

Issue 5

# GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS: Emerging Trends

Powered by Global Pulse of Internal Audit



The Institute of  
Internal Auditors

*Global*

## Advisory Council

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

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

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

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

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

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

## Reader Feedback

Send questions or comments to  
[globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

Copyright © 2016 by The Institute of Internal  
Auditors, Inc., ("The IIA") strictly reserved. Any  
reproduction of The IIA name or logo will carry the  
U.S. federal trademark registration symbol ®. No parts  
of this material may be reproduced in any form without  
the written permission of The IIA.

## Daftar Isi

Metodologi dan Demografi .....	3
Pendahuluan .....	4
Audit Budaya .....	6
Kesimpulan .....	12
Mengejar Teknologi .....	13
<i>Cybersecurity</i> .....	13
<i>Big Data</i> .....	18
Kesimpulan .....	22
Mencapai Status Sebagai Penasihat Terpercaya ( <i>Trusted Advisor</i> ).....	23
Kesimpulan .....	
Penutup.....	29
Untuk Informasi Tambahan .....	30

# Metodologi dan Demografi

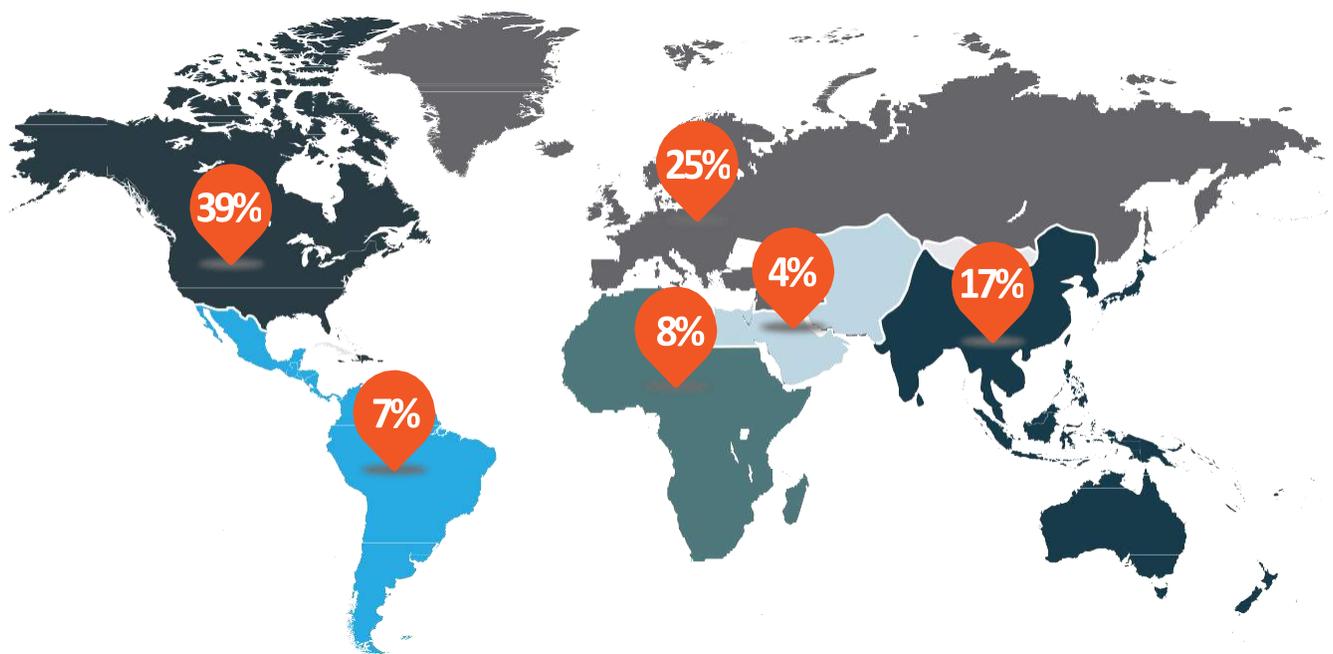
Survei *2016 Global Pulse of Internal Audit (Global Pulse)* dilakukan oleh *IIA* secara *online* antara 9 Mei sampai dengan 27 Mei 2016.<sup>1</sup> *IIA* mengumpulkan data dari 2.254 responden dari seluruh dunia yang terdiri dari profesional audit internal yang bekerja saat ini. Lima puluh dua persen responden adalah anggota level atas pada departemen audit internal, atau direktur/manajer senior yang melapor ke *CAE*. Dalam laporan ini, kelompok ini disebut sebagai "pimpinan audit internal". Para responden juga mencakup manajer yang melaporkan tugasnya kepada para direktur (16%), staf yang melakukan kegiatan audit (28%), dan lain-lain, termasuk penyedia jasa/layanan (4%).

Para responden yang berasal dari 111 negara atau wilayah mewakili luasnya cakupan profesi internal audit berdasarkan jenis organisasi, industri, pendapatan, jumlah karyawan, dan ukuran besarnya departemen audit internal.

