

DIKLAT PEMBENTUKAN  
AUDITOR TERAMPIL

TKA

KODE MA : 1.170

# TEKNIK KOMUNIKASI AUDIT



2007

PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENGAWASAN  
BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN

EDISI KEEMPAT

## Judul Modul : Teknik Komunikasi Audit

Penyusun : Agus Tri Prasetyo, Ak.  
R. Bramantyo, S.E., Ak.  
Pereviu : Linda Ellen Theresia, S.E., M.B.A.  
Editor : Riri Lestari, Ak

Dikeluarkan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP  
dalam rangka Diklat Sertifikasi JFA Tingkat Pembentukan Auditor  
Anggota Tim

Edisi Pertama : Tahun 1998  
Edisi Kedua (Revisi Pertama) : Tahun 2000  
Edisi Ketiga (Revisi Kedua) : Tahun 2003  
Edisi Keempat (Revisi Ketiga) : Tahun 2007

ISBN 979-3873-08-6

***Dilarang keras mengutip, menjiplak, atau menggandakan sebagian atau seluruh isi modul ini, serta memperjualbelikan tanpa izin tertulis dari Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP.***

# DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	i
Daftar Isi .....	ii
<b>BAB I   PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Tujuan Pembelajaran Umum .....	1
C. Tujuan Pembelajaran Khusus .....	1
D. Deskripsi Singkat Modul .....	2
E. Metodologi Pembelajaran.....	3
<b>BAB II   PENGERTIAN DAN KONSEP KOMUNIKASI AUDIT</b>	
A. Manfaat Komunikasi dalam Audit .....	4
B. Proses Komunikasi.....	6
C. Jenis Komunikasi.....	7
D. Bentuk Teknik Komunikasi Audit.....	9
E. Faktor Penting dalam Komunikasi.....	11
<b>BAB III   MEMPERSIAPKAN DIRI DAN MEMBANGUN HUBUNGAN DENGAN PIHAK LAIN</b>	
A. Persiapan Berkomunikasi .....	15
B. Mengekspresikan Diri secara Efektif.....	17
C. Membangun Hubungan dengan Orang Lain .....	20
<b>BAB IV   KOMUNIKASI EFEKTIF, EMPATIK, DAN PERSUASIF</b>	
A. Komunikasi Efektif, Empatik, dan Persuasif.....	22
B. Mendengarkan Secara Aktif .....	26
C. Memahami Ekspresi Wajah dan Bahasa Tubuh.....	29
<b>BAB V   KOMUNIKASI SELAMA PELAKSANAAN AUDIT</b>	
A. Komunikasi Internal Tim.....	31
B. Komunikasi antara Auditor dengan Auditan.....	34
C. Komunikasi Auditor dengan Pihak Lain yang Terkait.....	39
<b>BAB VI   TEKNIK KOMUNIKASI AUDIT</b>	
A. Teknik Wawancara.....	42
B. Teknik Presentasi .....	48

C. Komunikasi Tertulis .....	52
BAB VII MENGELOLA KONFLIK.....	
A. Pengertian Konflik .....	57
B. Sumber Konflik .....	58
C. Bentuk Konflik .....	59
D. Mengelola Konflik.....	60
E. Kasus Konflik .....	65
Lampiran .....	

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Modul Teknik Komunikasi Audit (TKA) ini disusun sebagai bahan pembelajaran dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) pembentukan jabatan fungsional auditor terampil dan auditor ahli selama 20 jam pelatihan (jamlat), dan masuk dalam kelompok mata ajaran penunjang, sebagaimana yang diatur dalam Keputusan Kepala BPKP Nomor: KEP-06.04.00-847/K/1998 tentang Pola Pendidikan dan Pelatihan Auditor Bagi Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah.

### B. TUJUAN PEMBELAJARAN UMUM

Setelah mempelajari modul ini, peserta diklat diharapkan mampu memahami teknik-teknik komunikasi dalam rangka penugasan audit.

### C. TUJUAN PEMBELAJARAN KHUSUS

Berdasarkan tujuan pembelajaran umum di atas, maka tujuan pembelajaran khusus adalah, peserta diklat diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian, arti penting, proses komunikasi, dan faktor-faktor manusia dalam komunikasi.
2. Menjelaskan persiapan diri dalam berkomunikasi, ekspresi diri yang efektif, dan menerapkan cara membangun hubungan dengan orang lain.
3. melakukan komunikasi efektif, empatik, dan persuasif, mendengarkan secara aktif, dan memahami bahasa tubuh.

4. Menjelaskan pelaksanaan komunikasi intern dalam satu tim, antara auditor dengan auditan dan pelaksanaan komunikasi auditor dengan pihak lain yang terkait.
5. Melakukan teknik wawancara, presentasi, dan komunikasi audit tertulis.
6. Menjelaskan pengertian, sumber dan bentuk, dan proses komunikasi serta faktor-faktor manusia dalam komunikasi.

#### **D. DESKRIPSI SINGKAT MODUL**

Kerangka bahasan modul Teknik Komunikasi Audit ini adalah sebagai berikut:

##### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, tujuan pembelajaran umum, tujuan pembelajaran khusus, deskripsi singkat modul, serta metodologi pembelajaran.

##### **BAB 2 PENGERTIAN DAN KONSEP KOMUNIKASI AUDIT**

Bab ini menjelaskan tentang manfaat komunikasi dalam audit, proses komunikasi, jenis dan bentuk teknik komunikasi, serta faktor penting dalam komunikasi.

##### **BAB 3 MEMERSIAPKAN DIRI DAN MEMBANGUN HUBUNGAN DENGAN PIHAK LAIN**

Bab ini menjelaskan tentang mempersiapkan diri untuk berkomunikasi, mengekspresikan diri secara efektif, dan membangun hubungan/keakraban dengan orang lain.

##### **BAB 5 KOMUNIKASI EFEKTIF DAN EMPATIK**

Bab ini menjelaskan tentang komunikasi efektif dan komunikasi empatik, mendengarkan secara aktif, dan memahami bahasa tubuh.

##### **BAB 6 TEKNIK KOMUNIKASI AUDIT**

Bab ini menjelaskan tentang teknik wawancara, teknik presentasi, dan komunikasi tertulis.

## BAB 7 MENGELOLA KONFLIK

Bab ini menjelaskan tentang sumber konflik dan mengelola konflik

## BAB 8 KOMUNIKASI SELAMA PELAKSANAAN AUDIT

Bab ini menjelaskan tentang komunikasi internal tim, komunikasi dengan auditan, dan komunikasi dengan pihak lain.

## **E. METODOLOGI PEMELAJARAN**

Materi diklat ini disampaikan dengan menggunakan pendekatan pemelajaran orang dewasa, dengan metode:

1. Ceramah
2. Curah pendapat
3. Diskusi
4. Latihan/simulasi/peragaan

## BAB 2

# PENGERTIAN DAN KONSEP KOMUNIKASI AUDIT

*Setelah mempelajari bab ini peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan pengertian, arti penting, proses komunikasi, dan faktor-faktor manusia dalam komunikasi.*

### A. MANFAAT KOMUNIKASI DALAM AUDIT

Teknik Komunikasi Audit (TKA) adalah penerapan komunikasi di dalam audit. Di dalam TKA akan dibahas tentang keterampilan berkomunikasi dan penerapannya di dalam kegiatan audit.

Komunikasi adalah bagian integral dalam audit. Mulai dari perencanaan penugasan, pelaksanaan pengujian, hingga pemantauan tindak lanjut, semuanya memerlukan keterampilan berkomunikasi untuk menghasilkan yang terbaik.

Dengan menerapkan keterampilan berkomunikasi, pelaksanaan audit akan berjalan secara efektif dan efisien, (efektif dalam arti, audit dapat mencapai hasil-hasil yang diinginkan; efisien karena proses audit dapat dilaksanakan dengan lancar sehingga sumber daya audit benar-benar digunakan untuk mencapai tujuan audit), dalam hal:

1. **Memeroleh data dan informasi yang diperlukan dalam pengujian audit.**

Audit dapat dipandang sebagai proses pengumpulan dan pengujian informasi untuk menghasilkan simpulan dan rekomendasi. Pemilik data dan informasi



adalah auditan, jika perolehan data dan informasi tidak memadai, maka audit tidak akan mencapai hasil yang memuaskan.

2. **Mengendalikan dan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan tim audit.** Audit dilaksanakan oleh tim yang terdiri dari individu-individu. Audit juga menjalankan aktivitas-aktivitas yang saling terkait. Komunikasi yang baik dalam tim akan membuat interaksi individu dan rangkaian aktivitas dalam audit dapat berjalan dengan baik. Masalah-masalah dapat diselesaikan bersama sehingga hambatan dalam proses audit dapat diminimalkan.
3. **Meningkatkan mutu audit.** Jika aktivitas-aktivitas dasar dalam audit, seperti pengumpulan informasi, pengujian, dan penyampaian hasil audit dapat berjalan dengan lancar, maka konsentrasi tim audit dapat diarahkan pada usaha peningkatan mutu audit. Misalnya, jika perolehan informasi menjadi mudah dan cepat, maka tim audit dapat berkonsentrasi untuk memilih proses analisis yang lebih tepat.
4. **Memerbaiki citra auditor internal.** Selama ini, auditor telah dicitrakan secara keliru, sebagai sosok yang tidak ramah, sibuk sendiri, bahkan sering dianggap sewenang-wenang. Citra-citra tersebut menyulitkan auditor dalam menjalin kerjasama dengan auditan. Auditan yang mempunyai citra yang keliru tentang auditor akan cenderung untuk tertutup, tidak mau bekerjasama, menghindar, bahkan dapat mendorong mereka untuk menghambat pekerjaan auditor. Dengan keterampilan komunikasi antar pribadi, citra ini dapat dikurangi, kemudian dibangun citra auditor yang lebih terbuka, siap bekerja sama, dan memosisikan auditan sebagai mitra dalam pelaksanaan auditnya.

**Aktivitas:** Ceritakan hambatan yang pernah ditemui dalam pelaksanaan audit atau pekerjaan lainnya. Bagaimana cara menyelesaikan hambatan tersebut?

## B. PROSES KOMUNIKASI

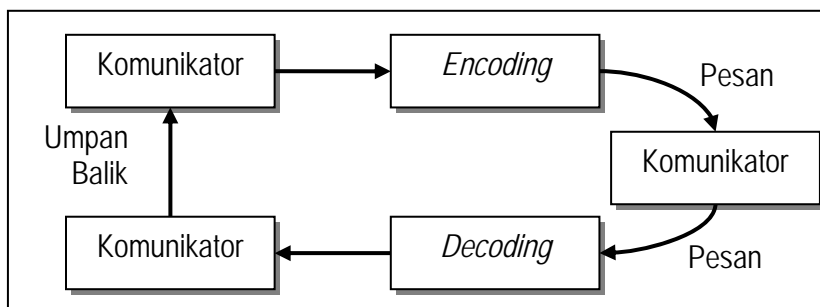
Komunikasi dapat didefinisikan sebagai *transmisi informasi dan pemahaman melalui penggunaan simbol-simbol biasa atau umum*. Proses komunikasi merupakan tahap-tahap antara komunikator dengan komunikan yang menghasilkan pentransferan dan pemahaman makna. Menurut Stephen P. Robbins proses komunikasi meliputi 7 (tujuh) bagian, yakni:

1. Sumber komunikasi;
2. Pengkodean;
3. Pesan;
4. Saluran;
5. Pendekodean;
6. Penerima;
7. Umpan balik.

Ketujuh bagian dari suatu proses komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.1**

### Proses Komunikasi



Sumber komunikasi atau **komunikator** mengawali proses komunikasi dengan pesan yang dikemas dengan pengkodean tertentu berupa simbol-simbol. **Pesan** adalah sesuatu yang dikomunikasikan. Semuanya itu disampaikan dengan kemasan kode tertentu. Pengemasan suatu pesan melalui proses *encoding* memberikan kontribusi

yang berarti atas keberhasilan suatu komunikasi. **Encoding** adalah proses untuk memilih simbol-simbol yang digunakan untuk membentuk pesan. Simbol-simbol ini bisa berbentuk *verbal* dan *non verbal*.

Kemudian pesan tersebut disampaikan melalui berbagai **saluran** yang disebut media penyaluran pesan. Penyaluran pesan secara umum dapat dibagi menjadi saluran tatap muka dan melalui media. Saluran tatap muka terjadi saat komunikator dengan komunikan dapat bertemu langsung dan bertatap muka tanpa media perantara. Sedangkan contoh komunikasi melalui media adalah surat, dokumen, telepon, dan *e-mail*. Pertemuan jarak jauh menggunakan *real-time video* atau dikenal dengan *teleconference*, dapat digolongkan sebagai saluran melalui media.

Sebelum pesan diterima, **komunikan** harus menerjemahkan simbol-simbol yang diterima ke dalam suatu ragam yang dapat dipahami oleh komunikan. Inilah yang disebut sebagai **decoding** pesan. Sebagaimana saat *encoding*, tahap *decoding* juga dipengaruhi oleh keterampilan, sikap, pengetahuan dan sistem sosial budaya.

Tahapan terakhir dari proses komunikasi adalah **umpan balik**. Tahap ini merupakan pengecekan atas keberhasilan penransferan pesan dimaksud. Tahapan ini sangat penting dalam kegiatan organisasi termasuk kegiatan pelaksanaan audit. Peran monitoring dan reuiu pelaksanaan audit oleh Ketua Tim atau Pengendali Teknis merupakan salah satu media umpan balik atas penugasan audit.

**Aktivitas:** Berikan satu contoh komunikasi. Dapatkah Anda tunjukkan unsur-unsur komunikasinya!

### C. JENIS KOMUNIKASI

Komunikasi dapat diklasifikasikan menurut berbagai sudut pandang. Di sini kita akan klasifikasikan komunikasi dalam 3 sudut pandang saja, yaitu menurut **cara komunikasi**, **pihak yang terlibat** dalam komunikasi, dan **kode yang digunakan**.

Klasifikasi komunikasi menurut caranya terdiri dari komunikasi lisan dan tulisan. **Komunikasi lisan** adalah komunikasi dimana komunikatornya yang menyampaikan pesan secara langsung oleh pihak komunikan tanpa media berupa tulisan atau teks. Termasuk dalam komunikasi lisan adalah komunikasi tatap muka, wawancara, komunikasi lewat telepon, presentasi dan *teleconference*. Sedangkan **komunikasi tulisan** adalah penyampaian pesan secara tertulis dari komunikator kepada komunikannya. Termasuk dalam komunikasi tulisan adalah surat-menyurat, dokumentasi kegiatan dalam bentuk tertulis, konfirmasi, *sms*, dan penyampaian laporan tertulis.

Komunikasi dapat diklasifikasikan menurut pihak yang terlibat dalam komunikasi, yaitu:

1. **Komunikasi intrapersonal.** Komunikasi ini melibatkan diri sendiri sebagai komunikator dan komunikannya. Contohnya, ketika berintrospeksi diri, maka akan terjadi dialog di dalam pikiran seseorang. Dialog ini adalah bentuk dari komunikasi intrapersonal.
2. **Komunikasi interpersonal.** Komunikasi ini melibatkan lebih dari satu orang sebagai pihak komunikatornya dan komunikannya. Misalnya, ketika seorang anggota tim menyampaikan kesulitannya dalam melaksanakan pengujian kepada ketua tim, maka di sini terlihat bahwa ada 2 orang yang terlibat dalam komunikasi, 1 orang berperan sebagai komunikator, seorang lagi menjadi komunikan. **Komunikasi kelompok** termasuk dalam jenis komunikasi ini. Contoh komunikasi kelompok adalah rapat tim audit untuk menyepakati hasil audit atau presentasi hasil audit kepada para pimpinan auditan.
3. **Komunikasi Massa.** Komunikasi ini melibatkan pihak komunikan dalam jumlah besar, kepada masyarakat umum atau biasa kita sebut publik. Contoh komunikasi ini adalah siaran radio, berita koran, acara TV, temu pers, dan sebagainya.

