sulit diatasi, namun demikian hal ini dapat dilihat dari sisi sebaliknya yaitu sebagai suatu kesempatan, dimana penerapan strategi “menciptakan alumni”. Hal ini dapat bekerja dengan baik apabila resources berpindah kepada industri, dibandingkan apabila berpindah ke pesaing.

C. Permasalahan Khusus Aspek Kepemimpinan

Sesuai dengan perjalanan dan perkembangan KAP XYZ, yang mengalami dua kali *merger* KAP yang besar di Indonesia, IT Audit Group juga turut mengalami situasi tersebut. *Merger* tersebut menjadikan KAP XYZ sebagai yang terbesar di Indonesia, demikian pula IT Audit Group. Namun demikian, turut dialami pula oleh IT Audit

Group kehilangan beberapa SDM menjelang dan khususnya setelah terjadinya merger. Namun demikian hal ini dapat ditangani dengan baik, dengan mempersiapkan re-generasi dari lapisan dibawahnya. Situasi ini sebenarnya adalah tantangan terberat dari sisi kepemimpinan.

Tantangan lain yang cukup berat dari kepemimpinan di IT Audit Group adalah eksposur yang terlalu luas ke para partners dalam Divisi *Assurance*. Ditambah lagi dengan semakin berkembangnya Divisi *Advisory*, maka IT Audit Group memiliki tambahan jalur pelaporan disamping fungsional reporting ke regional. Hal ini membutuhkan *leader* yang dapat berkomunikasi dengan baik, dan selalu menjaga prioritas dengan efektif.

Sesuai dengan perkembangan bisnis KAP yang semakin besar, dan juga arahan untuk tetap mempertahankan pangsa pasar dan meningkatkan pendapatan, maka leader IT Audit Group juga diharapkan untuk dapat memberi lebih banyak atensi pada upaya pengembangan pasar eksternal, dibanding pasar internal di awal yang sudah bersifat “*captive*”

3.7. Perumusan masalah

Dasar permasalahan dari pengembangan IT Audit Group di KAP XYZ adalah harapan dan keinginan dari manajemen, agar IT Audit Group dapat berkembang dan memberikan kontribusi kepada perusahaan, khususnya lebih independen dalam mengembangkan bisnisnya sendiri.

Secara lebih spesifik, fokus pengembangan adalah pada kemampuan IT Audit Group baik dalam hal eksternal (“*go-to-market*”) maupun internal. Berikut adalah permasalahan-permasalahan terkait sehubungan dengan kemampuan IT Audit Group. Aspek SDM diberikan indikasi dalam tanda kurung.

1. IT Audit Group harus mampu mengatasi permasalahan sistem informasi yang kompleks dan multi-disiplin seperti Akuntansi, IT atau bahkan aspek legal. (*rekrutment dan training*)
2. IT Audit Group harus memiliki dasar-dasar pengetahuan teknis yang baik (khususnya teknologi sistem informasi dan auditing) dan juga memiliki

- kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif secara tertulis maupun lisan, termasuk presentasi (*training*)
3. IT Audit Group harus memiliki pengetahuan yang relevan dan *updated* sesuai dengan beban tugas yang diberikan (*training*)
 4. Proses *rekrutmen* dalam IT Audit Group harus dapat mengidentifikasi calon karyawan yang tepat (best talent) (*rekrutmen*)
 5. IT Audit Group harus memiliki *specialist* yang ahli sesuai dengan bidangnya dan juga memiliki wawasan luas atas permasalahan dan solusi atas isu terkini pada industri dimana klien beroperasi (*rekrutmen – experience hired*)
 6. IT Audit Group harus memiliki anggota yang memiliki sertifikasi internasional, yang dibutuhkan untuk keperluan prospek bisnis atau memenuhi persyaratan lainnya. (*training & development*)
 7. Anggota IT Audit Group harus dapat bekerjasama dengan baik dengan pihak counterpart/klien, dan juga mampu membina kerjasama dan hubungan yang erat (*diversity*)
 8. Anggota IT Audit Group harus dapat menciptakan sinergi kerjasama, baik bersama dengan anggota-nya, maupun dengan counterpart/klien. (*inclusiveness*)
 9. IT Audit Group harus dapat memberikan keyakinan dan semangat kepada anggota Tim mengenai prospek masa depan yang cerah bagi mereka. (*leadership & communication*)
 10. IT Audit Group harus dapat mengelola tingkat stress anggota-nya, khususnya *best talents* dan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan membuat anggota tim merasa menjadi bagian dari “anggota keluarga” (*counselling*)

3.8. Proses penanganan permasalahan

Proses penanganan permasalahan pengembangan IT Audit Group KAP XYZ dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- Penyusunan rencana bisnis, termasuk didalamnya analisa SWOT dan kajian teori *Product Life Cycle*
- Pengembangan struktur organisasi dan solusi
- Pelaksanaan *Rekrutment, Development, Retention* dan hubungan alumni.

Implementasi dari masing-masing proses ini dan penanganan permasalahannya akan dijabarkan pada Bab 4.

BAB IV

IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN IT AUDIT GROUP

Bab ini akan menjelaskan mengenai upaya mengatasi permasalahan, dan kaitannya dengan pencapaian ukuran-ukuran keberhasilan, sebagaimana diuraikan pada Bab 3.

4.1. Penyusunan Rencana Bisnis IT Audit Group

Rencana bisnis dibuat sebagai acuan untuk mencapai sasaran tahunan, dan dalam perencanaan tersebut, ditentukan besaran investasi yang dibutuhkan untuk menunjang tercapainya sasaran tersebut. Sasaran finansial secara keseluruhan didapat berdasarkan input dari *sub-service lines* dan juga *industry group* yang memberikan informasi mengenai potensi pertumbuhan berdasarkan pemahaman mereka atas situasi sektor industri. Tingkat pertumbuhan per *service lines* biasa di kelompokkan sebagai *moderate* atau *aggressive growth*.

Setelah *growth* ditetapkan, maka dilanjutkan dengan analisa dan prediksi mengenai kapasitas produksi (*revenue production forecast*). Prediksi ini didasari oleh:

- Jumlah staf,
- Jam yang tersedia selama satu tahun diluar hari libur dan jatah cuti, dan
- *Rate* yang berlaku dari tiap-tiap level.

Dari sini dapat teridentifikasi berapa tambahan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk setiap level selama periode satu tahun kedepan. Untuk mencapai target *growth* tersebut, maka dalam pembuatan rencana bisnis umumnya dibuat strategi melalui analisa SWOT. Dalam kurun waktu dari sejak didirikan sampai dengan saat ini, analisa SWOT ini berbeda-beda tergantung dari situasi internal dan eksternal.

Pada masa awal, dimana sebelum terjadi merger dan keluarnya peraturan-peraturan pada tahun 2002, maka fokus dari strategi IT audit group adalah pada upaya rekrutmen dan upaya pengenalan produk/jasa kepada pengguna internal, termasuk sosialisasi atas pentingnya IT audit.

Namun pada saat *merger* dan keluarnya peraturan, maka fokus strategi lebih banyak kepada bagaimana pengaturan struktur dan pengembangan solusi yang cocok dengan pasar, yang relevan dengan peraturan-peraturan tersebut, dan juga banyak melakukan investasi pada proyek-proyek yang bersifat strategis dan memiliki manfaat jangka panjang dalam hal menambah daftar pengalaman (*credential*).

Setelah melewati masa-masa merger dan peraturan-peraturan seperti *Sarbanes Oxley*, strategi IT audit group lebih banyak kepada ekstensifikasi yaitu menangkap peluang dipasar (*external*). Contoh analisa SWOT yang dilakukan oleh IT Audit Group pada saat tesis ini disusun, disajikan pada tabel 4.1.

4.2. Pengembangan struktur organisasi dan solusi

Pengembangan struktur dan solusi sangat bergantung pada pasar (*market*). Selain *product solutions* yang sudah ditetapkan oleh regional, tiap negara dapat mengusulkan solusi yang cocok dijual di wilayahnya. Misalnya di Indonesia, solusi mengenai keamanan sistem (*security*) sudah cukup dapat difahami oleh klien dan cukup laku dijual, namun solusi seperti *information privacy* masih harus menunggu waktu untuk menjadi “*on-demand*” di pasar.

Berdasarkan hal ini, maka struktur dibuat, dan untuk mengisinya dilakukan penugasan kepada individu, atau apabila tidak tersedia, maka dilakukan rekrutmen untuk mencari calon profesional yang cocok mengisi jabatan tersebut. Misalnya, untuk *information security solutions*, dikarenakan bidang ini agak jauh terkait dengan keuangan dan akuntansi, dan sulit dikembangkan dari staf yang sudah ada, maka target rekrutmen adalah kandidat yang sudah memiliki pengalaman dan keahlian di bidang *information security*.

Tabel 4.1. Analisa SWOT – IT Audit Group

<p>Kekuatan</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ukuran dan skala operasi yang besar.</i> KAP XYZ adalah yang terbesar dan memiliki portofolio klien terbanyak di Indonesia. - <i>Keahlian.</i> IT Audit Group juga memiliki jumlah terbanyak dan juga memiliki personil terbanyak yang memiliki sertifikasi CISA international yang terbesar - <i>Pengalaman.</i> Sebagai pioner dalam memberikan solusi seperti IT governance dan lainnya, maka kesempatan untuk berpartisipasi dan mendapatkan penugasan IT yang lebih besar akan lebih terbuka 	<p>Kelemahan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Market share yang besar di <i>channel 1</i>, dapat menghalangi pertumbuhan pendapatan <i>channel 2 services</i> - Produktivitas karyawan masih dirasa bisa ditingkatkan. - Training soft-skill masih perlu diperbanyak - Seiring dengan bertambahnya jumlah, maka dapat menjadi potensi kurang harmonisnya hubungan kerja antar tim. - Senior Manager masih baru mengenal konsep “rain makers”, dimana mereka akan dituntut untuk turut aktif dalam mencari prospek penjualan. - Kolaborasi dengan sub-service lain dalam divisi Advisory, dan juga divisi <i>channel 2</i> lainnya, yaitu TAX dan Transactions masih dapat dioptimalkan.
<p>Kesempatan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertumbuhan belanja teknologi informasi di Indonesia masih terus meningkat - Adanya perkembangan yang positif aspek transparansi dan <i>fairness</i> atas pengadaan jasa khususnya pada sektor Pemerintah (<i>Government</i>) - IT Audit Group dapat terus berpartisipasi aktif dalam organisasi lain, selain ISACA, IIA, Bank Indonesia, Kementerian Komunikasi dan Informasi, misalnya: BapepamLK dan Departemen lainnya dalam bentuk <i>sharing sessions</i>. 	<p>Ancaman</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2nd tiers IT audit/consulting firms memberikan penawaran dengan harga yang relatif lebih murah - <i>Turnover</i> karyawan yang cukup tinggi dikarenakan tawaran yang menarik dari industri tertentu seperti Perbankan, Telekomunikasi, disamping oleh sesama <i>Big Four</i>.

4.3. Analisa Daur Hidup – Jasa IT Audit di KAP XYZ

Sebagaimana di bahas pada Bab 2, Jasa IT Audit di KAP XYZ dapat dikelompokkan sebagai Jasa Internal (dukungan IT *audit specialist* sebagai bagian dari audit laporan keuangan yang dikerjakan oleh Divisi *Assurance*), dan Jasa Eksternal yang merupakan penugasan yang berdiri sendiri dan menghasilkan pendapatan khusus atau tambahan bagi KAP XYZ.

Dengan menggunakan teori *product life cycle*, selanjutnya akan dilakukan analisa mengenai pengembangan kedua jenis kelompok jasa IT Audit tersebut. Tujuan dari analisa ini adalah untuk melihat keterkaitan pengembangan yang telah dilakukan atas kedua kelompok jasa, dengan teori *product life-cycle*, dan selanjutnya adalah untuk introspeksi dan identifikasi potensi pengembangan kedua kelompok jasa tersebut di masa mendatang.

Beberapa hal yang menjadi asumsi dari analisa ini adalah:

1. Jasa dianggap layaknya sebagai suatu produk, dimana secara umum produk/jasa mengalami tahapan-tahapan seperti dijelaskan dalam teori *product life cycle*.
2. Dikarenakan salah satu kelompok jasa ini bersifat jasa yang diberikan kepada internal dalam KAP XYZ, maka tidak ada unsur kompetisi, yang dalam kondisi normal, umumnya kompetisi memiliki pengaruh terhadap ketahanan hidup suatu produk/jasa tertentu.
3. Analisa ini menekankan jasa IT audit secara spesifik yang diberikan oleh KAP XYZ, bukan jasa IT Audit ataupun Jasa Audit secara umum.

Hasil dari analisa mengenai pemetaan perkembangan IT Audit Group berdasarkan Teori *Product Life Cycle* disajikan dalam **Gambar 4.2. Analisa Konsep Product Life Cycle** untuk jasa IT Audit (Internal dan Eksternal) pada KAP XYZ. Gambar tersebut menjelaskan keterkaitan antara teori *product life cycle* dengan perkembangan kedua jenis kelompok jasa, dimana jasa internal mengalami masa pengenalan mulai dari tahun 1996, masa pertumbuhan mulai tahun 1998 dan masa maturity mulai tahun 2006. Sebaliknya jasa eksternal mulai diperkenalkan pada tahun 2000, dan mengalami masa pertumbuhan mulai tahun 2002 sampai dengan saat ini.

Pertumbuhan dari kedua jenis ini baik internal maupun eksternal juga tercermin dampaknya pada meningkatnya jumlah personal dari mulai berdiri, dan 15 personil di tahun 2000, 56 personal di tahun 2004, 68 personil di tahun 2008, dan selanjutnya saat ini IT audit group memiliki 77 personil.

Dalam gambar tersebut, penulis sebagai *leader* IT Audit Group, memberikan tanda untuk tahun dimana penulis mendapatkan sertifikasi terkait dengan IT dan IT Audit, yang menunjukkan kebutuhan yang dinamis akan pentingnya sertifikasi seiring dengan perkembangan situasi IT Audit Group.

4.3.1. Tahap perkenalan (*introduction*)

Untuk Jasa Internal, pada tahap awal perkembangan IT Audit Group, sebenarnya IT Audit Group hanya melanjutkan apa yang sudah dilakukan oleh IT Auditor dari Singapura, namun demikian karena jumlah cakupannya waktu itu masih sedikit, maka IT Audit Group harus memperkenalkan lebih jauh untuk klien-klien yang belum menggunakan *IT Audit Specialist* dalam penugasan audit laporan keuangan.

Perkenalan tersebut dilakukan melalui presentasi kepada semua audit partners, dengan menjelaskan bahwa aktivitas IT Audit adalah wajib dilakukan sebagai bagian dari tim dan penugasan audit, apabila sistem informasi klien kompleks. Pada saat itu digunakan *software* yang dapat memberikan informasi tingkat kompleksitas penggunaan IT dan saran mengenai tingkat penggunaan *IT audit specialists*. Selain menjelaskan bahwa IT audit bersifat wajib untuk kondisi tertentu, IT Audit Group juga menjelaskan mengenai manfaat dari keterlibatan mereka dalam penugasan, yaitu turut serta memberi nilai tambah dalam bentuk rekomendasi kepada klien.

Pada tahap awal ini, dengan dukungan dari managing partner KAP XYZ, keterlibatan IT Audit dalam penugasan audit laporan keuangan perlahan mulai terasa. Walaupun pada tahapan awal ini, dikarenakan masih baru, maka kendala yang dihadapi lebih kepada yang bersifat *transactional* yaitu bagaimana menyepakati bagian/porsi anggaran waktu dan biaya untuk keterlibatan tenaga *IT Audit Specialist* dalam penugasan audit laporan keuangan. Hal ini ditangani dengan pembuatan *job-code* yang sama, dan proses transfer pendapatan ke group IT Audit berlangsung secara total *firm-wide* dan tenaga IT Audit Specialist tidak membuka *job code* terpisah sehingga

tidak diperlukan adanya transfer *fee* ke *job code* tersebut. Hal ini mengurangi sensitifitas permasalahan *fee-sharing* yang diawal merupakan kendala bagi IT Audit Group untuk melakukan penetrasi menjual produknya ke internal.

Sementara itu, untuk jasa eksternal, seperti disajikan dalam gambar, pengenalan jasa dimulai pada tahun 2000, dan dilatar belakangi oleh isu Y2K. Momentum ini dipakai oleh IT Audit Group untuk tumbuh, khususnya karena banyaknya penggantian sistem pada waktu itu dan membutuhkan penugasan IT audit baik sebelum, pada masa atau sesudah sistem baru diterapkan. Pengenalan jasa ke pasar masih belum berlangsung secara agresif dikarenakan kapasitas dan kompetensi yang dimiliki oleh IT Audit Group, sehingga lebih banyak dilakukan upaya meningkatkan kompetensi dan mencari karyawan yang sudah berpengalaman.

4.3.2. Tahap Pertumbuhan (*growth*)

Berbeda dengan situasi normal pada umumnya di pasar, jasa IT Audit Internal tidak menghadapi persaingan, sehingga relatif tidak ada kesulitan kecuali meningkatkan dan menjaga kesadaran audit *partner* dalam hal melibatkan IT Audit Specialist dalam penugasan-penugasan mereka. Hal yang menantang lebih kepada penanganan ketersediaan sumber daya manusia dan upaya menjaga kualitas hasil kerja. Pada tahapan ini, relatif tidak terlalu banyak isu soal tekanan biaya atas keterlibatan *IT Audit Specialist*.

Untuk jasa eksternal, pertumbuhan sudah dirasakan mulai pada tahun 2002, dimana regulasi mengenai *Sarbanes Oxley* lahir dan juga aktivitas IT yang semakin meningkat di Perusahaan-perusahaan. Pada saat ini, kembali permasalahan lebih banyak pada bagaimana menjaga kualitas penugasan dan rekrutmen staf yang sudah berpengalaman.