Komunikasi juga dapat diklasifikasikan menurut kode yang digunakan, yaitu komunikasi verbal dan non verbal. **Komunikasi verbal** adalah komunikasi yang menggunakan kode-kode bahasa seperti kata-kata dan kalimat. Contoh komunikasi

verbal adalah surat dan percakapan. Sedangkan **komunikasi non verbal** adalah komunikasi yang tidak menggunakan kode-kode bahasa. Contoh komunikasi non verbal adalah foto, gerak tubuh, sirine, dan sebagainya.

**Aktivitas:** Berikan satu contoh komunikasi. Termasuk komunikasi jenis apa jika dilihat dari (1) cara komunikasi, (2) pihak yang terlibat dalam komunikasi dan (3) kode yang digunakan?

#### D. BENTUK TEKNIK KOMUNIKASI AUDIT

Teknik komunikasi yang umum digunakan dalam audit adalah:

1. **Wawancara.** Wawancara merupakan suatu proses interaksi yang dilakukan secara lisan dengan metode tanya jawab yang mempunyai tujuan. Wawancara digunakan oleh auditor untuk memperoleh data ataupun fakta yang diperlukan. Wawancara merupakan alat yang sangat baik untuk memperoleh informasi, pendapat, keyakinan, perasaan, motivasi, masa depan ataupun tanggapan seseorang mengenai sesuatu hal, karena auditor dapat menangkap aksi, reaksi seseorang dalam bentuk gerak-gerik dan ekspresi saat wawancara berlangsung.
2. **Daftar pertanyaan (kuesioner).** Daftar pertanyaan adalah metode pengumpulan informasi yang mengajukan pertanyaan secara tertulis dan mengharapkan jawaban secara tertulis pula. Apabila tim audit secara geografis berjauhan atau apabila dibutuhkan data kuantitatif, teknik kuesioner dapat menjadi media yang paling berguna. Kuesioner memungkinkan individu untuk menuliskan apa yang mereka rasa tidak pantas untuk diungkapkan secara lisan. Lebih dari itu, kuesioner dapat dianalisis secara akurat dan dapat memberikan data kuantitatif yang solid untuk mendukung temuan data kualitatif.

3. **Konfirmasi.** Konfirmasi adalah permintaan penegasan kepada pihak ketiga mengenai kebenaran suatu data atau informasi. Sebagai contoh, auditor meminta penegasan atas informasi bahwa pihak A di provinsi lain telah menerima kiriman barang, maka auditor mengkonfirmasi ada tidak penerimaan barang yang dilakukan oleh pihak A.
4. **Data terbuka.** Data terbuka adalah metode pengumpulan data menggunakan pertemuan kelompok. Sebagai contoh, auditor ingin mendapatkan informasi dari beberapa orang anggota koperasi tentang jumlah pinjaman yang diterima dan jumlah biaya yang harus dibayar oleh mereka, maka auditor mengadakan pertemuan dengan mereka. Auditor tidak melakukan wawancara satu per satu, melainkan menanyakan langsung kepada seluruh peserta pertemuan.
5. **Presentasi.** Presentasi adalah penyampaian pesan berupa ide atau gagasan kepada khalayak atau sekelompok orang. Presentasi adalah komunikasi yang dilaksanakan dengan tatap muka. Dalam presentasi bukan hanya pesan verbal yang dapat ditangkap, pesan non verbal juga penting untuk diperhatikan.
6. **Rapat.** Rapat adalah komunikasi kelompok yang digunakan untuk bertukar pikiran dalam memahami sesuatu atau menyelesaikan masalah. Rapat adalah bentuk komunikasi yang lazim kita temui di dunia kerja. Dalam audit, rapat ini bisa dilaksanakan intern tim, atau melibatkan pihak auditan.
7. **Laporan Hasil Audit.** Laporan hasil audit adalah media penyampaian hasil audit kepada pihak-pihak yang berkepentingan secara tertulis. Setiap penugasan audit harus menghasilkan laporan, meskipun untuk penugasan yang tidak mencapai tujuan sebagai akibat dari berbagai faktor, misalnya sangat buruknya sistem pengendalian auditan yang menyebabkan auditor kesulitan dalam menentukan validitas dokumen-dokumen yang ditemuinya.

Tidak semua bentuk komunikasi tersebut akan dibahas dalam modul ini. Bentuk komunikasi yang akan dibahas lebih jauh adalah wawancara, presentasi, dan konfirmasi.

**Aktivitas:** Menonton video klip wawancara. Apa informasi yang ingin diperoleh oleh auditor? Apa emosi yang ditunjukkan oleh auditan? Apa emosi yang ditunjukkan oleh auditor?

## E. FAKTOR PENTING DALAM KOMUNIKASI

Ada 2 faktor penting yang harus diperhatikan dalam komunikasi. Pertama, faktor manusia, dan kedua, hambatan dalam proses komunikasi.

**Manusia** adalah faktor penting pertama yang harus diperhatikan karena komunikasi selalu melibatkan manusia. Saat Anda menulis pesan-pesan di atas selembar kertas, harus diingat bahwa surat tersebut pada akhirnya akan dibaca oleh komunikan untuk mewakili kehadiran anda. Anda harus memerhatikan pilihan kata dan susunan kalimat agar komunikan dapat menangkap pesan dengan jelas dan menanggapi secara tepat.

Setiap individu memiliki keunikan. Tiap individu memiliki ciri fisik dan psikis yang berbeda, bahkan kembar identik. Perbedaan antar individu harus dimengerti agar dapat melaksanakan komunikasi dengan baik. Individu dapat berbeda dalam hal:

1. **Ciri fisik.** Perbedaan ras hingga perbedaan suku bangsa menyebabkan tiap individu memiliki ciri fisik yang berbeda. Perbedaan fisik individu dapat terlihat dari wajah, bentuk dan ukuran tubuh.
2. **Konsep diri.** Konsep diri adalah persepsi seseorang terhadap dirinya sendiri. Tiap individu memiliki konsep diri yang akan berbeda dengan individu lain. Ada orang yang punya konsep diri, "Saya pemalu.", tetapi individu lain punya konsep diri, "Saya senang bergaul." Perbedaan ini sering tidak tampak dalam pertemuan yang singkat. Konsep diri baru bisa dinilai karena adanya

kecenderungan individu untuk menghadapi secara konsisten berbagai situasi yang berbeda sesuai dengan konsep diri yang dimilikinya.

3. **Keyakinan.** Keyakinan yang dimaksud di sini adalah sikap mental atas segala sesuatu yang diyakini sebagai hal yang benar dan salah. Seseorang bisa memiliki keyakinan yang berbeda dengan orang lain terhadap masalah yang sama. Sebagai contoh, auditor yakin bahwa suatu penyimpangan dari prosedur baku tidak perlu dilakukan agar tidak terjadi konsekuensi yang buruk bagi organisasi. Sebaliknya, auditor bisa punya keyakinan bahwa jika penyimpangan tidak dilakukan, maka akan terjadi konsekuensi yang lebih buruk bagi organisasi.
4. **Kepribadian.** Kepribadian adalah suatu organisasi dinamis dalam diri individu yang sistem psikofisiknya menentukan karakteristik, tingkah laku, serta cara berpikir seseorang.<sup>1</sup> Contoh perbedaan kepribadian adalah adanya tipe kepribadian menurut Carl Gustav Jung yang membagi kepribadian berdasarkan arah perhatian. Tipe-tipe tersebut adalah *introverse*, *ekstroverse*, dan *ambiverse*. Jika perhatiannya lebih ditujukan keluar dari dirinya yakni sekelilingnya, maka orang tersebut digolongkan sebagai tipe *extroverse*. Jika perhatiannya lebih dominan ditujukan ke dalam dirinya sendiri, maka tipe kepribadian orang tersebut adalah *introverse*. Sedangkan tipe *ambiverse* memiliki arah perhatian yang berada di antara 2 titik ekstrim tipe *ekstroverse* dan tipe *introverse*.
5. **Sikap dan perilaku.** Secara umum sikap dan perilaku seseorang ditentukan oleh konsep diri dan keyakinan, tetapi pada kondisi dan situasi tertentu, seseorang dapat bersikap dan berperilaku yang tidak konsisten dengan konsep diri dan keyakinannya. Hal ini biasa terjadi saat seseorang merasa perlu melindungi dirinya. Sebagai contoh, seseorang sehari-hari berperilaku terbuka, tetapi ketika ditanyakan sesuatu yang menyangkut kesalahan yang pernah dilakukannya, dia berubah menjadi tertutup sekali.

---

<sup>1</sup> Kepribadian menurut definisi G.W. Allport seperti dikutip oleh Euis Winarti dalam bukunya “Pengembangan Kepribadian”, 2007.

Faktor penting kedua yang perlu diperhatikan dalam komunikasi adalah adanya **hambatan** dalam proses komunikasi. Hambatan-hambatan tersebut dapat diidentifikasi berdasarkan elemen-elemen komunikasi, yaitu:

1. **Hambatan pada komunikator dan komunikan.** Hambatan ini disebabkan oleh adanya perbedaan individu, perbedaan peran dan kedudukan organisasional, dan perbedaan budaya. Sebagai contoh, seorang auditor yang kurang pengalaman merasakan kecemasan yang tinggi saat harus mewawancarai pimpinan auditan. Kecemasan tersebut membuat situasi wawancara menjadi sangat kaku. Auditan pun menjadi bersikap tertutup, karena ingin berhati-hati agar keterangannya tidak menyulitkan di kemudian hari.
2. **Hambatan pada kode-kode yang digunakan.** Tiap profesi memiliki istilah teknis yang berbeda. Beberapa memiliki kesamaan istilah tetapi berbeda makna. Misalnya, istilah konfirmasi, bagi auditor konfirmasi adalah komunikasi tertulis untuk menegaskan sesuatu, sedangkan auditan memahami istilah konfirmasi sebagai penegasan terhadap suatu informasi, tanpa memerhatikan hal tersebut dilaksanakan secara tertulis atau lisan.
3. **Hambatan pada saluran komunikasi.** Hambatan pada saluran komunikasi ini umumnya bersifat teknis. Contohnya, wawancara terganggu karena ruangan yang terlalu bising, komunikasi telepon yang tidak jelas karena kerusakan pada pesawat telepon, dan *sms* yang tidak dapat terkirim karena sinyal komunikasi yang buruk.
4. **Hambatan situasi komunikasi.** Hambatan ini berkaitan dengan suasana psikologis yang terjadi saat komunikasi berlangsung. Hambatan ini bisa berupa konflik, prasangka, ketegangan, kekakuan, dan kebosanan.

Perbedaan antar individu dan hambatan-hambatan komunikasi perlu menjadi pertimbangan komunikator dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi komunikasi. Misalnya, ketika komunikator menyadari adanya kemungkinan perbedaan arti pada istilah-istilah teknis yang digunakan, maka dia perlu mengurangi penggunaan istilah teknis. Dalam pelaksanaan, komunikator perlu meyakinkan bahwa antara dia

dengan komunikasi memiliki pengertian yang sama atas suatu istilah. Selanjutnya, ketika mengevaluasi hasil komunikasi, komunikator harus memerhatikan umpan balik dari auditan untuk memastikan bahwa istilah-istilah, bahkan kalimat-kalimat, telah dipahami dengan arti yang sama.

Contoh lain, ketika komunikator mengetahui bahwa suhu ruangan terlalu panas dan menimbulkan perasaan tidak nyaman, artinya terjadi hambatan pada saluran komunikasi, maka komunikator perlu meminta kesediaan komunikasi untuk pindah ruangan.

## BAB 3

# MEMERSIAPKAN DIRI DAN MEMBANGUN HUBUNGAN DENGAN PIHAK LAIN

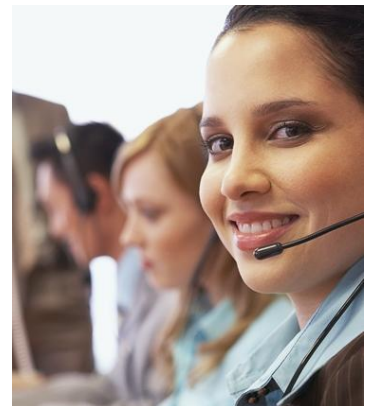
*Setelah mempelajari bab ini peserta diklat diharapkan mampu melakukan persiapan diri untuk berkomunikasi, ekspresi diri yang efektif, dan menerapkan cara membangun hubungan dengan orang lain.*

### A. PERSIAPAN BERKOMUNIKASI

Bagi sebagian orang, terutama yang cenderung berkepribadian *introverse*, berkomunikasi secara tatap muka adalah hal yang dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman. Bahkan sebagian kecil orang mengalami kesulitan, karena komunikasi bagi mereka menjadi hal yang menegangkan dan mencemaskan. Ketegangan dan kecemasan akan terlihat oleh komunikan, karena tanpa disadari gerak tubuh dan ekspresi wajah akan mengekspresikan emosi seseorang.

Beberapa persiapan yang perlu dilakukan agar seseorang dapat mengendalikan dirinya dengan baik saat melakukan komunikasi, terutama komunikasi lisan, adalah:

1. **Memeriksa keyakinan tentang komunikasi.** Keyakinan bersifat netral, tidak ada yang baik, dan tidak ada yang buruk. Kita hanya perlu mengetahui keyakinan-keyakinan apa yang dapat menghambat perilaku kita. Beberapa keyakinan bersifat menghambat, misalnya, keyakinan bahwa “setiap orang punya pandangan sendiri-sendiri tentang sesuatu hal, dan pandangan tersebut



tidak bisa dipertemukan”. Keyakinan ini akan menimbulkan ketegangan yang tidak disadari, ketika seorang komunikator yang memiliki keyakinan seperti itu harus menanyakan bagaimana pandangan komunikan atas suatu masalah, agar dapat dipertemukan dengan pandangannya. Keyakinan tersebut membuat dia cemas sehingga komunikasi menjadi tidak efektif. Jika kita mengetahui adanya keyakinan yang menghambat, kita bisa mengubahnya dengan keyakinan yang mendukung. Misalnya, dengan membangun keyakinan baru bahwa “memang sulit mempertemukan pandangan yang berbeda, tapi jika bisa dilakukan, maka kita berkesempatan mendapatkan solusi baru bagi masalah yang ada.”

2. **Membangun konsep diri yang positif.** Sama dengan keyakinan, konsep diri memengaruhi perilaku kita. Sebagai contoh, seseorang punya konsep diri bahwa “Saya tidak pandai presentasi. Saya sering kehilangan kata-kata jika berhadapan dengan orang banyak.” Orang tersebut akan mengalami ketegangan atau kecemasan saat harus melakukan presentasi. Hasilnya adalah ketegangan tersebut membuat dia sulit berbicara, dan karena sibuk meredakan ketegangan, dia lupa apa yang akan disampaikan. Membangun konsep diri positif memerlukan proses, tetapi proses tidak akan berjalan, jika kita tidak mau memulainya. Orang tersebut hanya perlu belajar bagaimana melakukan presentasi yang baik, sehingga dia bisa mengubah konsep menjadi “Saya bisa presentasi”. Jika perlu dia bisa terus belajar hingga ke konsep diri “Saya ahli presentasi”.
3. **Melepaskan ketegangan dan kecemasan.** Ketegangan dan kecemasan bisa dikurangi jika kita mempunyai kendali atas situasi. Karenanya, kita bisa mengurangi kecemasan dengan **persiapan yang baik**. Kita perlu tahu suasana yang akan terjadi, siapa komunikan kita, kemudian kita rencanakan tindakan-tindakan kita, dan rencanakan kapan perlu melanjutkan atau menghentikan komunikasi. Setelah persiapan maksimal kita lakukan, kecemasan bisa dikurangi dengan menghadirkan **suasana hati yang gembira**. Suasana hati (*mood*) dapat dipengaruhi oleh musik, bacaan, film,

atau melakukan aktivitas yang menyenangkan. Jika suasana hati kita gembira, maka ketegangan dan kecemasan dapat dikurangi.

Komunikasi akan efektif jika emosi kita sedang tenang dan positif. Emosi tetap penting meskipun komunikasi dilaksanakan secara tertulis, karena pilihan kata dan struktur kalimat dapat terpengaruh oleh emosi.

Langkah selanjutnya dalam komunikasi adalah mengekspresikan diri secara efektif.

## **B. MENGEKSPRESIKAN DIRI SECARA EFEKTIF**

Komunikator yang mampu mengekspresikan diri secara efektif adalah komunikator yang baik. **Ekspresi diri** adalah cara mengungkapkan suasana hati, emosi, dan pikiran ke dalam kata-kata, bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan penampilan. Jadi ekspresi diri kita dikatakan efektif, jika kata-kata, bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan penampilan kita dapat mengungkapkan apa yang menjadi suasana hati, emosi, dan pikiran kita. Ekspresi diri yang positif tidak lain adalah perilaku yang tulus, jujur, terbuka dan spontan.

Perilaku yang tulus, jujur, terbuka dan spontan akan membuat suasana komunikasi menjadi kondusif. Orang merasa nyaman untuk berkomunikasi dengan pihak yang menunjukkan ketulusan, keterbukaan, dan spontanitas. Jika perilaku ini sudah menjadi kebiasaan, maka bisa ditingkatkan menjadi ekspresi simpati dan peduli, sehingga orang akan bersedia mengungkapkan pikiran dan emosi yang sebenarnya kepada kita.

Ekspresi diri pada dasarnya tidak akan pernah efektif, jika tidak ada ketulusan. Demikian pula, jika sikap terbuka terhadap orang lain bukan bagian dari sikap mental kita, maka usaha ekspresi diri secara efektif tidak akan berhasil. Penyebabnya adalah jika kita tidak tulus, jujur, terbuka, dan spontan, maka kata-kata lisan kita menjadi tidak selaras dengan ekspresi wajah dan gerak tubuh kita. Misalnya, saat seseorang yang sedang kecewa diminta tersenyum, maka senyumnya pasti bukan senyum yang menyenangkan, melainkan senyum kecut.

Berikut ini disarikan penjelasan Terry Felber dalam bukunya “Kiat Praktis Komunikasi: dalam Kehidupan Keluarga dan Profesional” (2007), tentang kiat-kiat mengekspresikan diri secara efektif.

1. **Wajah adalah cermin pikiran.** Cara membaca pikiran seseorang adalah dengan melihat wajahnya. Wajah kita terdiri dari ribuan otot sehingga dapat mengekspresikan berbagai emosi dan perasaan. Pastikan ekspresi positif ada di wajah kita. Ekspresi wajah yang negatif mengatakan, “Hidup telah membuatku susah.”, sementara ekspresi wajah positif mengatakan, “Saya menemukan kebahagiaan dari hari ke hari.”
2. **Senyum itu menular, jadilah penyebarinya.** Senyum mengomunikasikan persetujuan, rasa cinta, penghargaan, serta kemurnian. Senyum juga ekspresi bahwa kita adalah orang yang bersyukur. Dalam komunikasi senyum adalah cara untuk mendekatkan diri kepada orang lain, membuat mereka nyaman, serta menyemangati mereka.
3. **Tataplah seseorang tepat di matanya.** Mengalihkan pandangan mata dan menghindari kontak mata menunjukkan ketidaksukaan atau penolakan, dan keragu-raguan. Ketika kita benar-benar ingin menjalin komunikasi dengan orang lain, usahakan sebaik mungkin untuk menatap tepat pada mata mereka. Memang perlu sekali-kali mengerjapkan mata atau mengalihkan pandangan, karena terlalu lama menatap mata seseorang dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman. Tetapi kita perlu mengomunikasikan rasa hormat dan perhatian dengan beberapa kali membuat kontak mata.
4. **Berkomunikasilah dengan berhadapan langsung dengan lawan bicara.** Berdiri menyamping apalagi membelakangi menandakan bahwa anda sedang tidak ingin diajak berkomunikasi, sedang “dingin”. Berhadapan langsung mengomunikasikan bahwa anda siap menerima kehadiran teman komunikasi anda.

5. **Postur tubuh yang baik menunjukkan rasa percaya diri.** Postur tubuh yang baik adalah keadaan badan dan kepala yang tegak. Posisi membungkuk menunjukkan sikap kurang percaya diri.
6. **Berikan jabat tangan yang meyakinkan.** Jabat tangan yang baik adalah mengenggam tidak terlalu lemah dan tidak terlalu kuat, melakukan kontak mata saat berjabat tangan, dan tersenyum. Ini adalah komunikasi tentang penghargaan, penerimaan kehadiran, dan ucapan terima kasih. Jabat tangan juga berarti dukungan.
7. **Berpenampilan sebagai seorang pemenang.** Penilaian pertama saat berkomunikasi pasti akan diberikan pada penampilan kita. Kita tidak pernah mendapat kesempatan kedua untuk membuat kesan pertama. Kesan pertama yang positif akan memudahkan kita membangun komunikasi. Jika kesan pertama negatif, maka perlu upaya lebih agar komunikasi dapat terbangun dengan baik. Penampilan yang rapi dan bersih cukup untuk membuat kesan pertama yang positif. Sempurnakan penampilan anda, maka emosi anda pun akan positif sempurna.

Apa yang disampaikan di atas adalah komunikasi non verbal, berupa bahasa tubuh dan ekspresi wajah. Komunikasi non verbal sangat penting dalam komunikasi lisan. Psikolog Albert Mehrabian mengatakan, “7% pesan dari pembicara disampaikan melalui ucapan, 35% dari kedudukannya, dan 55% dari bahasa tubuh.”

Hal yang penting untuk dipahami adalah bahasa tubuh dipengaruhi **faktor budaya**. Misalnya, di suatu budaya postur yang tegak bukan dinilai sebagai percaya diri tapi menunjukkan keangkuhan, sementara di lingkungan budaya lain membungkuk tidak menunjukkan kesopanan melainkan kelemahan. Jadi kita perlu menyesuaikan bahasa tubuh kita dengan nilai-nilai budaya yang berbeda.

Kondisi ini tentu berbeda dengan komunikasi tulisan. Dalam komunikasi tulisan, kita mengekspresikan diri 100% melalui pilihan kata, efektifitas kalimat, alur pikir, tata bahasa, dan format penyajian. Kata-kata dan kalimat adalah saluran verbal. Ketika menulis kita perlu memerhatikan pilihan kata, efektifitas kalimat, alur pikir, aturan tata bahasa dan format penyajian, karena hal-hal tersebut merepresentasikan diri kita. Surat

adalah pengganti kehadiran kita. Jadi jangan mau dihadirkan dengan kesan bodoh, dangkal, dan tidak tahu aturan, hanya karena salah memilih kata dan menggunakan tanda baca.

### C. MEMBANGUN HUBUNGAN/KEAKRABAN DENGAN ORANG LAIN

Jika diri, pengendalian bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan penampilan telah siap, maka kini kita siap untuk membangun keakraban dengan orang lain. Keakraban akan terbangun jika kawan komunikasi merasa:

1. dimengerti / diperhatikan,
2. disambut baik,
3. merasa penting, dan
4. merasa aman dan nyaman.

Berikut ini adalah langkah-langkah untuk membangun keakraban yang disarikan dari berbagai buku referensi.

1. **Tersenyumlah.** Senyum kita mengomunikasikan pengertian, sambutan, penghormatan, dan memberikan keyakinan bahwa kita tidak membahayakan.
2. **Sapalah nama, jika kita sudah mengenal namanya.** Sapaan nama akan membuat kawan komunikasi kita dihargai dan disambut baik.
3. **Ucapkan salam.** Salam adalah cara kita mengomunikasikan perhatian kita. Salam juga akan memberi perasaan aman dan nyaman. Contoh salam adalah selamat pagi, selamat siang, apa kabar, dan *assalamualaikum*.
4. **Bicarakan hal ringan yang merupakan zona nyamannya.** Zona nyaman seseorang pada umumnya adalah tempat tinggal, tempat bekerja, hobi, dan keluarga. Membicarakan zona nyaman seseorang akan membuat kawan komunikasi kita merasa dimengerti dan aman.

5. **Jagalah jarak nyaman bagi kawan komunikasi kita.** Secara umum jarak kurang dari 1 meter adalah jarak intim, hanya individu yang dianggap sebagai teman yang bisa masuk zona ini. Jadi berusaha mendekat, jika terlihat reaksi mundur dari kawan komunikasi kita, maka itu berarti kita telah memasuki batas zona intim, artinya itu bukan jarak nyaman bagi kawan komunikasi kita, jika kita dinilai bukan sebagai teman.
6. **Utamakan mendengar kawan komunikasi kita berbicara.** Pahami kawan komunikasi kita dengan tulus dan terbuka. Menatap mata dan mengangguk-angguk adalah cara kita mengkomunikasikan pengertian, sambutan, dan penghormatan.
7. **Berusahalah mencari persamaan.** Keakraban lebih mudah terjalin jika terdapat banyak kesamaan antara komunikator dengan komunikan.

Yang terpenting dari semua langkah itu adalah ketulusan untuk berhubungan dengan orang lain. Jika kita dapat menjadikan apa yang penting bagi orang lain sebagai sesuatu yang penting bagi kita, maka keakraban telah terbangun.

## BAB 4

# KOMUNIKASI EFEKTIF, EMPATIK, DAN PERSUASIF

*Setelah memelajari bab ini peserta diklat diharapkan mampu melakukan komunikasi yang efektif, empatik dan persuasif, mendengarkan secara aktif, dan memahami bahasa tubuh.*

### A. KOMUNIKASI EFEKTIF, EMPATIK, DAN PERSUASIF

Kita dapat membedakan komunikasi berdasarkan interaksi yang terjalin antara komunikator dengan komunikannya, yaitu:

1. Komunikasi Efektif,
2. Komunikasi Empatik, dan
3. Komunikasi Persuasif.

**Komunikasi efektif** adalah komunikasi yang bertujuan agar komunikan dapat memahami pesan yang disampaikan oleh komunikator dan komunikan memberikan umpan balik yang sesuai dengan pesan. Umpan balik yang sesuai dengan pesan tidak selalu berupa persetujuan. Komunikan dapat saja memberikan umpan balik berupa ketidaksetujuan terhadap pesan, yang terpenting adalah dimengertinya pesan dengan benar oleh komunikan dan komunikator memperoleh umpan balik yang menandakan bahwa pesannya telah dimengerti oleh komunikan. Sebagai contoh, auditor meminta data anggaran kepada auditan. Auditan mengerti permintaan auditor, tetapi menolak memberikan data tersebut, maka komunikasi yang terjadi telah efektif. Komunikasi tersebut efektif, meskipun umpan balik tidak sesuai keinginan auditor, karena pesan telah dimengerti dengan benar dan diberikan umpan balik.

Agar komunikasi efektif terjadi terdapat 2 hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. **Keselarasan elemen-elemen komunikasi dengan pesan.** Elemen-elemen komunikasi harus mendukung isi pesan. Elemen-elemen komunikasi tersebut adalah komunikator, *encoding*, saluran, *decoding*, dan komunikannya. Komunikasi akan efektif jika terdapat keselarasan isi pesan dengan elemen-elemen lain dari proses komunikasi.
2. **Minimalisasi hambatan komunikasi.** Komunikasi akan efektif jika hambatan berhasil diminimalkan. Hambatan komunikasi dapat terjadi pada tiap elemen komunikasi termasuk pada situasi komunikasi, seperti telah dibahas pada Bab 2.

Berikut ini ilustrasi ketika keselarasan elemen-elemen komunikasi tidak diperhatikan yang mendorong komunikasi menjadi tidak efektif.

Seorang auditor memerlukan data anggaran belanja suatu kantor. Untuk itu, dia meminta seorang petugas kebersihan kantor tersebut untuk meminta data anggaran belanja ke bagian keuangan. Maka, petugas kebersihan tersebut mendatangi salah seorang staf keuangan, dan meminta anggaran belanja. Kemudian, petugas kebersihan kembali ke tempat auditor dan menyerahkan anggaran belanja kepada si auditor. Ketika anggaran tersebut dibaca oleh auditor, maka yang terbaca oleh auditor adalah daftar rencana belanja alat-alat dan bahan-bahan kebersihan satu tahun mendatang. Komunikasi ini tidak efektif karena staf keuangan sebagai komunikan tidak memahami pesan dengan benar. Hal ini disebabkan ketidaksielarasan elemen komunikator, yaitu petugas kebersihan, dengan isi pesan.

**Komunikasi Empatik** adalah komunikasi yang menunjukkan adanya saling pengertian antara komunikator dengan komunikan. Komunikasi ini menciptakan interaksi yang membuat satu pihak memahami sudut pandang pihak lainnya. Sebagai contoh, auditor meminta kerjasama dari auditan berupa penyediaan data secara lengkap. Setelah berkomunikasi, akhirnya auditan memahami kebutuhan auditor dan mengerti bahwa tanpa bantuannya, maka auditor akan mengalami kesulitan dalam penyelesaian tugas. Dalam kondisi ini, auditan telah berempati terhadap kebutuhan auditor.

Komunikasi empatik bisa dipahami dari kata empati. Empati adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang dialami orang lain pada saat tertentu, dari sudut pandang dan perspektif orang lain tersebut<sup>1</sup>. Jadi komunikasi empatik dapat menjadi sarana untuk menjalin saling pengertian antara dua pihak. Berkaitan dengan audit, komunikasi empatik dapat dijadikan sarana untuk menghapus salah persepsi auditan atas tujuan audit. Auditan sering mempersepsikan pekerjaan audit sebagai pekerjaan cari-cari kesalahan. Jika auditor berhasil mengembangkan komunikasi empatik, maka diharapkan auditan dapat memahami bahwa tujuan utama dari audit adalah agar auditan dapat menyelesaikan tanggung jawabnya secara lebih efektif.

Agar komunikasi empatik tercipta, maka komunikator harus memperlihatkan:

1. **Ketertarikan terhadap sudut pandang komunikan.** Sikap ini akan mendorong komunikan untuk lebih terbuka.
2. **Sikap sabar untuk tidak memotong pembicaraan.** Banyak informasi yang didapat jika komunikator bersabar untuk memperoleh penjelasan detail dari sudut pandang komunikan. Jika informasi yang diperoleh telah cukup dan komunikan hanya berputar-putar menjelaskan hal yang sama, maka komunikator perlu menyampaikan kembali pengertian yang telah didapatnya dan menarik perhatian komunikan pada masalah berikutnya.
3. **Sikap tenang, meskipun menangkap ungkapan emosi yang kuat.** Beberapa sudut pandang bersifat sangat pribadi, sehingga saat mengungkapkannya keterlibatan emosi tidak dapat dihindari. Sebagai contoh, komunikan mengungkapkan kemarahannya saat menceritakan ketidaksetujuannya terhadap suatu keputusan rapat.
4. **Bersikap bebas prasangka, atau tidak evaluatif, kecuali jika sangat diperlukan.** Untuk dapat memahami sudut pandang orang lain, kita hindari sikap evaluatif. Sikap evaluatif dapat membuat komunikan menyeleksi hal-hal yang perlu disampaikan dan tidak, dengan pertimbangan apakah sudut pandangnya akan diterima atau tidak, disetujui atau tidak, oleh komunikator.