4.3.3. Tahap Kedewasaan (*Maturity*)

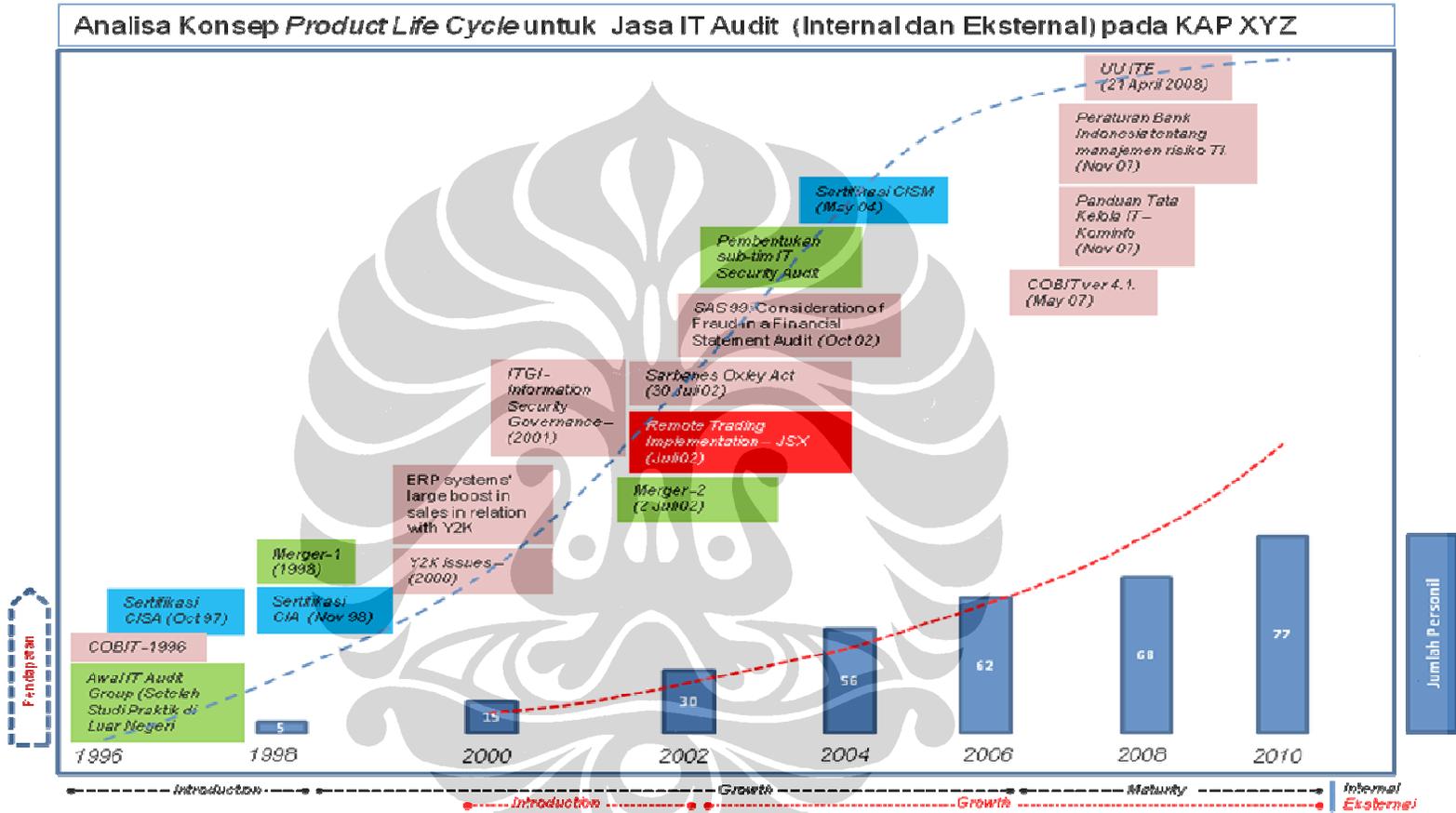
Mulai tahun 2006, dirasakan jumlah pertumbuhan pendapatan dari jasa internal ini, sudah melambat dikarenakan cakupan jasa dari IT Audit Group sudah menyeluruh, dan hampir semua audit partner dalam KAP XYZ sudah merasakan keterlibatan *IT audit specialists*, termasuk para *partner* baru. Pada tahap ini, upaya intensifikasi juga sudah cukup optimal sehingga pertumbuhan dari jasa internal ini semakin mengecil.

Jasa eksternal belum mengalami fase ini, dan pada tahun 2010 ini masih terus berkembang bahkan cukup drastis karena keluarnya tambahan peraturan-peraturan terkait dengan teknologi informasi, misalnya UU ITE pada tahun 2008.

4.3.4. Tahap penurunan (*Decline*)

IT Audit group tidak atau belum mengalami tahap ini, dikarenakan masih tumbuhnya Divisi Audit/*Assurance*, sehingga berimbang pula pada jasa internal IT Audit Group ini. Sebagai antisipasi, saat ini perlu dilakukan solusi agar daur hidup jasa internal dapat terus berlangsung. Beberapa langkah antisipatif adalah sebagai berikut:

- Terus mensosialisasikan penggunaan IT specialist kepada Divisi Assurance agar penggunaan IT specialist dapat optimal, misal: *IT Audit Specialist* dapat membantu dalam mengumpulkan dan menganalisa kelengkapan data jurnal akuntansi sesuai untuk kebutuhan SAS 99.
- Mengemas dalam satu penugasan *integrated audit*, dan management letter agar lebih menarik.
- Membidik klien-klien baru yang terkait dengan bidang teknologi, dan juga yang diluar bank, termasuk klien-klien yang berskala menengah, yang sebelumnya belum mendapat prioritas.



Gambar 4.2. Analisa Konsep Product Life Cycle Untuk Jasa IT Audit (Internal dan Eksternal) Pada KAP XYZ

4.4. Pengembangan Aspek Sumber Daya Manusia

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, KAP XYZ mendefinisikan ada tiga proses utama terkait dengan SDM, yaitu *attract, develop dan retain*. Berikut adalah uraian dari ketiga proses utama tersebut.

Sebagai bagian dari proses *Attract*, maka KAP XYZ menerapkan program-program berikut:

- **Campus Visit.** Visit dilakukan berbarengan dengan divisi lain dengan koordinasi oleh pihak HR. Saat ini kunjungan kampus dilakukan pada hampir 10 universitas terbaik di Indonesia, termasuk universitas di luar Jakarta. Dalam kunjungan kampus ini, selain mempromosikan KAP XYZ, biasa langsung dilanjutkan dengan test masuk yang penyelenggaraan pelaksanaannya bekerjasama dengan fakultas universitas yang bersangkutan.
- **Mengajar di Kampus.** Penulis sendiri terlibat dalam pengembangan silabus dan mengajar di Universitas. Khusus untuk pengembangan kurikulum IT audit penulis menggunakan referensi dari ISACA, termasuk materi-materi slides dan pembahasan dan jawaban kasus. Kendala yang dihadapi adalah minimnya buku acuan untuk IT audit.
- **Program Top 20 Graduates.** Program ini dilakukan sebagai bagian dari upaya mencari *best talents*. Dalam program ini, kampus diberi kesempatan untuk mengajukan lulusan terbaiknya. Selanjutnya KAP XYZ akan mengundang *Top 20 Graduates*, dan apabila berminat, para calon karyawan ini dapat langsung menandatangani kontrak kerja. Dalam kesempatan ini, biasa IT Audit Group juga diberi kesempatan untuk turut presentasi, dan biasanya ada juga yang berminat untuk langsung bergabung dalam IT Audit Group, selain utamanya kebanyakan calon memilih minat pada Divisi Audit/*Assurance*.

Pertimbangan-pertimbangan lain dalam hal rekrutmen adalah:

- **Asal Universitas dan latar belakang akademik.** KAP XYZ merekrut baik lulusan dalam negeri maupun dari luar negeri. Salah satu keunggulan universitas dari luar negeri pada umumnya adalah karena mereka memiliki jurusan kombinasi antara *business, accounting, commerce* dan atau *information systems/technology*. Namun demikian, kemampuan Bahasa Indonesia dan komunikasi biasa menjadi sedikit kendala pada saat mereka berpraktik di

Indonesia. Mengenai latar belakang akademik, pilihan yang ada biasanya adalah: *accounting, commerce, industrial engineering, information technology* dan *computer science*.

- **Kemampuan Teknis, Psikotest dan Bahasa Inggris.** KAP XYZ memiliki persyaratan yang sangat ketat mengenai hal ini. Dari segi Bahasa Inggris, IT Audit Group, memiliki standar yang sedikit lebih tinggi dibanding tim *Assurance/Audit* atau lainnya. Dari segi kemampuan teknis, IT Audit Group membagi menjadi dua bagian, yaitu pemahaman dasar IT dan IT audit itu sendiri.
- ***Diversity & Inclusiveness*.** Selain memegang prinsip tidak ada pembedaan dari asal-usul kandidat, KAP XYZ juga perlu memperhatikan representasi keberagaman (***Diversity***) suku dan latar belakang yang ada. Dari segi cara memahami perspektif orang lain, KAP XYZ juga menerapkan prinsip ***Inclusiveness*** dimana setiap orang diharapkan dapat melihat sudut pandang orang lain, terlepas dari asal-usul orang yang bersangkutan. Prinsip-prinsip *Diversity* dan *Inclusiveness* ini diterapkan secara global di semua kantor KAP XYZ di seluruh dunia.

Dalam proses pengembangan yang paling utama adalah pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, sesuai dengan persyaratan kerja yang dibutuhkan pada tingkat tertentu. Salah satu keunikan proses pengembangan di KAP XYZ adalah training yang bersifat standar berdasarkan acuan kepada global atau regional pelatihan material. Untuk menjaga kualitas dari proses training tersebut, IT Audit Group memiliki kordinator untuk menetapkan pelatih yang tepat, di samping di dukung oleh tim HR yang memperhatikan aspek non-teknis dari pelaksanaan training, misal tempat, suasana, *timely feedback* dll.