---

<sup>1</sup> Definisi dari Henry Backrack, seperti dikutip oleh Tommy Suprpto dalam bukunya, Teknik Jitu Persuasi dan Negosiasi, Cetakan 1, Yogyakarta: Media Pressindo, 2008.

Jika ini terjadi, maka kita tidak dapat mengerti sudut pandang komunikan dengan benar. Sikap evaluatif diperlukan ketika komunikan mendesak komunikator untuk menilai pandangan komunikan.

5. **Sikap awas pada isyarat permintaan pilihan atau saran.** Sikap ini memperlihatkan adanya dukungan atau bantuan yang bisa diharapkan komunikan dari komunikator. Pemberian dukungan dan bantuan akan mengembangkan empati pada diri auditan, kesiapan untuk membalas dukungan dan bantuan yang diterimanya.
6. **Sikap penuh pengertian.** Sebagai contoh, komunikan mendesak untuk memperoleh persetujuan dari komunikator atas sudut pandangnya. Komunikator tidak setuju. Komunikator cukup menyatakan bahwa dia dapat mengerti sudut pandang tersebut, tidak perlu menyatakan persetujuan atau ketidaksetujuannya.

Komunikasi persuasif dapat dilihat sebagai derajat interaksi yang lebih tinggi dibanding komunikasi efektif dan empatik. **Komunikasi persuasif** bertujuan untuk membuat komunikan memberikan umpan balik sesuai keinginan komunikator. Pengertian persuasif sendiri adalah perubahan sikap akibat paparan informasi dari pihak lain.<sup>2</sup> Dalam audit, komunikasi persuasif banyak digunakan, mulai dari permintaan kesediaan auditan untuk membantu kelancaran audit, hingga mendorong auditan untuk melaksanakan rekomendasi audit.

Agar komunikasi persuasif terjadi, maka komunikator perlu mengembangkan komunikasi efektif dan empatik. Komunikasi persuasif dapat dikembangkan melalui:

1. **Kejelasan penyampaian pesan.** Agar pesan dapat tersampaikan dengan jelas, maka perlu memerhatikan keselarasan elemen-elemen komunikasi dan meminimalkan hambatan komunikasi.
2. **Pemahaman sudut pandang dan keinginan komunikan.** Komunikator dapat meminta komunikan melakukan sesuatu sesuai keinginan komunikator, hanya jika, komunikan melihat bahwa tindakan tersebut sesuai dengan

---

<sup>2</sup> Definisi dari Severin dan Tankard, seperti dikutip oleh Tommy Suprpto, ibid.

keinginan si komunikan sendiri. Untuk mengetahui sudut pandang komunikan dan keinginan auditan, komunikasi empatik dapat dilaksanakan terlebih dahulu, sebelum meningkatkannya menjadi komunikasi persuasif.

Dari uraian tentang komunikasi persuasif, kita dapat mengambil suatu kesimpulan bahwa syarat komunikasi persuasif adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dan empatik. Komunikasi-komunikasi ini dapat dikembangkan jika auditor memiliki keterampilan untuk menyusun dan menyampaikan pesan dalam kode verbal dan nonverbal, serta keterampilan mendengarkan.

**Aktivitas:** Menonton video klip Komunikasi Empatik. Apakah komunikasi empatik dapat diterapkan dalam pekerjaan audit? Apa keuntungan yang bisa didapat?

## B. MENDENGARKAN SECARA AKTIF

Komunikasi merupakan suatu interaksi dinamis antara komunikator dan komunikan. Interaksi terjadi dengan baik, jika komunikan dapat memahami pesan dan komunikator dapat memahami umpan balik dari komunikan. Dalam komunikasi tertulis, kalimat, tata bahasa, dan format penyajian pesan harus diperhatikan kedua pihak sehingga pesan dan umpan balik dapat dipahami. Sedangkan dalam komunikasi lisan dan tatap muka maka mendengarkan adalah cara untuk **memahami pesan bagi komunikan** dan **memahami umpan balik bagi komunikator**. Berbeda dengan komunikasi tertulis di mana pemahaman bisa tercapai dengan membaca ulang, mendengarkan memerlukan perhatian lebih karena pengulangan akan menyebabkan gangguan dalam komunikasi. Karena itu, baik komunikator maupun komunikan perlu mendengarkan secara aktif, sehingga pesan maupun umpan balik dapat dipahami dengan benar.

*Charles J. Stewart* dan *William B. Cash, Jr*<sup>3</sup> menjelaskan 4 pendekatan yang dapat digunakan untuk mendengarkan secara aktif, yaitu mendengarkan untuk:

<sup>3</sup> Charles J. Stewart dan William B. Cash, Jr, *Interviewing: Principles and Practices*, 11<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill Co., 2006.

1. **Pemahaman.** Mendengarkan untuk pemahaman adalah pendekatan utama dalam menerima, memahami, dan mengingat pesan secara akurat dan lengkap. Tujuan mendengarkan untuk pemahaman adalah untuk berkonsentrasi pada pesan atau umpan balik agar mengerti dan tetap obyektif, serta menghindari sikap menilai. Berikut ini panduan mendengarkan untuk pemahaman:
  - a. Dengarkan pertanyaan dengan seksama, sebelum menjawab. Dan sebaliknya, dengarkan jawaban, sebelum mengajukan pertanyaan berikutnya.
  - b. Tenang, tidak terburu-buru.
  - c. Dengarkan isi dan ide pesan atau umpan balik.
  - d. Catat hal-hal penting untuk mempertahankan informasi.
  - e. Gunakan pertanyaan untuk mengklarifikasi informasi.
  
2. **Empati.** Mendengarkan untuk empati adalah suatu cara untuk menunjukkan perhatian yang tulus, pengertian, dan keterlibatan. Mendengarkan untuk empati adalah usaha untuk memosisikan diri kita dalam sudut pandang komunikan guna mengerti dan mengapresiasi apa yang dipikirkan dan dialami komunikan. Panduan mendengarkan untuk empati, sebagai berikut:
  - a. Tunjukkan ketertarikan.
  - b. Jangan memotong pembicaraan.
  - c. Tetap tenang, meskipun menangkap ungkapan emosi yang kuat.
  - d. Tetap tidak evaluatif, kecuali jika sangat diperlukan.
  - e. Saat mendengarkan tetap awas pada isyarat permintaan pilihan atau saran.
  - f. Menjawablah dengan taktis dan penuh pengertian.
  
3. **Evaluasi.** Mendengarkan untuk evaluasi bertujuan untuk menilai apa yang didengar dan dilihat saat berkomunikasi. Mendengarkan untuk evaluasi adalah tingkatan berikut dari mendengarkan untuk pemahaman dan empati,

karena kita tidak siap untuk menilai sebelum kita memahami dengan benar pesan verbal dan nonverbal dari mitra komunikasi kita. Panduan mendengarkan untuk evaluasi adalah sebagai berikut:

- a. Dengarkan secara seksama seluruh pesan dan umpan balik sebelum menilai.
- b. Dengarkan dengan seksama simbol verbal dalam bentuk kata-kata, pernyataan maupun argumentasi, dan perhatikan simbol nonverbal berupa raut wajah, intonasi suara, dan bahasa tubuh.
- c. Jika belum yakin, bertanyalah untuk meminta penjelasan.
- d. Hindari bersikap defensif. Misalnya, ada pernyataan dari komunikan bahwa kita belum mengerti permasalahannya, maka tidak perlu kita menolak dengan mengatakan bahwa kita sudah tahu, ini sikap defensif. Sebaiknya kita mempersilahkan komunikan untuk menjelaskan bagaimana persoalan yang sebenarnya menurut dia.

4. **Kesepakatan.** Mendengarkan untuk kesepakatan (resolusi) bertujuan untuk mendapatkan kesepakatan yang berfokus pada masalah bersama, bukan pada masalah masing-masing pihak, guna kesepakatan dan penyelesaian untuk kepentingan bersama. Mendengarkan untuk kesepakatan biasanya digunakan untuk rapat, negosiasi, dan pengambilan keputusan kelompok. Panduan mendengarkan untuk kesepakatan adalah sebagai berikut:

- a. Dorong pertukaran yang seimbang antar pihak yang berkomunikasi.
- b. Tumbuhkan kepercayaan bahwa tiap pihak dapat berkontribusi dalam pencapaian kesepakatan dan pemecahan masalah.
- c. Berfokuslah pada komunikasi, bukan pada masalah psikologi. Misalnya, jangan terjebak pada pembahasan kebutuhan masing-masing pihak terlalu dalam, tetapi berfokuslah pada apakah kebutuhan masing-masing pihak telah tersampaikan dan dimengerti pihak lain.

- d. Berfokus pada apa yang dapat dilaksanakan saat ini. Tidak perlu fokus pada apa yang telah terjadi, atau terlalu banyak memertimbangkan asumsi masa datang yang menjurus pada sikap berandai-andai.
- e. Saling memberikan dukungan atas kontribusi masing-masing pihak dalam upaya pencapaian kesepakatan, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah.

Keterampilan mendengarkan adalah keterampilan yang dapat dipelajari. Agar mampu berkomunikasi dengan baik, maka kita perlu berlatih menggunakan pendekatan mendengarkan yang sesuai dengan pendekatan komunikasi yang kita hadapi. Misalnya, untuk komunikasi yang empatik, kita gunakan pendekatan mendengarkan untuk empati. Untuk komunikasi persuasif, kita gunakan pendekatan mendengarkan untuk kesepakatan.

### **C. MEMAHAMI EKSPRESI WAJAH DAN BAHASA TUBUH**

Pesan dalam komunikasi menempati posisi sentral. Pesan tidak lain adalah stimulus-stimulus informatif dari komunikator kepada komunikan. Stimulus ini disampaikan dalam bentuk verbal dan nonverbal. Untuk menghasilkan stimulus verbal yang informatif, maka kita perlu menyampaikan pesan secara sederhana, ringkas, lengkap, dan sistematis. Dalam komunikasi tatap muka, pesan dalam bentuk verbal tidak dapat dipisahkan dari pesan nonverbal yang disampaikan melalui ekspresi wajah dan bahasa tubuh. Pemahaman atas ekspresi wajah dan bahasa tubuh akan membantu komunikator untuk:

1. Menjaga keselarasan kode verbal dalam pesan dengan kode nonverbal ekspresi wajah dan bahasa tubuh agar komunikasi efektif.
2. Memahami umpan balik komunikan.
3. Menilai kesesuaian kode verbal dan nonverbal komunikan untuk menentukan validitas informasi.

Ekspresi wajah adalah gerakan wajah yang menyampaikan emosi dan sikap tertentu. Emosi yang terlihat dari ekspresi wajah bersifat universal. Ekspresi wajah

bahagia dari orang Mesir akan sama dengan ekspresi wajah bahagia orang Indonesia. Emosi-emosi yang dapat dikenali dari ekspresi wajah adalah:

1. Senang / Bahagia.
2. Sedih.
3. Marah.
4. Tidak suka.
5. Jijik.
6. Takut.
7. Terkejut.

Ekspresi wajah dan emosi yang terkait dapat dilihat pada Lampiran.

Bahasa tubuh adalah gerakan-gerakan anggota tubuh yang merupakan perwujudan dari “informasi dan perintah” otak.<sup>4</sup> Gerakan-gerakan ini bersifat spontan karena merupakan hasil belajar seseorang berdasarkan pengaruh-pengaruh genetik dan kebudayaan. Berikut ini contoh-contoh sederhana bahasa tubuh:

1. Kita mengangguk jika setuju.
2. Kita berjongkok karena ketakutan.
3. Kita tertunduk dan menggelengkan kepala saat merasa prihatin.
4. Kita membusungkan dada dan mencondongkan badan ke depan untuk memberikan tantangan atau menyatakan siap menyambut tantangan.

---

<sup>4</sup> Euis Winarti, Pengembangan Kepribadian, Edisi Kedua, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007.

## BAB 5

# KOMUNIKASI SELAMA PELAKSANAAN AUDIT

*Setelah mempelajari bab ini peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan pelaksanaan komunikasi intern dalam satu tim, pelaksanaan komunikasi antara auditor dengan auditan, dan pelaksanaan komunikasi auditor dengan pihak lain yang terkait.*

### A. KOMUNIKASI INTERNAL TIM

Setelah mempelajari komunikasi dari berbagai aspek, kita siap untuk mempelajari komunikasi selama pelaksanaan. Komunikasi selama pelaksanaan audit terjadi antara:

1. Auditor dengan rekan-rekan intern timnya.
2. Auditor dengan pihak auditan.
3. Instansi auditor dengan pihak-pihak luar.

Berikut ini penjelasan masing-masing komunikasi tersebut.

Sebelum berhubungan dengan pihak luar, auditor harus sudah memiliki mekanisme komunikasi intern yang memadai sehingga tim audit menjadi kompak dan memiliki persepsi serta tujuan yang sama.

Keberhasilan komunikasi internal dalam satu tim audit sangat menunjang kelancaran pelaksanaan audit sehingga kegiatan audit dapat diselesaikan tepat waktu dan tepat kualitas. Untuk mencapai keberhasilan tersebut, masing-masing auditor dalam tim audit perlu memerhatikan aturan perilaku antar auditor berikut ini.

1. **Penggalangan kerjasama yang sehat.** Manusia punya kecenderungan untuk menolong sesama. Kecenderungan ini dapat didorong untuk muncul

dalam perilaku jika disadari dengan jelas keuntungan yang didapat dari bekerja sama. Para anggota tim audit harus menyadari bahwa tujuan audit akan lebih mudah tercapai jika mereka saling bekerja sama, dibanding bekerja secara individual. Penggalangan kerjasama yang sehat juga dapat terjadi jika ada suasana saling menghargai. Para anggota tim saling menyadari kontribusi masing-masing dalam mencapai tujuan audit dan menghargai kontribusi tersebut. Cara paling cepat menggalang kerjasama yang sehat adalah dengan mulai membantu rekan anggota tim untuk menyelesaikan tugasnya.

2. **Memiliki rasa kebersamaan dan rasa kekeluargaan.** Setiap orang memiliki keinginan untuk diterima kehadirannya dalam suatu kelompok. Ketika sekelompok orang menyadari bahwa mereka memiliki kesamaan tujuan dan identitas, maka suasana kebersamaan dan rasa kekeluargaan akan timbul. Suasana tersebut rusak, jika ada individu dalam kelompok memanfaatkan anggota kelompok lain untuk kepentingan pribadinya, dan menonjolkan diri di hadapan auditan dengan mengecilkan kehadiran anggota tim lainnya.

Komunikasi intern tim terjadi mulai dari tahap perencanaan audit hingga pelaporan. Berikut ini ciri-ciri penting komunikasi intern tim yang terjadi dalam tahap-tahap audit:

1. **Komunikasi Pada Tahap Perencanaan Audit.** Komunikasi intern dalam satu tim umumnya dimulai saat surat tugas audit diterima tim. Komunikasi yang terjadi pada tahap ini adalah:
  - a. Pengarahan oleh pengendali mutu tentang bagaimana melakukan audit yang baik, cara menjalin hubungan yang sehat dan harmonis dengan pihak auditan dan pihak ketiga yang relevan.
  - b. Pemberian motivasi oleh pengendali teknis agar tiap anggota tim dapat bekerja secara maksimal dan kompak. Kerjasama yang sehat dan kekompakan akan memudahkan usaha pencapaian tujuan-tujuan audit.
  - c. Penyamaan persepsi antara pengendali teknis, ketua tim, dan anggota tim tentang tujuan, ruang lingkup, dan metodologi audit yang dilakukan.