Sebagai perusahaan yang menjadi member dari organisasi global, aspek pengembangan sebenarnya sudah memiliki suatu acuan yang baku. Hal yang sulit bukan pada perumusan mengenai strategi pengembangan melainkan pada pelaksanaan (*execution*), dan ini membutuhkan kordinasi dengan pihak HR. Salah satu hal penting adalah penyelesaian ***personal goal & plan*** dan evaluasi secara tepat waktu dan berkesinambungan baik dari *counsellor*, maupun dari para manajers dan termasuk juga *leader*.

Global Mobility Program

KAP XYZ Global juga memberi kesempatan untuk karyawan bekerja diluar negara tempatnya bekerja, khususnya agar memiliki pengalaman internasional dan menggali pengalaman. Program ini biasa memiliki durasi 1-2 tahun. Berdasarkan pengalaman, untuk mengikuti program ini, manajemen harus benar-benar mampu melihat komitmen jangka panjang dari karyawan yang bersangkutan, dan hal ini terkait dengan *assessment* mengenai loyalitas karyawan tersebut.

Di masa yang lalu, sering kali setelah mendapatkan pengalaman, karyawan yang bersangkutan tidak melanjutkan bekerja di Indonesia dan hal ini tentu saja merugikan perusahaan, dan investasi yang sudah dilakukan. Upaya untuk mengikat dengan perjanjian ganti rugi atas biaya yang telah dikeluarkan, tidak menyelesaikan masalah, karena masih mungkin karyawan tersebut melakukan pembayaran tersebut. Jika ditetapkan terlalu besar pun malah dapat berakibat kurang simpati, khususnya apabila karyawan yang bersangkutan mendapat posisi yang baik di perusahaan barunya, atau malah menjadi calon klien. Pada intinya, perusahaan harus selektif benar untuk memilih karyawannya yang mengajukan proposal untuk mengikuti program ini.

Dalam proses *retain*, beberapa strategi yang diterapkan adalah sistem konseling, PMDP, dan pelaksanaan evaluasi kinerja.

Sistem Konseling

Sebagai bagian dari strategi mempertahankan karyawan, maka KAP XYZ memiliki sistem konseling, dimana *counsellor* bertugas mengembangkan konselingnya. Selain itu ukuran-ukuran yang jelas, dan aspek pengembangan seperti dibahas sebelumnya pada pelatihan juga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan *retention*.

Performance Management and Development Process (PMDP)

Selain sistem konseling, KAP XYZ memiliki sistem PMDP, dimana rencana tahunan, dan kriteria, serta hasil dari evaluasi kinerja untuk setiap penugasan dan terhadap individu (dilakukan dua kali, yaitu interim dan akhir), kesemuanya tersimpan dalam sistem PMDP. Sistem ini juga bersifat interaktif, dimana file-file yang telah terkirim secara elektronik itu juga memungkinkan *reviewer* dan *partners* mengetahui isi dan status dari file-file tersebut, misalnya *draft*, *reviewed* dll.

Final Roundtable Performance Evaluation

Setelah selesainya satu periode (Juli – Juni), dan setelah sistem PMDP merekam semua aktivitas, maka dilakukan evaluasi menyeluruh. Rating ditetapkan untuk setiap individu, berdasarkan data-data yang diperoleh dari sistem PMDP, dan diskusi dalam bentuk roundtable untuk membahas hal-hal secara menyeluruh dan apabila ada isu-isu lain diluar yang sudah terekam dalam PMDP. Penetapan rating ini akan sangat berpengaruh baik pada promosi atau tidak nya karyawan, dan juga penetapan besarnya bonus tahunan.

Sebagai hasil dari evaluation ini, KAP XYZ akan memberikan reward yang membedakan *good and bad performer*. Perbedaan ini akan dibuat semakin nyata, agar karyawan semakin menyadari betapa pentingnya menjadi *good performer*. Besaran bonus, yang merupakan kelipatan dari gaji bulanan yang diterima, umumnya di tetapkan sekitar 1, 3 sampai 5 kali tergantung dari rating hasil performance evaluation ini. Diharapkan dengan sistem ini maka KAP XYZ dapat melakukan *retention* bagi *best talents*.

4.5. Ringkasan Berbagai Kasus Penugasan IT Audit

Berikut adalah kasus-kasus yang pernah ditangani dari sejak 1996-2010, yang dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

- Jenis keahlian IT audit
- Besaran fee dan lamanya waktu penugasan
- Tingkat kesulitan yang dihadapi.

Kasus 1: Sistem Persediaan yang real-time dan kebutuhan *cut-off reporting* – Kasus di Perusahaan Minyak

Tim Audit Laporan Keuangan menghadapi kesulitan dalam menelusuri rincian saldo inventory yang sedianya dipakai sebagai dasar untuk pemilihan sampel, dikarenakan perbedaan (*unreconciled*) antara saldo *general ledger*, dengan rincian daftar persediaan (*sub-ledger*).

Ketika Tim Audit meminta untuk kedua kali dan kali berikutnya, tetap berbeda dan bahkan perbedaan-nya semakin besar. Hal ini membuat Tim Audit menjadi tidak yakin mengenai kebenaran dari daftar rincian yang dihasilkan dari sistem komputer

persediaan, disamping juga mempertanyakan mengapa dapat terjadi perbedaan diantara keduanya. Karena listing rincian tersebut diperoleh dari bagian IT, maka Tim Audit meminta bantuan IT Audit Group untuk menindaklanjuti perbedaan tersebut.

Berdasarkan wawancara dan juga pemahaman atas proses sistem komputer persediaan tersebut, IT Audit Group berkesimpulan bahwa data persediaan yang diberikan bersifat real-time, sehingga tanggal berapapun dicetak, mencerminkan status saldo rincian persediaan pada hari dan jam terakhir, sementara permintaan Tim Audit adalah saldo akhir tahun yaitu per 31 Desember. Alasan mengapa sistem persediaan tidak bisa menyajikan data cut-off persediaan per 31 Desember adalah karena *requirement* diawal tidak meminta *cut off reporting*, dan *disainer* dari sistem kurang memahami *accounting requirement* mengenai kebutuhan *cut-off reporting*.

Jalan keluar yang diberikan untuk permasalahan ini adalah:

- Mengambil semua transaksi pergerakan setiap persediaan mulai dari awal periode sampai dengan tanggal terakhir dicetak
- Menarik mundur (*roll forward*) saldo persediaan pada tanggal terakhir dicetak ke periode awal.
- Mencetak saldo persediaan pada akhir periode atau awal tahun dan menyajikan kepada Tim Audit

Hal ini dilakukan dengan bantuan *CAATs*, alat bantu untuk analisa data, dikarenakan kebutuhan untuk roll forward atas transaksi dan item persediaan yang jumlahnya sangat banyak.

Dalam penugasan ini, pengetahuan akuntansi, disain sistem dan juga penguasaan penggunaan *CAATs* sangat membantu, dan anggota IT Audit Group yang bertugas disini memiliki pengetahuan dan keahlian akan hal tersebut.

Untuk mencegah kejadian ini dikemudian hari, sebaiknya proses disain melibatkan orang yang memahami tentang accounting. Untuk penanganan sementara, dibuatkan suatu modul program kecil yang akan merekam dan menyimpan file persediaan pada pukul 24:00 pada akhir tahun, dan juga setiap bulannya.

Kasus 2: Penugasan *Computer Forensic* – Perusahaan Telekomunikasi (luar kota)

Penugasan ini dilatarbelakangi oleh terjadinya *fraud* di perusahaan telekomunikasi, dimana terjadi penipuan berupa penagihan yang tidak resmi kepada pelanggan. Penipu dalam hal ini adalah orang dalam perusahaan sendiri, dan menguasai alur sistem, keamanan dan juga celah yang dapat dimanfaatkan.

Pada intinya, yang dilakukan oleh penipu ini adalah:

- Memilih sasaran korban yang mudah dikelabui, dengan dalih ada gangguan sistem atau lainnya dan menyamar menggunakan atribut perusahaan telekomunikasi tersebut.
- Menggunakan bukti penerimaan palsu
- Melakukan akses dan perubahan yang tidak sah atas sistem status penagihan (*billing*), padahal pembayaran tidak pernah terjadi atau disetorkan ke Perusahaan. Perubahan yang dilakukan adalah dengan mengganti status (*flag*) dari status belum bayar menjadi “sudah membayar”

IT Audit Group diminta untuk menelusuri transaksi-transaksi yang terkait dengan fraud untuk periode selama 3 (tiga) tahun terakhir dan penugasan diharapkan dapat diselesaikan dalam waktu 1 bulan.

Kendala yang dihadapi dalam penugasan ini adalah:

- Ketersediaan bukti elektronik dan fisik atas transaksi-transaksi tersebut. Data elektronik hanya tersedia sampai dengan 3 tahun kebelakang, sementara fisik dokumen tagihan yang secara berkas sudah tidak ada/tidak tersedia digudang, bahkan sudah di lelang sebagai kertas bekas.
- Ketersediaan storage dan prosesor komputer yang mampu mengolah data transaksi elektronik tersebut, dikarenakan jumlah *records* yang diolah melebihi 1 juta karena transaksinya *volumunious*.
- Kerja sama dari klien karena melibatkan banyak bagian, termasuk bagian akuntansi yang semestinya dapat mengidentifikasi adanya kejanggalan dari laporan yang ada, khususnya selisih antara penerimaan kas dengan tagihan.