- d. Penyusunan audit program oleh ketua tim dibantu para anggota tim yang menjadi sarana pembagian tugas dan pengendalian pelaksanaan audit.

2. **Komunikasi Selama Pelaksanaan Audit.** Tujuan komunikasi selama pelaksanaan audit antara lain untuk mengetahui apakah tim audit:

- a. Melaksanakan program audit sebagaimana mestinya;
- b. Mengidentifikasi permasalahan yang dijumpai dalam audit; dan
- c. Mengatasi masalah yang dijumpai dalam audit.

Salah satu sarana komunikasi yang penting dalam tahap ini adalah kertas kerja audit. Dari kertas kerja audit dapat diketahui sejauh mana pelaksanaan program kerja audit, permasalahan apa saja yang dijumpai dalam audit, dan langkah-langkah apa yang telah ditempuh tim untuk menyelesaikannya.

Komunikasi intern tim yang terjadi pada tahap ini adalah:

- a. Cetusan keluhan tentang kesulitan kerja dari anggota tim kepada ketua tim atau dari ketua tim kepada pengendali teknis.
- b. Pembahasan kemajuan pekerjaan audit oleh ketua tim atau pengendali teknis.
- c. Pengarahan oleh ketua tim atau pengendali teknis sebagai umpan balik atas keluhan tentang kesulitan kerja yang dihadapi tim.
- d. Tukar menukar informasi antar anggota tim.
- e. Pemecahan masalah yang ditemui tim.
- f. Penyamaan pengertian atau pemahaman tentang suatu permasalahan.
- g. Upaya untuk menjembatani perbedaan antara anggota tim supaya tidak timbul konflik dalam pelaksanaan audit.
- h. Rekonsiliasi data antar anggota tim agar didapat informasi yang benar.
- i. Pengembangan rasa kebersamaan atau kekompakan.

3. **Komunikasi pada Penyiapan Konsep Laporan Hasil Audit.** Komunikasi intern tim yang dilakukan pada tahap penyiapan konsep laporan hasil audit bertujuan antara lain:
  - a. Untuk mencapai kata sepakat mengenai seluruh temuan audit final;
  - b. Untuk memperoleh tanggapan dan persetujuan final dari pengendali teknis bahwa seluruh temuan audit itu obyektif dan rekomendasi yang diberikan layak dan dapat dilaksanakan;
  - c. Untuk memastikan bahwa kertas kerja audit telah disusun secara memadai dan substansi kertas kerja auditnya cukup sebagai bahan untuk menyusun laporan hasil audit .

Komunikasi yang terjadi pada tahap ini antara lain adalah:

- a. Kesepakatan tim atas hasil-hasil audit.
- b. Penyusunan laporan hasil audit.
- c. Reviu kertas kerja audit dan laporan oleh pengendali teknis dan pengendali mutu.

## **B. KOMUNIKASI ANTARA AUDITOR DENGAN AUDITAN**

Komunikasi antara auditor dengan auditan adalah hal yang tidak bisa diabaikan, karena keberhasilan pelaksanaan audit memerlukan dukungan dan kerjasama dari auditan. Pengumpulan informasi terhambat jika auditan bersikap tertutup dan tidak mau bekerja sama. Komunikasi antara auditor dengan auditan juga perlu untuk mengurangi kesan keliru bahwa auditor adalah pihak yang “mencari-cari kesalahan semata” yang menjadi sumber terjadinya sikap tertutup, menghindar, atau menghambat dari auditan.

Agar terwujud komunikasi yang baik dengan auditan, setiap auditor perlu memerhatikan aturan perilaku auditor dalam interaksi dengan pihak auditan yang meliputi:

1. Menjaga penampilan sesuai dengan tugasnya sebagai auditor.

- a. Berpakaian rapi, sederhana, sopan sesuai dengan kelaziman;
  - b. Gaya bicara yang wajar, tidak berbelit-belit dan menguasai pokok permasalahan;
  - c. Rambut tersisir rapi;
  - d. Nada suara yang wajar, sopan, dan tidak membentak-bentak;
  - e. Cara duduk yang sopan.
2. Menjalin interaksi yang sehat dengan auditan
    - a. Berkomunikasi secara persuasif;
    - b. Memperlakukan pihak auditan sebagai subyek, bukan obyek;
    - c. Memahami kesibukan auditan dengan tetap menjaga kelancaran dan ketepatan pelaksanaan audit.
  3. Menciptakan iklim kerja yang sehat dengan auditan
    - a. Menjaga independensinya terhadap auditan dengan cara menolak melaksanakan penugasan audit terhadap auditan yang memiliki hubungan pribadi atau kekeluargaan, keuangan, dan hubungan lainnya dengan dirinya;
    - b. Tidak memanfaatkan auditan sebagai sumber untuk memperoleh keuntungan pribadi;
    - c. Mencari informasi atau data dengan tidak berbelit-belit atau mengada-ada;
    - d. Menumbuhkan dan membina sikap positif.
  4. Menggalang kerja sama yang sehat dengan auditan
    - a. Tidak mencari informasi dari pihak yang tidak kompeten tentang masalah dan atau orang yang diaudit;
    - b. Tidak membicarakan hal-hal negatif pihak auditan kepada pihak yang tidak berkepentingan;

- c. Saling memercayai, menghargai dan dapat bekerja sama dengan auditan sesuai dengan tujuan audit;
- d. Bersifat mendidik atau membina terhadap auditan dengan cara membantu, mendorong, dan membimbing bila ada permasalahan yang timbul dalam pekerjaannya dengan tidak merusak integritas dan obyektivitas dalam pelaksanaan audit;
- e. Tidak memberikan perintah yang sifatnya pribadi kepada auditan.

Sebagaimana halnya komunikasi intern tim, komunikasi dengan auditan dapat dikaitkan dengan tahapan dalam audit. Berikut ini ciri-ciri penting komunikasi intern tim yang terjadi dalam tahap-tahap audit:

1. Komunikasi pada awal pelaksanaan audit. Komunikasi pada awal pelaksanaan audit belum dimaksudkan untuk mendapatkan informasi mengenai substansi permasalahan yang akan diaudit. Komunikasi pada tahap ini terutama dimaksudkan untuk memperoleh kesamaan persepsi mengenai mekanisme pelaksanaan audit dan memperoleh kesediaan auditan untuk bekerja sama selama pelaksanaan audit. Dalam melakukan komunikasi pada tahap ini auditor perlu berusaha menimbulkan kesan positif dari auditan. Kesan positif ini penting didapat agar keengganan auditan untuk bekerjasama dapat dikurangi. Agar dapat menimbulkan kesan positif tersebut, auditor, antara lain, perlu memerhatikan hal-hal sebagai berikut:
  - a. Datang ke tempat pertemuan tepat waktu.
  - b. Menjaga penampilan dengan sebaik-baiknya, antara lain: kerapian berpakaian dan kesopanan dalam sikap duduk dan berbicara.
  - c. Selalu mengingat kesepakatan tentang pembagian tugas dan mekanisme jalannya pembicaraan.
  - d. Pembicaraan perlu diawali dengan perkenalan dan pembicaraan hal-hal umum yang menarik agar tercipta suasana yang akrab dan santai.
  - e. Kepada pihak auditan perlu diberikan kesempatan untuk menyampaikan hal-hal yang menurut pendapatnya perlu disampaikan, namun apabila

pembicaraan telah menyimpang terlalu jauh dari tujuan pertemuan, auditor perlu mengusahakan agar pembicaraan kembali ke jalur yang seharusnya.

- f. Tim audit harus menghindari pembicaraan yang dapat mempersulit atau menyinggung perasaan pihak auditan.
- g. Auditor yang ditunjuk sebagai notulen hendaknya mengikuti pembicaraan dengan cermat.
- h. Sebelum pembicaraan diakhiri oleh pemimpin tim audit yang hadir, hal-hal penting yang muncul dimintakan penegasan dari pihak auditan.
- i. Pada akhir pembicaraan perlu disampaikan kata penutup berupa ucapan terima kasih dari tim audit atas kesediaan bekerja sama dari pihak auditan.

2. Komunikasi selama pelaksanaan audit. Komunikasi selama pelaksanaan audit antara auditor dengan auditan pada dasarnya bertujuan agar auditor dapat memperoleh bukti audit yang cukup, kompeten, dan relevan sebagai dasar untuk menyusun kesimpulan dan rekomendasi. Selama audit berlangsung, terbuka kesempatan untuk melakukan komunikasi antara auditor dengan auditan. Namun demikian, auditor perlu mempertimbangkan saat yang tepat. Pertimbangan tentang waktu dilakukannya komunikasi antara lain dengan memerhatikan hal-hal berikut:

- a. Komunikasi yang terlalu dini akan berakibat kurang tuntasnya penyelesaian masalah, sedangkan bila terlalu lambat akan berakibat telah basi (*out-of-date*) nya masalah yang bersangkutan.
- b. Komunikasi yang terlalu sering akan dapat mengganggu kesibukan auditan, sedangkan bila terlalu jarang dapat berakibat bertumpuknya masalah yang dikomunikasikan sehingga penyelesaiannya menjadi tidak tuntas.

3. Komunikasi pada akhir pelaksanaan audit. Komunikasi pada akhir pelaksanaan audit terutama bertujuan untuk mendapatkan tanggapan dan persetujuan final dari pihak auditan atas seluruh temuan dan rekomendasi

audit yang diperoleh yang nantinya akan dimuat di dalam laporan hasil audit. Tanggapan dan persetujuan final ini sangat penting untuk meyakinkan auditor bahwa seluruh temuan adalah obyektif dan semua rekomendasi layak dan memungkinkan untuk dilaksanakan. Pelaksanaan komunikasi ini hendaknya dilakukan dengan mempertimbangkan kemungkinan diperlukannya tambahan waktu untuk memperoleh bukti tambahan yang dibutuhkan sehingga perlu diusahakan agar tidak dilakukan pada waktu pelaksanaan audit benar-benar telah selesai.

4. Komunikasi tindak lanjut hasil audit. Komunikasi tindak lanjut hasil audit bertujuan untuk meyakinkan bahwa auditan benar-benar telah melakukan tindak lanjut rekomendasi audit secara tepat waktu sesuai dengan kesanggupan dari auditan. Hal ini sejalan dengan Standar Audit Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah yang menyatakan bahwa: Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah harus memantau tindak lanjut atas temuan beserta rekomendasi<sup>7</sup>.
5. Komunikasi tindak lanjut hasil audit dilakukan sejak diterbitkannya laporan hasil audit beserta dokumen permintaan informasi pelaksanaan tindak lanjut hasil audit dari Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) kepada pihak auditan. Apabila tindak lanjut telah dilaksanakan, maka dokumen tersebut diisi sesuai dengan rekomendasi yang telah ditindaklanjuti dan dikirimkan kembali kepada APIP untuk didokumentasikan sebagai temuan yang telah ditindaklanjuti. Sarana komunikasi lain berkaitan dengan tindak lanjut hasil audit dapat berupa dilaksanakannya gelar pengawasan dan pemutakhiran data/informasi tindak lanjut yang memertemukan seluruh pihak auditan dengan APIP dan dilakukannya rekonsiliasi catatan temuan, rekomendasi, serta tindak lanjutnya.

---

<sup>7</sup> Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, *Standar Audit Aparat Pengawasan Fungsional Pemerintah*, 1996

## C. KOMUNIKASI AUDITOR DENGAN PIHAK LAIN YANG TERKAIT

Selain dengan auditan, auditor juga berkomunikasi dengan pihak-pihak lain yang terkait dengan penugasan audit. Komunikasi dengan pihak-pihak tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi auditor dengan Instansi Teknis. Tujuan dilakukannya komunikasi auditor dengan instansi teknis yang terkait adalah:
  - a. Untuk memperoleh informasi yang kompeten tentang suatu permasalahan yang dijumpai oleh tim audit yang memerlukan penjelasan. Sebagai contoh, auditor meminta penjelasan kepada Departemen Perhubungan tentang batas minimal kedalaman suatu sungai untuk dapat dilayari oleh suatu kapal dengan bobot tertentu.
  - b. Untuk meminta konfirmasi atau penegasan tentang suatu permasalahan yang diduga akan menimbulkan kontroversi dengan pihak auditan. Sebagai contoh, auditor meminta penegasan kepada Kepala Dinas Kehutanan tentang tingkat rendemen minimal untuk hasil kayu olahan dibandingkan dengan kayu log.

Komunikasi dengan instansi teknis terkait pada umumnya dilakukan secara tertulis dan formal yang ditandai dengan dilakukannya komunikasi dalam bentuk surat menyurat secara resmi. Namun demikian, untuk hal-hal yang memerlukan penjelasan secara panjang lebar dapat juga dilakukan secara lisan melalui pertemuan antara tim audit dengan pejabat instansi teknis terkait yang hasilnya dituangkan dalam bentuk tertulis. Komunikasi dengan instansi teknis terkait sifatnya *ad hoc* (tidak terjadwal) tetapi dapat dilakukan kapan saja sepanjang terdapat cukup alasan dilakukannya komunikasi tersebut.

2. Komunikasi auditor dengan pihak ketiga yang ada hubungan kerja dengan auditan. Komunikasi auditor dengan pihak ketiga yang memiliki hubungan kerja dengan pihak auditan dimaksudkan untuk melakukan konfirmasi tentang suatu data hasil audit guna memperoleh keyakinan tentang suatu masalah. Komunikasi tersebut pada umumnya dilakukan secara tertulis. Karena secara

formal auditor tidak memiliki hubungan kerja dengan pihak ketiga tersebut, maka komunikasi ini dilakukan dengan sepengetahuan auditan, bahkan secara formal yang meminta informasi itu adalah auditan. Tetapi jawaban pihak ketiga tersebut hendaknya dapat langsung diterima oleh auditor tanpa melalui auditan.

3. Komunikasi auditor dengan nara sumber/Pakar. Tujuan komunikasi auditor dengan nara sumber/pakar pada prinsipnya tidak berbeda dengan tujuan komunikasi dengan instansi teknis terkait, yaitu dalam rangka memperoleh informasi yang kompeten dan konfirmasi tentang suatu permasalahan yang diduga akan menimbulkan kontroversi dengan pihak auditan. Komunikasi dengan nara sumber atau pakar perorangan pada umumnya dilakukan secara tertulis dan dilakukan secara formal, yaitu dengan melakukan komunikasi dalam bentuk surat menyurat secara resmi. Namun demikian, untuk hal-hal yang membutuhkan penjelasan secara panjang lebar dan luas, dapat pula dilakukan secara lisan, yaitu melalui suatu seminar dengan meminta nara sumber sebagai pembicara tentang masalah yang diinginkan. Hasil seminar tersebut dituangkan dalam bentuk tertulis.
4. Komunikasi auditor dengan instansi penyidik (Kejaksaan/ Kepolisian). Komunikasi dengan pihak instansi penyidik dimaksudkan untuk meningkatkan keberhasilan penanganan penyelamatan keuangan/ kekayaan negara/daerah serta guna meningkatkan daya cegah atas kemungkinan timbulnya perbuatan yang dapat merugikan keuangan atau kekayaan negara/daerah di kemudian hari. Komunikasi dengan pihak instansi penyidik dapat dilakukan baik secara lisan maupun secara tertulis dan bersifat formal. Komunikasi secara lisan dapat dilakukan antara lain berupa:
  - a. Pemaparan indikasi awal pada masa proses audit khusus atas suatu kasus.
  - b. Pemberian informasi dalam rangka sebagai saksi ahli dalam suatu kasus.

Komunikasi secara tertulis antara lain berupa penyerahan laporan hasil audit khusus yang di dalamnya memuat indikasi tindak pidana khusus dan tindak perdata yang menimbulkan kerugian keuangan atau kekayaan negara/daerah. Komunikasi ini dilakukan segera setelah laporan audit khusus selesai ditandatangani oleh penanggung jawab audit.

Selain itu, komunikasi dengan pihak instansi penyidik dapat dilakukan pada saat adanya permintaan bantuan penyelidikan suatu kasus, misalnya berupa menghitung jumlah kerugian negara/daerah. Komunikasi dalam rangka pemaparan indikasi awal dilakukan segera setelah diperoleh informasi yang berindikasi adanya tindak pidana yang menurut pertimbangan tim audit memerlukan pandangan atau pendapat dari pihak instansi penyidik guna menguatkan tim audit tentang terpenuhinya unsur tindak pidana dalam kasus yang bersangkutan.

Komunikasi dalam rangka sebagai saksi ahli dan pemberian bantuan penyelidikan dilakukan sesuai dengan permintaan dari pihak instansi penyidik, sedangkan komunikasi berupa penyerahan laporan dilakukan oleh pejabat/petugas yang memiliki tanggung jawab untuk itu sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Komunikasi dalam rangka pemaparan indikasi awal dilakukan oleh tim audit yang menangani kasus yang bersangkutan, sedangkan untuk komunikasi dalam rangka sebagai saksi ahli dan pemberian bantuan penyelidikan dilakukan oleh pejabat/petugas yang ditunjuk secara khusus untuk itu.

## BAB 6

# TEKNIK KOMUNIKASI AUDIT

*Setelah mempelajari bab ini peserta diklat diharapkan mampu melakukan teknik wawancara, presentasi, dan teknik komunikasi audit tertulis.*

### A. TEKNIK WAWANCARA

Pelaksanaan audit memerlukan berbagai bentuk teknik komunikasi audit. Bentuk komunikasi yang akan dibahas dalam modul ini adalah wawancara, presentasi, dan konfirmasi.

Wawancara merupakan suatu proses interaksi yang dilakukan dengan secara lisan dengan menggunakan metode tanya jawab yang mempunyai tujuan. Selain kegiatan audit seperti observasi, wawancara juga selalu digunakan oleh auditor untuk memperoleh data ataupun fakta yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Wawancara merupakan alat yang sangat baik untuk memperoleh informasi, pendapat, keyakinan, perasaan, motivasi, masa depan ataupun tanggapan seseorang mengenai sesuatu hal. Wawancara juga berguna untuk menangkap aksi, reaksi seseorang dalam membentuk gerak-gerik dan ekspresi seseorang dalam pembicaraan sewaktu tanya jawab sedang berlangsung. Untuk itu auditor perlu mampu membaca reaksi yang timbul dari auditan sehingga dapat turut membantu pencarian informasi yang akan diperoleh.

Selanjutnya dalam proses wawancara selalu ada 2 (dua) pihak yang masing-masing mempunyai kedudukan yang berlainan, pihak yang satu dalam kedudukan

sebagai pencari informasi sedangkan pihak lain dalam kedudukannya sebagai pemberi materi informasi.

Dalam audit, wawancara memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Sebagai **metode primer**. Apabila wawancara dijadikan satu-satunya alat pengumpul data atau metode utama dalam serangkaian metode pengumpulan data lainnya, maka metode wawancara memiliki ciri sebagai metode primer.
2. Sebagai **metode pelengkap**. Apabila wawancara digunakan sebagai alat untuk mencari informasi yang dapat diperoleh dengan cara lain, maka ia akan berfungsi sebagai metode pelengkap.
3. Sebagai **kriterium**. Apabila wawancara digunakan orang untuk tujuan menguji kebenaran dan kemantapan suatu yang telah diperoleh dengan cara lain, seperti: observasi, daftar pertanyaan, pengujian, maka ia akan berfungsi sebagai kriterium.

Suasana psikologi antara Pewawancara dan Pihak Pemberi Keterangan perlu diperhatikan. Suasana psikologi dalam wawancara ditandai dengan suasana kerja sama yang baik, penuh persahabatan, ramah tamah, saling menghargai, saling mempercayai, merasa aman, nyaman dan merasa tidak terancam.

Suasana ini penting diciptakan dalam suatu wawancara karena hanya dalam suasana seperti inilah informasi dapat diperoleh secara baik dan sesuai dengan tujuan wawancara. Dalam hal ini, tugas seseorang pewawancara tidak terbatas hanya untuk memperoleh informasi saja, tetapi juga mencari jalan ke arah pembentukan suatu wawancara yang sebaik-baiknya.

Untuk dapat menciptakan suasana psikologi yang kondusif serta memperoleh informasi yang optimal, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam wawancara:

1. Penampilan pewawancara akan menimbulkan kesan baik atau buruknya pihak pewawancara dari pihak yang diwawancarai.
2. Pembicaraan pembukaan yang ramah tamah pada permulaan wawancara.

3. Kemukakan tujuan wawancara dalam bahasa yang mudah dimengerti oleh pihak yang diwawancarai dan kemukakan dengan segala kerendahan hati dan bersahabat.
4. Tariklah minatnya ke arah pokok-pokok persoalan yang akan ditanyakan.
5. Timbulkan suasana yang bebas sehingga pihak yang diwawancarai tidak merasa tertekan, baik oleh pertanyaan yang diajukan maupun oleh suasana wawancara yang berlangsung.
6. Pewawancara tidak boleh memperlihatkan sikap yang tergesa-gesa, sikap kurang menghargai jawaban atau sikap yang kurang percaya.
7. Berikan dorongan kepada pihak yang diwawancarai, yang dapat menimbulkan perasaan bahwa ia adalah orang yang penting dan diperlukan sekali dalam kerjasama serta bantuannya untuk memberikan informasi.

Berikut ini uraian bagaimana melakukan wawancara.

1. **Pertanyaan Pembukaan.** Pada tahap permulaan dari wawancara hendaknya pertanyaan berkisar pada masalah yang netral dan ringan. Pertanyaan yang *to the point* dapat mengejutkan pihak yang diwawancarai, begitu pula pertanyaan yang terlalu berat. Hal ini dapat mengakibatkan pihak yang diwawancarai menjadi terkejut dengan sikap menarik diri, melawan atau bahkan menolak. Hal ini tentunya harus dihindari dalam suasana wawancara.
2. **Gaya Bicara.** Gaya bicara dalam wawancara hendaknya tersusun baik, jangan berbelit-belit.
3. **Nada dan Irama.** Penggunaan kata-kata yang monoton, tidak ada nadanya dapat menimbulkan suasana yang membosankan dalam wawancara. Nada berfungsi agar orang yang kita wawancarai dalam keadaan “bangun” dan dapat mengisyaratkan bagian mana dari pembicaraan yang penting dan meminta perhatian yang lebih banyak. Selain nada, irama bicara juga dapat membantu dalam kelancaran wawancara. Jangan bicara terlalu lambat ataupun terlalu cepat sehingga kesannya mendapat pertanyaan yang bertubi-

tubi yang dapat mengakibatkan pihak yang diwawancarai kurang memiliki kesempatan untuk menyelesaikan suatu jawaban secara lengkap.

4. **Sikap Pewawancara.** Sikap pewawancara idealnya dapat menimbulkan suasana penuh keakraban, suasana yang bebas dan tidak kaku serta penuh kehangatan. Suasana ini tidak akan diperoleh bilamana:
  - a. Pewawancara bersikap sebagai seorang polisi yang menginterogasi seorang tertuduh.
  - b. Pewawancara bersikap sebagai seorang maha guru yang sedang memberikan ceramah.
  - c. Pewawancara bersikap kurang menghargai, kurang percaya atau berulang-ulang memberikan celaan terhadap jawaban yang kurang ia senangi.
5. **Uraian dengan kata-kata sendiri (*paraphrase*).** Peranan pewawancara adalah harus dapat membentuk pihak yang diwawancarai agar dapat merumuskan keterangannya dalam kata-kata yang lebih tepat dan begitu juga pewawancara terhadap dirinya sendiri. Tetapi hal ini harus dilakukan secara hati-hati, jangan sampai mengubah hitam menjadi putih atau sebaliknya.
6. **Mengadakan Penggalian (*Probing*).** *Probing* adalah penggalian yang lebih mendalam dari suatu wawancara. Hal ini dapat dilihat bilamana pihak yang diwawancarai telah memberikan pernyataan atau jawaban yang cukup jelas, akan tetapi pewawancara ingin mengetahui lebih dalam mengenai jawaban yang telah diberikan.
7. **Membuat Catatan.** Buatlah catatan dari hasil wawancara yang diperoleh agar mendapatkan data yang seobyektif mungkin.
8. **Menilai Jawaban.** Ketelitian dari pencatatan dan *paraphrase* tergantung kepada ketepatan penilaian pewawancara terhadap jawaban ataupun informasi yang diberikan pihak yang diwawancarai.
9. Terdapat 2 (dua) hal penting berkaitan dengan menilai jawaban:

- a. Sikap fenomenologi, artinya: kesediaan untuk menanggalkan semua konsepsi awal (*preconceptions*), prasangka (*prejudice*), dan motif subyektif lainnya.
- b. Sikap faktual, artinya: tidak terkurung oleh jalan pikiran (*reasoning*) sendiri serta tidak menarik kesimpulan tanpa dasar suatu fakta yang obyektif.

Salah satu bentuk teknik komunikasi dalam audit yang banyak dilakukan adalah wawancara yang dituangkan dalam Berita Acara Permintaan Keterangan (BAPK).

Menurut pasal 184 Kitab Undang – Undang Hukum Acara Pidana (KUHP) disebutkan bahwa untuk membuktikan suatu tindak pidana, terdapat 5 (lima) alat bukti yang dapat diajukan, yaitu: keterangan saksi, keterangan ahli, surat, petunjuk, dan keterangan terdakwa. Terhadap keterangan saksi, keterangan ahli maupun keterangan terdakwa, penyidik menuangkannya ke dalam Berita Acara Pemeriksaan (BAP) yang nantinya menjadi satu dokumen dalam berkas penuntutan.

Bagi pelaksanaan pekerjaan audit, seorang auditor menghimpun data/informasi yang dituangkan ke dalam Berita Acara Permintaan Keterangan (BAPK). Media ini tidak berfungsi atau memiliki kekuatan hukum seperti BAP yang dibuat penyidik, akan tetapi dalam proses penyidikan BAPK dapat dimanfaatkan oleh penyidik untuk pengembangan dalam mencari alat-alat bukti yang memenuhi persyaratan hukum di persidangan.

BAPK dibuat dengan tujuan mendokumentasikan proses wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan kasus penyimpangan/kejahatan yang diaudit, baik tersangka, saksi-saksi maupun pihak korban, yang dapat dipergunakan sebagai:

1. Bukti konfirmasi atas materi temuan hasil audit kepada pihak-pihak yang diduga bertanggungjawab dan atau terkait atas suatu kasus penyimpangan/kejahatan;
2. Bukti pelengkap dalam penyajian/pengungkapan fakta-fakta dan proses kejadian (modus operandi penyimpangan).

Permintaan keterangan dalam rangka audit investigasi adalah tanya jawab (wawancara) dengan seseorang (auditan) atau pihak-pihak lain yang diperlukan untuk dimintai keterangan dalam rangka audit suatu kasus penyimpangan melalui pengajuan pertanyaan secara lisan yang bersistem. Sedangkan BAPK adalah dokumen yang merekam tanya jawab dimaksud, meliputi waktu dan tempat terjadinya permintaan keterangan, pihak yang diminta keterangan serta materi tanya-jawab yang terjadi.

Perbedaan antara teknik wawancara dengan BAPK yang dapat diklasifikasikan sebagai teknik interogasi terletak pada tujuannya. Teknik wawancara adalah proses tanya-jawab yang bertujuan untuk memperoleh sebanyak mungkin informasi mengenai suatu penyimpangan/kejahatan yang terjadi. Sedangkan interogasi merupakan proses wawancara yang bertujuan untuk memperoleh pengakuan dari tersangka serta mendapatkan penjelasan mengenai fakta-fakta penyimpangan/ kejahatan yang terjadi.

Tujuan interogasi terdiri dari tujuan primer dan tujuan sekunder. Tujuan primer dari teknik interogasi adalah:

1. Memastikan secara rinci kapan dan bagaimana suatu kejahatan/penyimpangan terjadi;
2. Untuk mengetahui berapa orang yang tersangkut dalam kejahatan/ penyimpangan itu dan peranan masing-masing;
3. Untuk memperoleh data yang cukup sebagai dasar melakukan interogasi lanjutan jika diperlukan;
4. Untuk mempersempit ruang lingkup orang-orang yang diduga melakukan kejahatan/penyimpangan, sehingga tercegah penindakan terhadap orang yang tidak bersalah.

Sedangkan tujuan sekundernya adalah:

1. Mengungkapkan pola kejahatan/penyimpangan yang dilakukan seseorang yang bersalah dan pelaku peserta yang bekerja untuk pelaku utama yang mungkin adalah residivis;
2. Untuk menemukan hasil-hasil kejahatan.

Jenis pertanyaan yang biasa dipakai dalam BAPK adalah:

1. **Pertanyaan umum/biasa (*general questions*)**. Pertanyaan jenis ini berkaitan dengan hal-hal yang bersifat umum yang tidak terfokus kepada masalah penyimpangan yang sedang diaudit. Biasanya dimulai dengan pertanyaan tertutup, yaitu jawaban yang diperoleh berbentuk pernyataan “ya, tidak, tidak tahu” dan sebagainya. Selanjutnya diikuti dengan pertanyaan terbuka yang jawabannya berbentuk kalimat penjelasan.
2. **Pertanyaan khusus (*specific questions*)**. Pertanyaan jenis ini terfokus pada aspek-aspek kasus penyimpangan yang sedang diaudit. Pada pertanyaan ini juga biasanya diawali dengan pertanyaan tertutup dan diteruskan dengan pertanyaan terbuka.
3. **Pertanyaan bersifat umpan (*bait questions*)**. Pertanyaan jenis ini biasanya dirancang untuk menggiring atau menjebak pihak yang diwawancarai. Biasanya pertanyaan jenis ini dikembangkan dari hasil investigasi atau dari wawancara sebelumnya dengan pihak yang diwawancarai atau pihak-pihak lain yang terkait.

Dalam melaksanakan teknik interogasi setiap pertanyaan harus efektif, artinya mempunyai tujuan yang jelas, tidak sekedar ingin tahu. Pertanyaan haruslah sederhana, tidak langsung, dan bersifat netral, tidak berbelit-belit serta jangan membingungkan. Auditor harus meyakinkan pihak yang diwawancarai, terutama terhadap saksi, jangan sampai mempersulit posisi dan keamanannya, sehingga akan diperoleh informasi yang dapat dipercayai.