IT Audit Group dengan bantuan *CAATs* dan peralatan yang memadai, berhasil mengidentifikasi file-file yang terkait dan melakukan pengecekan integritas dari file

transaksi tersebut, dan mencari transaksi yang terindikasi fraud, dengan cara mengembangkan logika dalam pemrograman untuk melakukan filter atas transaksi-transaksi *billing* yang tidak memiliki penerimaan bank/kas secara nyata.

Pengembangan logika ini membutuhkan waktu yang lama, dikarenakan status bayar tersebut berubah-ubah dari *unflag*, *flag* dan *unflag* kembali, sehingga titik *point* waktu mesti dicari dengan benar. *Flagging* tersebut dapat dilakukan oleh penipu dikarenakan yang bersangkutan memiliki akses (mantan sistem administrator atau sistem komputer), namun demikian bersifat sementara saja, karena keesokan harinya flag berubah menjadi *unflag* kembali apabila memang tidak ada pembayaran. Pada saat itu, posisi *unflag* diubah kembali menjadi *flag*, agar apabila pelanggan yang tertipu bertanya pada *call center*, maka status penagihan dibilang “sudah bayar”.

Penugasan ini dapat diselesaikan dengan baik, karena berhasil menemukan besarnya transaksi-transaksi yang diyakini terindikasi fraud dan dimanipulasi oleh penipu tersebut. Dalam penugasan ini, staff yang ditugaskan adalah yang memiliki kemampuan mengenai *CAATs*, *Fraud*, *Accounting*, Industri Telekomunikasi, dan juga komunikasi yang baik dengan counterpart dan klien.

Kasus 3: Penugasan *Account Payable* – Perusahaan Manufaktur

Penugasan ini diawali oleh permintaan dari Tim Audit karena mereka menemukan satu akun yang memiliki saldo debit sementara saldo normalnya adalah kredit, yaitu akun yang diberi nama *REBNI (Received But Not Invoice)*.

Akun *REBNI* disediakan untuk mencatat pesanan atas persediaan yang sudah diterima digudang, namun belum ada faktur penagihannya. Saldo normal akun ini seharusnya negatif dikarenakan sifatnya sebenarnya adalah akrual atas hutang kepada *supplier*.

Pada saat pemeriksaan terdapat saldo debit, tetapi walaupun jumlahnya tidak material, partner dari tim audit yang bersangkutan tetap berprinsip agar penyebab dari saldo debit tersebut dapat di pahami dengan baik.

Dalam penelusuran data yang dilakukan oleh IT Audit Group, ternyata ditemukan banyak transaksi-transaksi yang bersifat tidak *current* yang masih menggantung

disitu, bahkan lebih dari satu tahun. Hal ini membutuhkan penelusuran lebih dalam lagi. Penyebab dari saldo debit itu sendiri diakibatkan oleh adanya transaksi debit yang berdiri sendiri tanpa disebabkan oleh bukti *invoices*, dan jumlah ini secara keseluruhan lebih banyak dari saldo akrual yang ada, sehingga saldo *REBNI* ini menjadi positif. Alasan terjadinya transaksi debit tersebut adalah karena ketidakjelasan alur sistem, dimana accounting staf mendapat kesempatan untuk melakukan akses dan membuat jurnal manual atas penerimaan *invoices*, terhadap akun *REBNI* ini, dengan tujuan akhir agar proses pembayaran terhadap supplier dapat dilakukan. Jurnal tersebut adalah:

No Rek	Nama Akun	Debit	Kredit
zzz	REBNI	xxx	
zzz	Account Payables		xxx

Hasil penelusuran lebih mendalam menghasilkan temuan-temuan sebagai berikut:

a) Saldo *REBNI* yang sudah terlalu lama *outstanding* lebih dari satu tahun, dimana kemungkinan besar sebenarnya *invoices* sudah diterima dan bahkan sudah dibayar. Hal ini menimbulkan adjustment, sehingga dibukukan kepada “*other income*” dengan jurnal sebagai berikut:

No Rek	Nama Akun	Debit	Kredit
zzz	REBNI	xxx	
zzz	Other Income		xxx

Sedangkan untuk transaksi *REBNI* yang tergolong masih baru direkonsiliasi dengan transaksi yang ada di A/P, kemudian dibuatkan jurnal penyesuaiannya.

b) Adanya jurnal-jurnal manual yang sebenarnya tidak perlu, sehingga harus dilakukan jurnal balik, sebagai berikut:

No Rek	Nama Akun	Debit	Kredit
zzz	Account Payables	xxx	
zzz	REBNI		xxx

IT Audit Group yg bertugas dalam hal ini menguasai permasalahan akuntansi, khususnya sistem persediaan di perusahaan Manufaktur dan memahami konsep khusus “*Three Way Matching*” antara *PO/Good Receipt, Invoice dan Payment*. Disamping itu, IT Audit Group menerapkan kemampuan penggunaan *CAATs* untuk pengolahan data.

Kasus 4: Penugasan Rekonsiliasi GL dan Sub-GL Piutang pada Perusahaan Jasa

Perusahaan manufaktur ini memiliki banyak tagihan berupa hasil penjualan barang dan jasa yang diberikan untuk melakukan reparasi atas *bearing*. Dalam suatu pemeriksaan, ditemukan adanya perbedaan antara GL dan sub-GL dan dikarenakan banyaknya transaksi yang terjadi, rekonsiliasi sulit dilakukan.

Pada awalnya, dikarenakan klien tidak bisa menjelaskan perbedaan tersebut, Tim Audit dan Klien sepakat agar menggunakan Sub-GL dikarenakan informasi yang tersedia lebih rinci dan jelas, sudah dikelompokkan kedalam tiap-tiap *supplier*.

Namun demikian, setelah mempelajari proses yang ada, ditemukan bahwa ada jurnal manual yang dilakukan langsung kepada GL persediaan. Hal ini bisa dilakukan karena tidak terkunci “*closed*” dan alasan klien adalah kemudahan untuk melakukan jurnal apabila ada pembayaran yang sulit diidentifikasi supplier-nya. Hal ini sebenarnya justru berakibat kesulitan dikemudian hari karena integritas GL dan Sub-GL menjadi terpengaruh.

Karena temuan diatas, maka IT Audit Group menyarankan kepada Tim Audit agar dapat memperdalam pelaksanaan rekonsiliasi. Prosedur yang ekstensif ini menghasilkan banyak kejelasan dan jurnal penyesuaian, disamping rekomendasi untuk meningkatkan kontrol atas sistem pencatatan akuntansi.

Dalam penugasan ini, IT Audit Group menerapkan keahlian dalam bidang akuntansi, khususnya proses penjualan, pencatatan piutang, sistem persediaan, serta keahlian dalam menerapkan *CAATs* pada saat melakukan rekonsiliasi GL dan Sub-GL.

Kasus 5: IT Governance - COBIT skala besar pada Institusi Pemerintah (luar kota)

Penugasan ini adalah yang terbesar dari segi *fee*, tingkat kesulitan, penerapan keahlian dan juga durasi, selama periode 1996-2010. Pelaksanaan IT audit ini mencakup aspek yang sangat luas, bahkan termasuk keamanan sistem dan tata kelola TI, dan melibatkan hampir 40 personil. Dalam penugasan ini tim terbagi atas 3 kelompok, yaitu aplikasi, tata kelola TI dan keamanan/infrastruktur. Permasalahan utama yang menjadi latar belakang adalah kebutuhan evaluasi atas sistem yang dirasa selama ini banyak permasalahan dan belum pernah ada evaluasi dari pihak yang kompeten dari pihak swasta yang independen, ahli dan profesional.

Kendala yang dihadapi adalah kordinasi, komunikasi, dan kerjasama, selain hal-hal teknis yang umum ditemukan di penugasan-penugasan lainnya. Penugasan ini juga melibatkan skedul ke luar kota untuk mengunjungi Kantor Pelayanan di daerah-daerah yang menjadi sampel *observasi*. Disamping itu, hal ini merupakan pengalaman yang unik karena proses aplikasi yang ada sangat unik, yang tidak ditemukan di Perusahaan-perusahaan pada umumnya.

Hasil akhir dari penugasan ini adalah identifikasi *maturity level* berdasarkan proses COBIT, penetapan target *maturity level* atas proses-proses tersebut. Selain itu IT Audit Group memberikan saran mengenai tata kelola TI, keamanan sistem dan juga pengendalian aplikasi.

Penugasan ini dapat terselesaikan dengan keterlibatan hampir 50% kapasitas personil yang ada di IT Audit Group, dengan durasi ini selama 3 bulan, ditambah masa asistensi/monitoring. Penyelesaian penugasan ini dapat berhasil dikarenakan banyak faktor antara lain:

- Kesiapan IT Audit Group, yang memang sudah siap karena sudah dikembangkan dengan baik, yang terdiri atas anggota tim yang menguasai bidang-nya dan pengalaman atas tata kelola TI, keamanan sistem, dan juga evaluasi atas proses-proses bisnis.
- Dukungan dari project sponsor, yang sangat tegas, dan disiplin dalam rapat-rapat kordinasi mingguan, membahas permasalahan bukan saja teknis tapi juga

administratif dan non-teknis, dan upaya penyelesaian masalah secara tepat waktu dan efektif.

- Penggunaan template dan tools yang memang dimiliki oleh IT Audit Group KAP XYZ.