## B. TEKNIK PRESENTASI

Media lain dalam berkomunikasi adalah presentasi, yaitu menyampaikan pesan berupa ide atau gagasan kepada khalayak atau sekelompok orang melalui teknik presentasi. Terdapat beberapa keuntungan dilakukannya penyampaian suatu pesan melalui presentasi, yaitu:

1. Teknik presentasi merupakan teknik yang efisien, karena dapat menghemat waktu dibandingkan apabila pesan berupa ide atau gagasan disampaikan dalam bentuk proposal tertulis.
2. Teknik presentasi adalah teknik yang efektif, karena dengan komunikasi tatap muka tersebut umpan balik verbal maupun non verbal segera diperoleh.
3. Teknik presentasi adalah teknik yang memiliki pengaruh yang besar. Melalui komunikasi lisan dengan media teknik presentasi memungkinkan penyaji memiliki peluang untuk memengaruhi para komunikannya. Sebagai contoh, sebagian besar orang sulit untuk mengatakan “tidak” secara pribadi dibandingkan melalui surat atau memorandum. Antusiasme, penampilan, isyarat vokal, dan faktor-faktor lain dapat meningkatkan kelebihan teknik ini sehingga teknik presentasi ini memiliki tingkat probabilitas keberhasilan yang lebih tinggi dibandingkan dengan teknik lain.



Hal-hal yang harus dipersiapkan dalam merencanakan suatu presentasi antara lain:

1. **Kaji tujuan anda.** Anda dapat bertanya kepada orang yang meminta anda berbicara, untuk meyakinkan bahwa anda berdua berada pada “panjang gelombang yang sama”. Pengkajian tujuan memaksa anda menentukan apa yang anda inginkan dari para penyimak dengan tepat. Contoh: anda memerlukan persetujuan pimpinan atas 5 (lima) obyek audit (auditan) yang dipilih dari sejumlah auditan sebagai usulan rencana audit di lingkungan

bidang anda. Tujuan harus ditulis dalam kalimat yang sederhana, jelas, dan singkat yang memenuhi kriteria: deskriptif, spesifik, dan realistis.

2. **Menganalisis khalayak.** Penyaji harus memahami sifat badan atau pihak pengambil keputusan yang meliputi:
  - a. Apa nama kelompok atau orang yang anda akan hadapi?
  - b. Apa fungsi pengambil keputusan mereka?
  - c. Siapa yang akan mengatur kelompok? Apa tanggung jawab pekerjaan mereka? Seberapa besar pengaruh yang akan dimiliki setiap orang dalam keputusan?
  - d. Apa yang diketahui kelompok tentang anda?
  - e. Apa kesan kelompok terhadap bidang yang anda wakili?
  - f. Apa tanggapan terhadap proposal sebelumnya?
3. **Mengembangkan gagasan utama.** Pengembangan ide atau gagasan utama merupakan hal yang penting seiring dengan pengembangan awal dalam tujuan dan analisis khalayak. Tujuan ini selalu terpusat pada khalayak atau pihak yang akan disajikan. Contoh: Pelatihan keterampilan presentasi diperlukan supaya para ketua tim audit dapat lebih efisien dan efektif dalam memaparkan hasil auditnya kepada pengawas, pengendali mutu, maupun kepada pihak luar.
4. **Mengembangkan pokok-pokok utama.** Langkah berikutnya dalam persiapan adalah mengembangkan pokok-pokok utama atau kunci yang membentuk tulang punggung pesan atau yang merencanakan garis besar subdivisi utama. Setiap pokok utama harus mendukung, menggambarkan, atau memperjelas gagasan pokok dari suatu pesan. Karena para komunikan (penyimak) benar-benar perlu mengingat dan memahami pokok-pokok kunci, maka penyaji harus mengutarakannya dengan bahasa yang jelas, sederhana, dan ringkas. Pokok-pokok utama dapat menaati rangkaian perintah yang bersifat:

- a. Kronologis apabila tujuan penyaji berlaku selama rangkaian waktu tertentu. Pola ini adalah pola yang praktis untuk ringkasan informatif, namun dapat pula diadaptasi untuk proposal persuasif.
  - b. Topikal. Pola ini berhubungan dengan topik. Topik utama dibagi ke dalam beberapa kategori. Seringkali, pola ini terkait dengan pembuatan daftar alasan yang membenarkan penerimaan proposal.
  - c. Spasial. Pola ini disusun secara berurutan yang sistematis dari suatu topik utama. Pola ini lebih praktis untuk penyajian yang bersifat informatif walaupun dapat pula diadaptasi untuk membuat proposal persuasif.
  - d. Kausal. Pola ini membahas penyebab suatu masalah dan mempertimbangkan akibat-akibatnya. Penyaji juga dapat membahas secara terbalik, yaitu dengan cara memeriksa kondisi yang sudah diketahui beserta akibatnya dan kemudian memberikan penjelasan mengenai penyebabnya.
  - e. Pemecahan masalah. Pola ini membagi topik menjadi 2 (dua) hal, yaitu: mendiagnosis masalah dan memberikan suatu cara untuk memecahkan masalah. Pola ini sangat cocok untuk proposal yang bersifat persuasif.
  - f. Pemikiran bijaksana. Pola ini mencakup 6 (enam) tahapan, yakni: (1) mendefinisikan dan membatasi masalah; (2) menganalisis masalah; (3) menghasilkan pemecahan yang memungkinkan; (4) menilai pemecahan yang disarankan; (5) memilih pemecahan terbaik; dan (6) pelaksanaan pemecahan.
  - g. Sekuen termotivasi. Pola ini menggunakan sekuen gagasan yang melalui proses normal pemikiran manusia, akan memotivasi khalayak untuk menanggapi tujuan penyaji. Pola ini menggunakan 5 (lima) langkah, yakni: (1) perhatian; (2) kebutuhan; (3) pemuasan; (4) visualisasi; dan (5) tindakan.
5. **Mengonsultasikan sumber-sumber informasi.** Mengkonsultasikan sumber informasi yang tersedia untuk menambah pengetahuan dan wawasan penyaji merupakan langkah persiapan selanjutnya. Setelah memertimbangkan

pengetahuan dan pengalaman anda sendiri, buatlah daftar pokok-pokok yang anda belum ketahui namun anda butuhkan, kemudian lakukan penyelidikan yang menyeluruh untuk memperoleh informasi tersebut. Anda dapat mendelegasikan tugas pengumpulan informasi ini kepada orang lain.

6. **Mencatat data.** Ketika mengumpulkan data, anda perlu mencatat data itu dalam bentuk yang akurat dan sistematis sehingga memudahkan anda memperoleh sumber-sumber untuk pembuktian atau referensi mendatang. Hal yang bijaksana apabila anda mengumpulkan lebih banyak informasi daripada informasi yang seharusnya anda gunakan dalam penyampaian pesan. Informasi tambahan ini berguna apabila anda tertantang oleh seorang anggota khalayak (komunikan) selama atau setelah presentasi.
7. **Membuat sketsa presentasi.** Setelah mengumpulkan dan membuat daftar materi, sketsa (*garis besar/outline*) harus anda susun secara berurutan yang logis. Buatlah sketsa dari semua materi dalam bentuk yang menurut anda paling berguna untuk menyusun kata-kata dan menyampaikan presentasi.

Pada saat melakukan presentasi, keterampilan mengekspresikan diri secara efektif dan membangun keakraban tetap penting. Sebagian kesuksesan presentasi ditentukan oleh keterampilan-keterampilan tersebut di samping kejelasan isi.

### C. KOMUNIKASI TERTULIS

Komunikasi tulisan adalah komunikasi yang diungkapkan kepada komunikan dengan cara tertulis. Komunikasi tertulis ini dituangkan dalam bentuk surat, kertas kerja, memo, dan laporan.

Yang patut diperhatikan dalam komunikasi tertulis adalah penulisan yang baik. Penulisan harus diusahakan agar tidak menimbulkan salah pengertian yang dapat menjadi hambatan dalam melakukan komunikasi. Persyaratan penulisan yang baik adalah:

1. Ditulis dalam format atau bentuk yang menarik;

2. Memiliki maksud dan tujuan;
3. Menggunakan bahasa yang mudah dimengerti;
4. Penggunaan bahasa yang baik dan benar;
5. Penggunaan bahasa disesuaikan dengan kemampuan pemahaman dari pihak pembaca;
6. Mencerminkan pengertian terhadap masalah-masalah yang dihadapi atau yang dituju;
7. Hindari penggunaan kata atau kalimat yang dapat membingungkan pembaca; dan
8. Menunjukkan budi bahasa dan kewibawaan penulis.

Bentuk-bentuk komunikasi tertulis dalam audit antara lain adalah:

1. Laporan Hasil Audit.
2. Kertas Kerja Audit.
3. Daftar Pertanyaan (Kuesioner).
4. Konfirmasi.

Apabila tim audit secara geografis berjauhan atau apabila dibutuhkan data kuantitatif, teknik kuesioner dapat menjadi media yang paling berguna. Daftar Pertanyaan memungkinkan individu anggota tim untuk menuliskan apa yang mereka rasa tidak pantas untuk diungkapkan secara lisan. Lebih dari itu, kuesioner dapat dianalisis secara akurat dan dapat memberikan data kuantitatif yang solid untuk mendukung temuan data kualitatif. Contoh kuesioner adalah sebagai berikut:

Audit dilakukan terhadap proyek pemberantasan hama wereng pada lahan pertanian seluas 30 hektar di daerah Kabupaten X pada tahun anggaran 2005. Kuesioner diberikan kepada sejumlah petani berjumlah 90 orang. Contoh pertanyaan-pertanyaannya sebagai berikut:

No.	Pertanyaan	Jawaban		Keterangan
		Ya	Tidak	
1.	Apakah lahan pertanian yang bapak kelola memberikan hasil yang buruk karena terserang hama wereng?			
2.	Jenis pestisida yang dipakai dalam pemberantasan hama: - Alami/organik? - Kimiawi?			
3.	Apakah selama ini bapak telah diberikan penyuluhan mengenai pemberantasan hama wereng oleh petugas penyuluhan?			
4.	Jika jawaban nomor 3: ya, apakah frekuensi penyuluhan telah diberikan sebanyak 2 kali ke atas?			
5.	Setelah dilakukan penyemprotan hama, apakah ada peningkatan hasil panen? Sampai jumlah berapa ton?			
6.	Apakah jenis pestisida yang diberikan benar-benar cocok dan dapat memberantas hama wereng sehingga tuntas?			
7.	Berapa kali dalam 1 (satu) tahun anggaran ini diberikan bantuan pestisida?			
8.	Apakah bantuan pestisida dari pemerintah telah memadai? Dalam jumlah berapa bantuan pestisida yang dibutuhkan?			

Konfirmasi adalah surat permintaan penegasan dengan pihak ketiga mengenai suatu data atau informasi sehingga auditor akan meyakini kebenaran dari angka-angka pembukuan, bukti-bukti pengeluaran maupun bukti-bukti penerimaan dan bukti-bukti lainnya. Sebagai contoh, Catatan Bendaharawan Proyek Pengadaan untuk lahan seluas 20 ha di Kabupaten X menunjukkan saldo bank per 15 Februari 2007 sebesar Rp 17.500.000,00. Untuk lebih meyakinkan auditor, apakah saldo bank tersebut sesuai dengan yang tersimpan di Bank, maka diadakan konfirmasi dengan Bank yang bersangkutan.

Contoh konfirmasi yang dibuat dan dikirim oleh Bendaharawan sebagai berikut:

Yth. Pimpinan Bank XYZ  
di  
Kabupaten X

Dengan hormat,  
Sehubungan dengan adanya audit yang dilakukan oleh Badan Pengawas Daerah Kabupaten X dengan surat tugas No. ST-005.BWD/2003 tanggal 5 Februari 2007, maka dengan ini kami mohon dapat diberikan keterangan tertulis saldo bank per 15 Februari 2007 atas rekening Proyek Pengadaan Pembibitan untuk lahan seluas 20 ha di Kabupaten Pandeglang, Jawa Barat.  
Keterangan tertulis tersebut dapat Saudara kirim langsung ke kantor kami. Atas kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.

Jakarta, 14 Februari 2003  
Bendaharawan Proyek Pengadaan  
Pembibitan Lahan 20 ha Kab. Pandeglang  
Jawa Barat

(Ali Syamsuddin, SE)  
NIP .....

## AKTIVITAS:

### **KASUS WAWANCARA I : APAKAH SANG AUDITOR KOMPETEN?**

Tim Anda sedang melaksanakan tugas audit terhadap BUMD yang bergerak di bidang pabrikasi. Produk utama BUMD tersebut adalah mainan anak-anak. Karakteristik utama pabrikasi mainan anak-anak adalah proses produksi yang menggunakan 4 mesin yang dapat diubah-ubah kombinasi urutan prosesnya.

BUMD tersebut mempunyai Satuan Pengawas Intern (SPI). Kepala SPInya seorang yang pemalu dan cenderung pendiam. Anda merasa perlu melakukan pengujian substantif terhadap kompetensi Kepala SPI. Karena itu, siapkan wawancara untuk mendapatkan informasi tentang pendidikan, pelatihan atau informasi lainnya untuk menilai apakah Kepala SPI memiliki kompetensi yang memadai untuk menjadi auditor.

Siapkan daftar pertanyaan wawancara, lakukan wawancara dengan instruktur berperan sebagai Kepala SPI.

### **KASUS WAWANCARA II : APAKAH HASIL PELATIHAN DIMANFAATKAN?**

Tim Anda sedang mengaudit kegiatan pelatihan Standar Pelaksanaan Audit untuk para auditor Satuan Pengawas Intern (SPI) BUMD. Standar pelaksanaan audit mengharuskan auditor untuk merencanakan audit dengan cermat, yaitu:

1. Mengawasi secara memadai pelaksanaan tugas anggota tim.
2. Mengumpulkan bukti-bukti yang cukup dan kompeten.
3. Mendokumentasikan pelaksanaan kerja dengan baik.

Anda merasa perlu melakukan pengujian substantif terhadap pemanfaatan hasil pelatihan, dengan cara mewawancarai peserta. Peserta yang Anda wawancarai adalah seorang ekstrovert. Informasi yang harus Anda kumpulkan adalah apakah pengetahuan yang dimiliki peserta telah dimanfaatkan dalam melaksanakan audit.

Siapkan daftar pertanyaan wawancara, lakukan wawancara dengan instruktur berperan sebagai Auditor SPI.

## BAB 7

# MENGELOLA KONFLIK

*Setelah mempelajari bab ini peserta diklat diharapkan mampu menjelaskan pengertian, sumber dan bentuk, dan proses komunikasi serta faktor-faktor manusia dalam komunikasi.*

### A. PENGERTIAN KONFLIK

William dan Hocker<sup>5</sup> dalam bukunya *Interpersonal Conflict* (2001) mendefinisikan konflik sebagai berikut:

*konflik adalah suatu pertentangan antara sedikitnya 2 (dua) pihak yang saling memiliki ketergantungan satu sama lain namun mempunyai tujuan atau sasaran yang tidak sama, memiliki keterbatasan sumber daya, dan campur tangan pihak lain dalam mencapai sasaraannya masing-masing.*

Secara singkat konflik dapat diartikan sebagai perilaku yang tidak sama atau tidak sesuai diantara pihak-pihak yang memiliki kepentingan yang berbeda. Konflik atau ketegangan dapat terjadi dalam pelaksanaan audit karena adanya perbedaan kepentingan dan individual. Untuk mencapai suatu kerjasama yang harmonis dalam pelaksanaan audit, seorang auditor harus mewaspadaai terjadinya konflik karena akan dapat merusak keharmonisan kerja, dan memiliki keterampilan untuk merespon konflik dengan baik.