Kasus 6: Penugasan Kajian Keamanan Sistem Internet Banking (*Security Assessment*) di Bank

Penugasan ini sangat tinggi tingkat kesulitannya, dikarenakan hal yang dihadapi sangat teknis. Latar belakang dari penugasan ini adalah kebutuhan dari internal audit Bank yang memutuskan untuk melakukan *outsourcing* atas aktivitas IT audit nya kepada KAP XYZ, dikarenakan kendala waktu dan kapasitas dari sumberdaya IT auditor di Divisi Internal Audit tersebut.

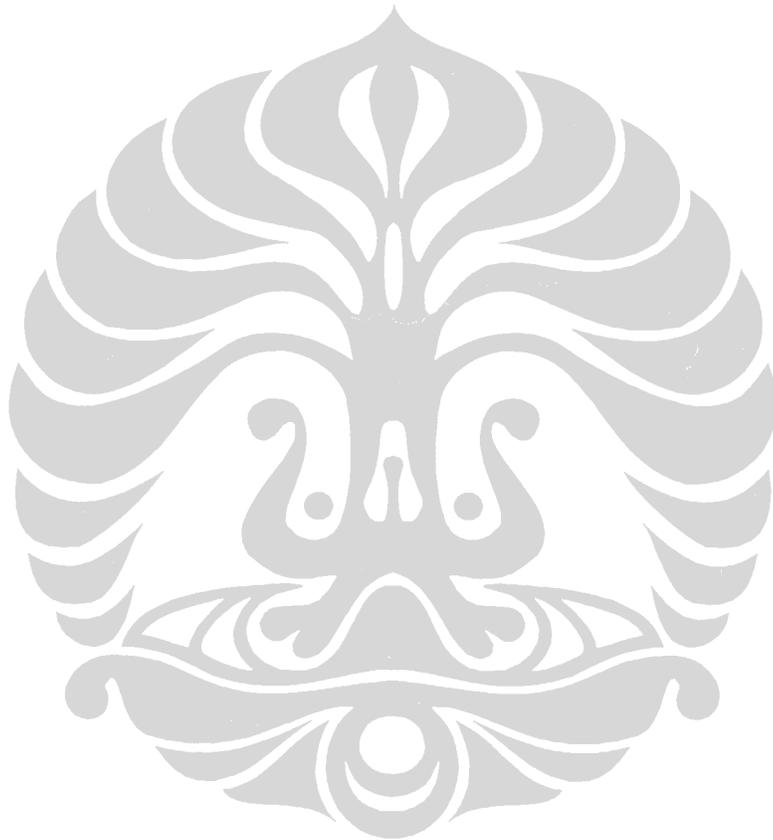
Dari sisi auditee, bank ini sangat memperhatikan permasalahan teknologi informasi, dan memiliki profil tim IT yang kompeten. Namun demikian sebagaimana layak nya suatu pemeriksaan oleh pihak eksternal tim IT Audit berhasil menemukan beberapa *area for improvements*, dan mendapat apresiasi yang baik.

Berbeda dengan penugasan lainnya, tim yang bertugas kali ini hampir semuanya yang memiliki latar belakang ilmu komputer, dikarenakan pengetahuan mengenai akuntansi tidak terlalu relevan. Tim yang bertugas juga sudah melalui berbagai *training*, dan *manager in-charge* yang bertugas memang di *hire* untuk memimpin penugasan-penugasan yang terkait dengan keamanan sistem. Pengetahuan yang diterapkan disini adalah industri perbankan, sistem kritikal berbasis komputer, internet banking, keamanan sistem.

4.6. Analisa pemetaan permasalahan, kasus-kasus yang dihadapi, dan tipe penugasan dengan kemampuan IT Audit Group.

Berdasarkan pengalaman dalam mengatasi berbagai permasalahan pengembangan IT Audit Group yang diungkapkan dalam Bab 3, maka dapat diidentifikasi kemampuan yang harus dimiliki oleh IT Audit Group, sebagaimana disajikan dalam ” Tabel 4.3. Analisa pemetaan permasalahan, kemampuan IT Audit Group dan kasus-kasus yang pernah dihadapi (lanjutan) ”

Selanjutnya, kasus-kasus yang dihadapi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tipe-tipe penugasan, dan dipetakan juga dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh IT Audit Group. Hasil pemetaan dan analisa tersebut disajikan pada ” Tabel 4.4. Analisa Pemetaan Tipe Penugasan dan Kemampuan IT Audit Group ”



Tabel 4.3. Analisa Pemetaan Permasalahan, Kemampuan IT Audit Group Dan Kasus-Kasus Yang Pernah Dihadapi

No	Permasalahan yang umum dihadapi	Kemampuan IT Audit Group yang dibutuhkan	Dampak Langsung / Tidak Langsung Terhadap Kualitas Penugasan	Penugasan terkait real-time update inventory -	Penugasan Account Payable - Persh Manufaktur	Penugasan Rekonsiliasi GL dan Sub GL Inventory di	Penugasan Fraud – Persh Telekomunikasi (luar kota)	Penugasan IT Governance - COBIT skala besar -	Penugasan Security Assessment - Bank
				A	B	C	D	E	F
1.	Mampu mengatasi problem yang kompleks, yang multi-disiplin (misal accounting dan IT).	Latar belakang yang berbeda, khususnya IT dan Accounting/Auditing	Langsung	V	V	V	V		
2.	Anggota tim yang memiliki dasar pengetahuan teknis yang baik, IT, IT audit dan bahasa Inggris, juga kemampuan komunikasi baik tertulis maupun lisan (termasuk presentasi)	Hasil dari proses rekrutmen yang selektif melalui testing yang mencakup dasar pengetahuan teknis.	Tidak Langsung					V	V
3.	Anggota tim memiliki pengetahuan yg sesuai dengan tugas yang diberikan, dan updated thd isu-isu terkini yg relevan yang dihadapi dalam praktik di lapangan. Dari sisi konseling, anggota tim merasa nyaman bekerja, spti menjadi bagian “anggota keluarga”	Hasil dari pengembangan yang berjalan efektif, baik melalui <i>training</i> yang berkesinambungan <i>dan terkini</i> sesuai dengan peran kerja maupun proses counselling yang efektif	Langsung				V	V	V

Tabel 4.3. Analisa Pemetaan Permasalahan, Kemampuan IT Audit Group Dan Kasus-Kasus Yang Pernah Dihadapi

No	Permasalahan yang umum dihadapi	Kemampuan IT Audit Group yang dibutuhkan	Dampak Langsung / Tidak Langsung	A	B	C	D	E	F
4.	Anggota tim berisikan orang-orang pilihan, dan terbaik yang dapat menjadi kebanggaan perusahaan, dan klien merasa puas karena berhubungan dengan “best talents”. Walaupun dalam kenyataan dalam anggota tim, tidak semua adalah best talents, namun jumlahnya secara keseluruhan akan terus bertambah.	Hasil dari upaya retensi yang efektif terhadap “best talent”	Tidak Langsung				V	V	V
5.	Tim ahli sesuai dengan bidangnya, selain menguasai metodologi pemberian jasa-nya, tim juga memiliki wawasan yang baik atas permasalahan terkini yang dihadapi dalam industri dimana klien beroperasi.	Memiliki <i>kompetensi</i> / keahlian khusus atas jasa yang diberikan (IT audit related services) & juga menguasai <i>industri</i> & permasalahan strategis maupun operasional yang unik, yang dihadapi oleh klien-nya	Langsung				V	V	V
6.	Peningkatan kredibilitas melalui anggota tim yang bersertifikasi, akan membantu keyakinan calon klien dan juga klien dalam memberikan dan pelaksanaan penugasan, disamping rasa percaya diri bagi anggota tim yang bersangkutan	Anggota tim memiliki sertifikasi-sertifikasi internasional yang terkait baik auditing maupun teknologi informasi	Langsung					V	V

Tabel 4.3. Analisa Pemetaan Permasalahan, Kemampuan IT Audit Group Dan Kasus-Kasus Yang Pernah Dihadapi

No	Permasalahan yang umum dihadapi	Kemampuan IT Audit Group yang dibutuhkan	Dampak Langsung / Tidak Langsung	A	B	C	D	E	F
7.	Tingkat penerimaan yang lebih baik dari sisi klien, khususnya counter-part,	Memiliki tim yang merepresentasikan suku dan daerah, sesuai dengan profil klien-klien yang dihadapi (Diversity)	Tidak Langsung				V	V	
8.	Dapat menciptakan sinergi yang lebih baik dalam hal berkolaborasi / bekerjasama baik sesama tim, maupun dengan klien.	Tim bersifat terbuka atas latar belakang yang berbeda-beda, baik asal universitas, kesukuan, dan faktor perbedaan lainnya (Inclusiveness)	Tidak Langsung				V	V	
9.	Dapat memberi tingkat kepastian yang lebih tinggi atas keberlangsungan dan kesuksesan tim atas hasil dimasa depan. Disamping itu, dapat memberi tambahan semangat dan peningkatan produktifitas bagi anggota tim karena kejelasan arah, tujuan dan sistem evaluasi kinerja yang adil dan benar.	Memiliki leaders yang visioner dan efektif dalam mengatasi permasalahan dalam tim, dan tim memiliki semangat tinggi.	Tidak Langsung	V	V	V	V	V	V
10.	Mengurangi tensi stress dan keterbukaan dan kemampuan bagi tim untuk mengidentifikasi akar permasalahan di tiap individu khususnya best talents, sehingga dapat lebih preventif atas kemungkinan penurunan produktivitas maupun kemungkinan kehilangan best talents	Memiliki aktivitas-aktivitas lain diluar kegiatan kantor, yang bersifat sosial dan meningkatkan <i>teaming</i> .	Tidak Langsung	V	V	V	V	V	V