<sup>5</sup> Wilmot, William W., Hocker, Joyce L., *Interpersonal Conflict*, McGraw-Hill, 6th edition, 2001

## B. SUMBER KONFLIK

Berikut ini adalah beberapa sumber konflik atau pemicu terjadinya konflik:

1. Perbedaan kepentingan atau tujuan. Tiap individu memiliki kepentingan yang berbeda di dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan peran masing-masing. Contoh sederhana, auditor berkepentingan untuk mengungkap adanya kinerja yang buruk, sementara auditan berkepentingan untuk mencapai kinerja yang baik. Kondisi ini dapat memicu konflik.
2. Perbedaan individual. Adanya perbedaan dalam pola pikir, kepribadian, sikap, dan perilaku, juga berpotensi memicu terjadinya konflik. Sebagai contoh, auditor muda dengan sedikit pengalaman audit menekan auditor senior untuk melaksanakan pengujian pengendalian, sementara auditor senior menolak melaksanakan pengujian pengendalian, karena dia yakin pengujian substantif secara langsung akan memadai untuk proses pembuktian. Perbedaan pola pikir ini bersifat individual dan dapat memicu konflik.
3. Perbedaan nilai dan keyakinan. Adanya perbedaan dalam nilai dan keyakinan dapat membuat pertentangan mengenai yang baik dan buruk atas hal yang sama. Sebagai contoh, Adi menilai bahwa kegiatan makan siang dengan auditan adalah kegiatan yang buruk yang harus dihindari oleh auditor. Sementara Badu menilai kegiatan makan siang bersama auditan adalah kegiatan yang positif, karena dapat menimbulkan suasana kerjasama.
4. Keterbatasan sumberdaya. Usaha pencapaian tujuan selalu memerlukan penggunaan sumberdaya. Konflik dapat terjadi ketika keterbatasan sumberdaya dapat menghambat usaha pencapaian tujuan dari masing-masing pihak yang berkonflik. Contoh, konflik antar anggota yang terjadi karena ketersediaan biaya perjalanan dinas hanya memungkinkan 1 orang saja yang berangkat, sementara anggota tim lain menjadi kesulitan untuk menyelesaikan tugas jika tidak tersedia biaya untuk perjalanan dinas.

### C. BENTUK KONFLIK

Beberapa bentuk konflik yang mungkin timbul dalam pelaksanaan audit adalah:

1. Konflik di dalam individu sendiri. Konflik ini terjadi dalam batin individu. Pemicu konflik umumnya adalah adanya perbedaan tujuan, kepentingan, nilai, dan keyakinan.
2. Konflik antar pribadi (konflik individu dengan individu). Konflik ini terjadi antara seorang individu atau lebih yang sifatnya dapat substantif atau emosional. Contoh konflik semacam ini sering terjadi dalam bermasyarakat, baik formal maupun informal. Seorang memiliki pandangan, persepsi, kepercayaan yang berbeda dengan orang lain. Apabila sikap seseorang tersebut tidak mudah bertoleransi, maka konflik antar individu tersebut mudah sekali terjadi.
3. Konflik antar kelompok. Situasi konflik ini muncul dalam organisasi sebagai suatu jaringan kerja kelompok-kelompok yang saling kait mengait. Konflik ini merupakan hal yang lazim terjadi dalam organisasi. Konflik ini dapat menyebabkan upaya koordinasi dan integrasi menjadi sulit dilaksanakan. Contoh: Pada suatu lembaga pengawasan tertentu memiliki beberapa bidang pengawasan. Masing-masing bidang memiliki sasaran agar seluruh penugasan dapat diselesaikan tepat waktu dengan hasil pengawasan yang prima. Konflik antar bidang terjadi ketika sumber daya lembaga pengawasan tersebut menjadi terbatas. Masing-masing bidang menginginkan jumlah anggaran yang memadai dan tenaga pengawas yang berkualitas, padahal total anggaran yang tersedia tidak mencukupi dan jumlah tenaga pengawas tidak banyak dan variatif dari segi kemampuan dan keterampilannya.
4. Konflik antar organisasi. Konflik dapat pula terjadi antara organisasi dengan organisasi. Konflik umumnya dipicu karena adanya persaingan dan konflik ini berskala besar dibandingkan dengan konflik-konflik lainnya. Contoh yang paling banyak terjadi ada di lingkungan unit-unit usaha swasta. Namun di lingkungan sektor publik pun konflik tersebut dapat saja terjadi. Misalnya, keputusan penetapan standar akuntansi keuangan daerah melibatkan

kepentingan dari beberapa instansi pemerintah seperti: Departemen Keuangan, Departemen Dalam Negeri, dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) serta instansi lain.

#### D. MENGELOLA KONFLIK

Konflik harus dikelola, karena ada dua kemungkinan akibat yang ditimbulkan oleh konflik. Kemungkinan pertama, konflik memberi akibat negatif berupa kacaunya suasana, gangguan atau terputusnya hubungan antar manusia bahkan menghalangi tercapainya tujuan. Sedangkan kemungkinan kedua, konflik berakibat positif berupa adanya dorongan berkompetisi, dan memberi kemungkinan lahirnya inovasi. Sebagai contoh, adanya pertentangan pendapat dari masing-masing pihak jika ditangani dengan baik justru dapat mengungkapkan berbagai gagasan inovatif. Jadi penting bagi kita untuk mengetahui berbagai cara menangani konflik, agar akibat negatif konflik dapat dikurangi, sedangkan peluang mendapatkan manfaat konflik ditingkatkan.

Prof. DR. Winardi, SE dalam bukunya *Manajemen Konflik* mengungkapkan 5 (lima) macam gaya manajemen konflik, yaitu:<sup>6</sup>

1. Tindakan menghindari. Gaya ini bersikap tidak kooperatif dan tidak asertif (unsur memaksa), menarik diri dari situasi yang berkembang dan atau bersikap netral dalam segala macam “cuaca”.
2. Kompetisi atau komando otoritatif. Gaya ini bersikap tidak kooperatif tetapi asertif (unsur memaksa), bekerja dengan cara menentang keinginan pihak lain, berjuang untuk mendominasi dalam suatu situasi “menang-atau-kalah”, dan atau memaksakan segala sesuatu agar sesuai dengan kesimpulan tertentu dengan menggunakan kekuasaan yang ada.
3. Akomodasi atau meratakan. Gaya ini bersikap kooperatif tetapi tidak asertif (unsur memaksa), membiarkan keinginan pihak lain menonjol, meratakan

---

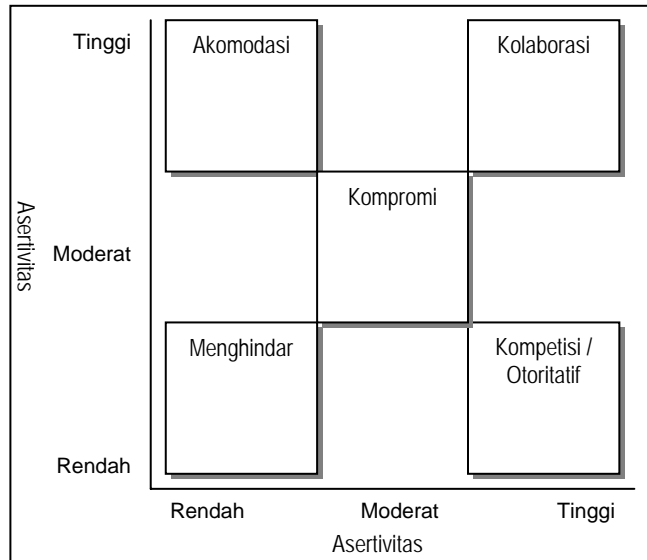
<sup>6</sup> Winardi, *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*, Mandar Maju, 1994 hal. 18–19

perbedaan-perbedaan guna mempertahankan harmoni yang diciptakan secara buatan.

4. Kompromis. Gaya ini bersikap cukup kooperatif dan asertif (unsur memaksa), namun tidak sampai pada tingkat yang ekstrim. Bekerja menuju ke arah pemuasan kepentingan parsial semua pihak yang berkepentingan, melaksanakan upaya tawar menawar untuk mencapai solusi yang dapat diterima (akseptabel) tetapi bukan pemecahan optimal sehingga tidak seorang pun merasa bahwa ia menang atau kalah secara mutlak.
5. Kolaborasi (kerjasama) atau pemecahan masalah. Gaya ini bersikap kooperatif dan asertif (unsur memaksa), berupaya untuk mencapai kepuasan benar-benar setiap pihak yang berkepentingan dengan jalan bekerja melalui perbedaan-perbedaan yang ada, mencari dan memecahkan masalah sedemikian rupa sehingga setiap orang mencapai keuntungan sebagai hasilnya.

Gambar 7.1. menggambarkan kelima macam gaya manajemen konflik tersebut dalam dimensi derajat kerjasama dan asertivitas.

**Gambar 7.1**  
**Skema Gaya Manajemen Konflik**



Beberapa hal yang harus diperhatikan seorang auditor dalam memecahkan suatu konflik meliputi:

1. **Identifikasi sumber konflik atau ketegangan.** Dalam penugasan audit, konflik dapat terjadi antara sesama anggota tim audit, yakni: antara ketua tim dengan anggota tim, ketua tim dengan pengendali teknis, pengendali teknis dengan pengendali mutu dan sebagainya. Demikian pula konflik dapat terjadi antara auditor dengan auditan. Untuk memecahkan masalah konflik perlu dipertimbangkan ciri-ciri kepribadian, sikap dan perilaku, serta motivasi orang yang terlibat dalam situasi konflik tersebut.
2. **Tindakan yang perlu dilakukan** oleh pemimpin saat terjadinya konflik, misalnya konflik terjadi antara ketua tim audit dengan pihak auditan.
  - a. Hindari sikap mencari “kambing hitam” tetapi mencari inti permasalahan. Sebagai contoh, ada auditan yang merasa disalahkan karena ada pembelian fiktif yang dapat dibuktikan oleh auditor bahwa kantor telah membeli komputer beserta printe , namun secara fisik barang tersebut tidak ada. Pihak auditan bersikeras bahwa barang tersebut ada namun

telah didistribusikan ke daerah tanpa dapat menunjukkan bukti tanda terima penyerahan barang atau pengiriman barang. Untuk mencari solusinya dilakukan pemeriksaan fisik ke lapangan, yaitu ke daerah dimana barang tersebut diserahkan. Ternyata barang tersebut memang tidak dijumpai di daerah yang diklaim telah menerima pendistribusian tersebut. Untuk itu, pihak auditan bersama auditor membuat berita acara pemeriksaan fisik sebagai bukti yang mendukung atas temuan audit sehingga temuan audit tersebut tidak dapat dielakkan lagi oleh penanggung jawab kantor auditan.

- b. Pengendali teknis diminta melakukan komunikasi secara sportif. Sebagai contoh, temuan ketua tim audit mengungkapkan bahwa bahan yang digunakan untuk pembuatan gedung tidak sesuai dengan spesifikasi yang tercantum dalam kontrak. Bahan kayu untuk kusen pintu, jendela, serta daun pintunya terbuat dari kayu jati. Hasil audit menunjukkan bahwa bahan kayu yang dipakai terbuat dari kayu kamper. Kenyataan ini menimbulkan adanya perbedaan harga antara kayu jati dengan kayu kamper, sehingga rekomendasi yang disampaikan auditor adalah kontraktor harus mengganti kusen yang terbuat dari bahan kayu kamper dengan bahan kayu jati. Pengendali teknis atau ketua tim harus melakukan komunikasi secara sportif (jujur) kepada pengawas lapangan agar mereka dapat berkomunikasi secara persuasif sehingga kontraktor dapat segera mengganti bahan-bahan tersebut sesuai dengan spesifikasinya.
- c. Penyampaian notisi audit atau temuan audit kepada auditan untuk memperoleh tanggapan. Melalui penyampaian secara tertulis notisi audit atau temuan audit yang mengungkapkan permasalahan yang dijumpai auditor, maka permasalahan dapat segera diselesaikan. Contoh: setelah diaudit ternyata dijumpai adanya perbedaan antara realisasi keuangan dengan pembukuan pemegang kas (bendaharawan). Permasalahan tersebut disampaikan kepada pihak auditan dan mereka mengakui adanya oknum yang memanfaatkan uang muka namun tidak dapat mempertanggungjawabkannya. Untuk itu pengendali teknis/ketua tim

dapat berkomunikasi secara persuasif dengan pihak auditan yang bersalah untuk segera mengganti selisih kurang uang tersebut sebelum diproses lebih lanjut sesuai ketentuan yang berlaku.

- d. Pengendali teknis atau ketua tim tidak mempermasalahkan siapa yang kalah atau siapa yang menang. Apabila dalam pelaksanaan tugas ternyata auditan lalai dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya, maka pengendali teknis atau ketua tim mengungkapkan itu dalam laporan tanpa harus mengungkapkannya kepada pihak-pihak yang tidak berwenang. Demikian pula, apabila auditor telah mengemukakan temuan audit yang ternyata setelah disanggah memang tidak cukup didukung oleh bukti yang memadai dan dalam pemeriksaan selanjutnya tidak terbukti, maka temuan audit tersebut tidak dapat dimasukkan ke dalam laporan hasil audit.

## KASUS KONFLIK I

Aminah adalah auditor baru. Dia baru saja menyelesaikan sebuah penugasan audit bersama rekan-rekan timnya, Budi, Cahyo, dan Ketua Timnya, Deni. Saat selesai melakukan pembicaraan akhir (*closing conference*), pimpinan auditan memberikan kepada tim uang terima kasih kepada Deni.

"Mohon jangan ditolak, ini hanya sebagai tanda terima kasih kami atas pelaksanaan audit yang telah memberikan rekomendasi-rekomendasi berharga bagi kemajuan organisasi kami. Sekadar untuk biaya transport dan oleh-oleh untuk keluarga di rumah." Kata-kata pimpinan auditan terngiang-ngiang di telinga Aminah.

Deni akan membagi sama rata uang terima kasih tersebut. Aminah tahu bahwa tidak ada temuan audit yang terpengaruh oleh pemberian tersebut. Audit sudah selesai, pimpinan auditan setuju untuk menindaklanjuti semua rekomendasi yang disampaikan. Tapi dia juga tahu bahwa pemberian uang tersebut merupakan bentuk gratifikasi yang dilarang untuk diterima.

Ketika ketua tim audit dan para anggota berkumpul, Aminah resah karena belum tahu apa yang harus dilakukan mengingat selama ini, tim telah bekerja dengan efektif dan kompak.

Diskusikan kasus tersebut dan presentasikan:

1. Pandangan kelompok atas kasus tersebut.
2. Saran untuk Aminah.

**KASUS KONFLIK II**

Heri sedang melaksanakan audit dengan Gunawan (ketua tim) dan Candra rekan sesama anggota tim. Heri sangat kesal dengan perilaku Gun dan Candra. Dalam pandangan Heri, kedua rekannya tersebut terlalu santai dalam bekerja. Setelah 2 hari melaksanakan audit di kantor, Heri telah menyelesaikan berbagai pengujian yang menjadi tanggung jawabnya. Sementara Candra, baru sekitar 40% dari tanggungjawabnya. Heri tidak tahu perkembangan pekerjaan Gunawan, tapi mengamati perilaku Gunawan, Heri yakin hasilnya tidak jauh berbeda dengan Candra. Hari audit tinggal 3 hari. Hari kelima akan digunakan untuk menyampaikan hasil audit kepada auditan, jadi menurut perhitungan Heri, timnya akan terlambat.

"Mengapa mereka santai sekali? Bisa tidak selesai tepat waktu? Kapan ada waktu pembahasan dalam tim, jika sampai sekarang pengujian belum selesai?" Pertanyaan-pertanyaan ini mengganggu pikiran Heri.

Atas kasus tersebut, diskusikan, kemudian presentasikan:

1. Pandangan kelompok atas kasus tersebut.
2. Saran untuk Heri.