Tabel 4.4. Analisa Pemetaan Tipe Penugasan dan Kemampuan IT Audit Group

Tipe Penugasan	Kemampuan Utama	Kemampuan Pendukung
Data & Process Analysis (merujuk pada contoh kasus A, B dan C pada tabel 4.3)	Pengetahuan mendalam mengenai pengendalian internal, Pengetahuan mengenai proses akuntansi, Kemampuan analisa (khusus Data Analysis), Pemahaman industri	Ketekunan (khusus data analysis)
Fraud	Pengetahuan mendalam mengenai pengendalian internal, Kemampuan analisa, <i>Profesional skepticism</i> . Pemahaman industri	Keahlian interpersonal-skills, dan wawasan
IT Governance/ COBIT	Pengetahuan mengenai manajemen teknologi informasi secara umum, Pengetahuan mengenai struktur organisasi dan pengambilan keputusan manajemen	Kordinasi dan interview skills
Security	Pengetahuan khusus yang bersifat teknis mengenai jaringan dan akses keamanan data. Pemahaman industri, khususnya yang sarat akan peraturan seperti Bank dan Telekomunikasi.	Ketekunan
Dalam Kota	-	-
Penugasan ke Daerah/Luar Kota	-	Kemampuan untuk menerapkan <i>diversity & inclusiveness</i>
Penugasan Kecil	-	-
Penugasan Menengah	-	Kepemimpinan yang efektif dari ketua penugasan (<i>team leader</i>)
Penugasan Besar	-	Kepemimpinan yang efektif dari ketua penugasan (<i>team leader</i>)

4.7. Analisa pencapaian ukuran-ukuran keberhasilan

Melalui kurun waktu yang panjang, ukuran-ukuran yang disebutkan dalam Bab 3, seperti *AQR* telah mengalami peningkatan. Khusus untuk *ASQ*, selama ini belum ada penugasan yang masuk dalam kriteria signifikan, maka belum dilaksanakan. Pada saat penulisan karya akhir ini, berhubung ada penugasan besar yang baru saja akan di selesaikan, maka *ASQ* akan dilakukan.

Ukuran-ukuran lain seperti *utilisation* juga mengalami peningkatan. Namun demikian, masih didapati beberapa staff yang kurang proaktif dalam melaporkan *anticipated "unassigned"* sehingga tingkat utilitasnya relatif rendah. *Utilisation* ini selalu fluktuatif, karena sebagian anggota IT Audit Group juga berperan dalam memberikan audit support, sehingga terpengaruh oleh *busy season* yang terjadi di Divisi *Assurance/Audit*. Untuk mengantisipasi utilisasi rendah pada masa *low season*, maka biasa dilakukan hal-hal berikut:

- Berupaya agar penugasan-penugasan spesial dapat terjadi pada masa *low-season*, dengan cara memberikan tambahan diskon agar proposal usulan *fee* menjadi lebih atraktif dan diterima oleh klien.
- Manajer, Senior Manajer dan *Partner* aktif dalam mencari klien pada masa *busy season*, agar penugasan spesial dapat dimulai pada masa *low-season*.
- Proaktif dalam turut serta dalam proyek-proyek lain yang masih terkait dengan audit, misal internal audit dan lainnya.

Pada masa *low-season*, umumnya dilakukan hal-hal berikut:

- Menyarankan staf untuk mengambil cuti, agar angka *utilisation* dapat meningkat, karena faktor pembagi nya lebih kecil
- Mengadakan program-program pelatihan
- Melaksanakan *outing*, dan aktivitas sosial lainnya yang bersifat *team-building*

Ukuran lainnya adalah *realization/recovery rate*. *Realization rate* bagi IT Audit Group masih tergolong rendah, dan diharapkan dapat segera diperbaiki. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor berikut:

- Anggaran yang disediakan masih kecil, karena kurangnya informasi mengenai nilai jasa audit IT

- Persaingan harga di pasar yang relatif masih belum terlalu “*matured*”, khususnya untuk jenis jasa audit IT yang bersifat umum.

Untuk penugasan-penugasan yang sudah berulang, dan untuk klien yang sama (*recurring clients/assignments*) maka *recovery rate* biasanya lebih baik, dikarenakan tim sudah mengenal keadaan dan kesulitan proses auditnya. Namun demikian, berbeda dengan *financial audit*, IT audit ini tidak berulang setiap setahun sekali. Dalam klien tertentu (Bank), mereka memiliki kebijakan untuk mengadakan aktivitas IT audit selama 2 tahun sekali, disamping potensi kemungkinan ad-hoc apabila ada perubahan sistem yang signifikan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan implementasi pengembangan IT Audit Group di KAP XYZ, khususnya analisa dengan menggunakan konsep *SWOT* dan *Product Life Cycle*, berikut adalah kesimpulan yang dapat dipetik:

1. Berdasarkan analisa konsep *Product Life Cycle*:
 - a. Jasa IT audit untuk kebutuhan internal sudah memasuki tahapan *maturity*, sehingga IT Audit Group perlu mencari terobosan baru dalam hal intensifikasi penggunaan IT specialists dalam penugasan Audit Laporan Keuangan.
 - b. Jasa IT audit untuk eksternal masih terus meningkat seiring dengan peraturan-peraturan yang terkait dengan IT, khususnya *IT security*. Untuk itu, maka resources yang ada dapat dilatih untuk mengisi kebutuhan penugasan eksternal ini. Alternatif lainnya adalah dengan melakukan rekrutmen tenaga yang sudah berpengalaman.
2. Seiring dengan tantangan yang dihadapi, dan pertumbuhan dari IT Audit Group, analisa *SWOT* mengalami penekanan yang berbeda-beda pada tiap tahapan pengembangan IT Audit Group.
 - a. Dalam tahap awal fokus utama adalah pada pencarian sumber daya yang handal, maka analisa *SWOT* lebih diwarnai oleh banyak pertimbangan untuk internal, khususnya aspek *strength* and *weakness*. Hal ini terjadi sampai dengan jumlah personil IT Audit Group dirasa sudah cukup memadai, antara lain: *training, rekrutment*.
 - b. Pada tahap pertumbuhan, permasalahan cukup seimbang antara identifikasi *opportunities* dan *threats*, dengan *strenght* dan *weakness*. Tahapan ini adalah tahapan yang paling menantang, karena IT Audit Group diharapkan mampu menjaga keseimbangan baik dalam hal menangkap peluang maupun mengelola permasalahan-permasalahan internal.

- c. Pada tahapan selanjutnya, IT audit group mengalami dua kondisi, dimana salah satu jasa internalnya sudah mengalami tahapan *maturity*, sementara jasa eksternalnya masih *growth*. Karena itu maka pertimbangan-pertimbangan dalam analisa *SWOT* menjadi lebih kompleks. Perumusan strategi pada tahap ini lebih kompleks, dikarenakan semakin banyak pertimbangan yang muncul, antara lain bagaimana menjaga produktifitas group secara keseluruhan sementara salah satu kelompok jasa-nya telah mengalami *maturity*. Salah satu contoh strategi penting yang dihasilkan dari analisa *SWOT* pada tahapan ini adalah membuat para manager IT Audit untuk mampu bertindak, tidak hanya mengerjakan tugas secara berkualitas namun juga dapat menjadi “rain maker” untuk mendukung aktivitas mencari prospek penugasan atau klien. Contoh lain adalah kesempatan untuk memperkuat kompetensi dan pengalaman pada industri diluar *banking* dan *telecommunication*, misal *Oil and Gas, Mining, Retail & Consumer Products*
3. Perkembangan IT Audit Group dalam KAP XYZ sangat dipengaruhi oleh dua hal yaitu aktivitas merger perusahaan, dan adanya peraturan-peraturan yang sedikit banyak berkaitan dengan teknologi informasi, misalnya *Sarbanes Oxley*, Peraturan dari Bank Indonesia mengenai penggunaan Teknologi Sistem Informasi dan lain lain. Keberadaan peraturan ini meningkatkan kesadaran baik bagi auditor maupun klien atas pentingnya menerapkan prosedur-prosedur tambahan sehubungan dengan IT audit dan juga eksistensi dan peran profesi IT auditor.
4. Faktor biaya merupakan faktor penting dalam melakukan ikatan penugasan dengan tim Audit Laporan Keuangan di Divisi *Assurance*, khususnya untuk beberapa klien yang memiliki *fee-pressure*. Pelatihan yang efektif pada *level junior* terbukti sangat membantu IT audit group dalam hal “menjual” jasa internal nya kepada Divisi *Assurance*, dikarenakan *charge-out rate* yang relatif lebih rendah.
5. Pengalaman dalam penugasan-penugasan IT Audit yang bersifat internal kepada Divisi Audit KAP XYZ merupakan kesempatan untuk meningkatkan keahlian tim IT audit, hal mana sangat berguna bagi IT Audit dalam mendapatkan dan melaksanakan penugasan-penugasan khusus dari eksternal.

6. Berdasarkan pemetaan atas permasalahan, kemampuan IT audit group dan kasus-kasus yang pernah ditangani, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa selain kemampuan utama yang terkait langsung dengan tipe penugasan, IT Audit Group juga harus mengembangkan dan memiliki kemampuan pendukung yaitu ketekunan, keahlian *inter-personal skills* dan wawasan, serta mampu menerapkan prinsip *diversity & inclusiveness*, serta memiliki *leader* yang efektif.
7. IT Audit Group harus terus menerus meningkatkan kompetensinya, dikarenakan perkembangan yang pesat dari teknologi, dan juga kasus-kasus yang berkembang di Perusahaan. Dari kasus-kasus yang diuraikan, kompetensi lain yang perlu dimiliki group adalah yang bersifat non-teknis, seperti komunikasi. Hal lain yang tidak kalah penting adalah penerapan nilai-nilai *diversity & inclusiveness* dalam IT Audit Group.

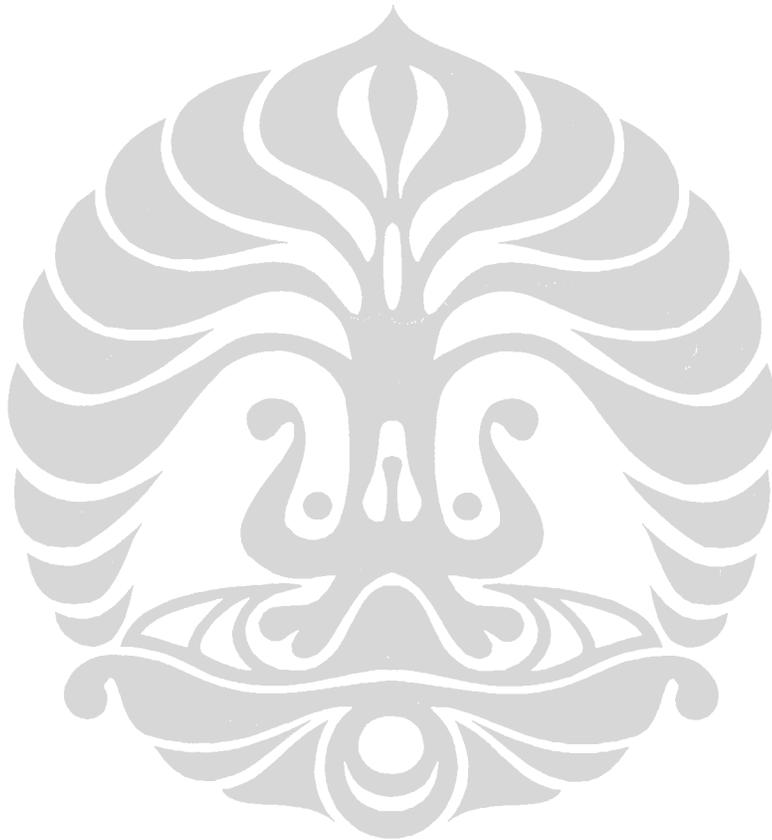
5.2. Saran

1. Berdasarkan analisa konsep "*product life cycle*", maka Group IT Audit harus terus mencari terobosan yang bersifat eksternal, dikarenakan jasa internal sudah mengalami masa *maturity*. Terobosan baru ini dapat dirumuskan melalui analisa SWOT dan dilakukan secara periodik, agar dapat mengidentifikasi peluang-peluang dan penyempurnaan, serta menangani permasalahan dan hambatan yang ada. Salah satu terobosan yang dapat dilakukan adalah dengan melatih para manager dan senior manager agar dapat melakukan *prospect/selling*.
2. Berhubung adanya dampak yang sangat positif dari lahirnya regulasi terkait dengan IT, maka IT Audit Group harus dapat bertindak secara proaktif baik dalam hal sosialisasi regulasi tersebut, maupun turut serta dalam memberikan masukan atas draft regulasi tersebut.
3. Pada tahap pengenalan jasa internal, IT Audit Group sebaiknya melakukan charging waktu dan biaya dalam *job-code* yang sama dengan Tim Assurance. Pembuatan *job-code* yang berbeda dapat menimbulkan proses tambahan yaitu proses negosiasi mengenai berapa besar *fee* yang harus dibagi pada IT Audit Group. Hal tidak produktif, karena menimbulkan proses administrasi tambahan (misal *individual internal invoices*, dokumen pendukung untuk membuka *job*

codes), padahal yang seharusnya lebih diutamakan adalah kecukupan keterlibatan IT audit specialist, dan bukan permasalahan berbagi *fee*.

4. Pada tahap pengenalan jasa internal, support dari pimpinan Divisi Assurance sangat diperlukan, karena sangat membantu dalam proses penugasan Group IT audit oleh partners dari Divisi Assurance. Alasan lainnya adalah karena pimpinan Divisi Assurance adalah orang yang paling bertanggung jawab atas kualitas audit dan juga kepatuhan terhadap standar audit, dimana dalam hal ini, penggunaan IT specialists dalam penugasan audit untuk klien yang menerapkan sistem IT yang kompleks adalah suatu hal yang wajib dipatuhi.
5. Untuk penugasan tertentu seperti *pre-implementation review*, maka auditor harus berhati-hati dalam menetapkan batasan tanggung jawab, dikarenakan seringkali klien mengharapkan auditor terlibat atau bahkan memberikan pernyataan mengenai kesiapan sistem mereka dan hal ini dijadikan basis manajemen dalam memutuskan *go/no-go "live"*.
6. Aspek SDM adalah yang paling terpenting dalam strategi pengembangan IT Audit Group, karena itu IT Audit Group harus terus memperhatikan proses-proses utama yaitu *attract, develop & retain*. Berdasarkan uraian implementasi pengembangan IT audit group, berikut adalah saran kedepan:
 - Melanjutkan aktivitas mengajar bagi para manager IT Audit Group di Universitas sehingga dapat “menjemput bola” dan mengidentifikasi langsung calon karyawan yang dipandang memiliki semangat dan motivasi untuk bidang IT Audit.
 - Menjaga representasi dari asal universitas, dan latar belakang pendidikan (IT, Auditing dan Akuntansi, Teknik Industri).
 - Memberikan motivasi dan dukungan secara terus menerus pada staf IT Audit Group untuk mengambil sertifikasi internasional seperti *CISA, CIA*. Salah satu caranya adalah dengan memberikan apresiasi berupa penggantian uang biaya ujian, dan memberikan penggantian parsial terhadap kelulusan yang bersifat modular.
 - Terus berupaya agar dapat mengidentifikasi dan memberikan perhatian lebih kepada “*best talent*” dan membedakan *reward* yang diberikan.

- Memberikan lebih banyak training yang lebih bersifat spesifik/industri, disamping yang bersifat *product/solutions*. Untuk memperkaya pelatihan tersebut dapat diundang *expert* dari luar, dan juga mengundang karyawan dari divisi lain, agar diskusi menjadi lebih komprehensif.
- Merumuskan langkah-langkah dan prosedur penanganan staf yang resign yang lebih bersifat melayani, dibandingkan administratif.



DAFTAR PUSTAKA

- Aicpa. (2002). *Statement On Auditing Standard (SAS) 99: Consideration Of Fraud In A Financial Statement Audit*.
- Carpenter, M. A. & W. G. Sanders. (2007). *Strategic Management, A Dynamic Perspective: Concepts & Cases*. Upper Saddle River, Nj: Pearson Education.
- Egeland, Brad. (2010). *Ten Characteristics Of Successful Project Teams*, Internet: Pmtips.Net.
- Grey C.F., Larson, E.W. (2006). *Project Management: The Managerial Processes*, 3rd Edition, New York: Mcgraw-Hill.
- Hunton, James E & Bryant, Stephanie M. (2004). *Core Concepts Of Information Technology Auditing*. New Jersey: Wiley & Son Ltd.
- It Governance Institute (2008) *Cobit Ver. 4.1. Framework, Control Objectives, Management Guideline, Maturity Models*, 2007. Available at <http://www.itgi.org>
- Kerin, Roger, Steven Hartley And William Rudelius. (2008). *Marketing*, 9 Edition, New York: Mcgraw-Hill/Irwin.
- Lutfman, Jerry N. (2004). *Managing The Information Technology Resources - Leadership In The Information Age*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Project Management Institute. (2004). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (Pmbok® Guide) 3rd Edition*, Usa.
- Pcaob. (2002). *Sarbanes Oxley Act Section 404*, Public Company Accounting Oversight Board.
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) *Dari Bank Sentral/Bank Indonesia No. 9/15/2007 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Dalam Penggunaan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum*
- Sa314: *Penentuan Risiko Dan Pengendalian Intern - Pertimbangan Dan Karakteristik Sistem Informasi Komputer (SIK)*
- Sa 319: *Pertimbangan Atas Pengendalian Intern Dalam Audit Laporan Keuangan*
- Sa 324: *Pelaporan Atas Pengolahan Transaksi Oleh Organisasi Jasa*
- Sa 327: *Teknik Audit Berbantuan Komputer*
- Sa 335: *Auditing Dalam Lingkungan SIK*
- Undang Undang Informasi Transaksi Dan Elektronik, Dpr-Ri. (2008).

Weber, Ron. (1999). *Information Systems Control & Audit*, New Jersey: Prentice Hall.

Woda, Alex. (2002). The Role Of The Auditor In It Governance. *Information System Control Journal, Volume 2, Rolling Meadows: Isaca.*