Para responden terutama bekerja di perusahaan publik (34%), di sektor publik (27%), dan di perusahaan swasta (25%).

Industri-industri dengan cakupan paling signifikan antara lain mewakili jasa keuangan (32%), manufaktur (12%), administrasi publik (11%), layanan kesehatan (6%), dan sarana prasarana (6%).

Hasil survei disesuaikan (dinormalisasi) untuk mewakili distribusi global anggota *IIA* berdasarkan wilayah:



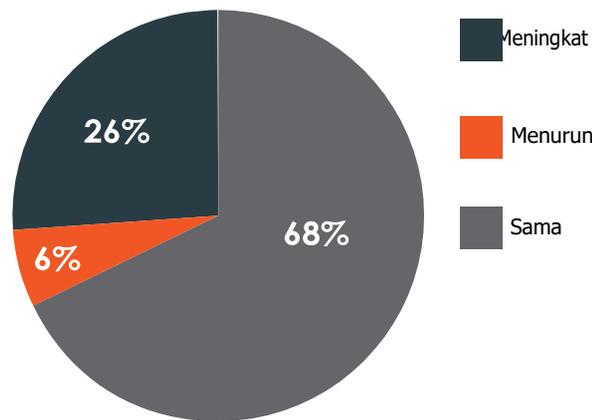
<sup>1</sup> For a limited number of questions, North American respondents were surveyed between 20 October 2015 and 10 November 2015.

# Pendahuluan

Di seluruh dunia, para pimpinan audit internal sedang membuat langkah-langkah perbaikan — menunjukkan kecerdasan dalam hal bisnis, keahlian teknis, dan keterampilan dalam menjalin relasi untuk menjadi sumber daya yang berharga dalam memajukan tata kelola, manajemen risiko, dan tujuan strategis dari organisasi. Peningkatan jumlah pegawai dan anggaran audit internal di banyak negara mencerminkan sebuah bentuk pengakuan dan dukungan terhadap meningkatnya nilai audit internal dari pihak manajemen dan *boards*, dan membuat fungsi audit internal dapat fokus pada area-area kritis seperti manajemen risiko, risiko-risiko strategi bisnis, dan hal terkait dengan *IT*. Namun, dengan banyaknya catatan-catatan, kita (profesi audit internal) harus terus menerus berusaha menjadi lebih baik.

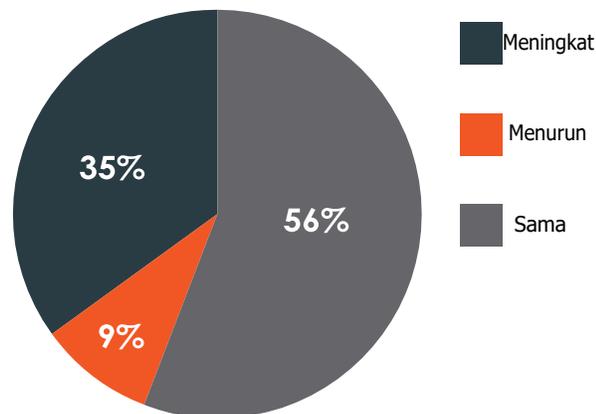
Peningkatan jumlah pegawai dan anggaran audit internal yang dapat diantisipasi di berbagai negara mencerminkan sebuah bentuk pengakuan, dan dukungan untuk meningkatkan nilai audit internal oleh manajemen dan *boards*.

Exhibit 1 – Proyeksi kepegawaian dalam audit internal



Note: Q49: Looking ahead over the next twelve months, do you expect the number of full-time equivalent staff within your internal audit function to:

Exhibit 2 – Proyeksi anggaran dalam audit internal



Note: Q50: Looking ahead over the next twelve months, do you expect the budget of your internal audit function to:

Dalam rangka mencari langkah-langkah yang diperlukan untuk mengejar kesempurnaan, *Global Pulse* menilai kondisi audit internal dengan melakukan evaluasi terhadap masalah-masalah yang muncul dan praktik-praktik manajemen audit internal secara global.

Laporan ini membahas dua isu yang muncul; audit budaya dan penggunaan teknologi (keamanan dunia maya/*cyber security* dan data besar/*big data*). Kami juga akan membahas bagaimana audit internal dapat dan harus berupaya menjadi penasihat yang dapat dipercaya.

Kami percaya bahwa laporan ini membantu audit internal untuk terus fokus pada isu dan praktik penting yang sedang berkembang. Terlebih pada saat ini, harapan terhadap audit internal semakin meningkat. Ya, kita telah membuat terobosan besar sebagai suatu profesi...tetapi kita juga masih memiliki banyak tugas yang harus diselesaikan. Hal inilah yang membuat audit internal menjadi sebuah profesi yang menantang dan layak diapresiasi.

## Audit Budaya

Sejarah menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat secara langsung memberi pengaruh negatif terhadap kondisi keuangan, operasional, dan reputasi perusahaan. *Boards*, eksekutif, dan pemangku kepentingan lainnya harus bisa mengandalkan audit internal untuk memberikan pelayanan *assurance* dan konsultasi yang membantu organisasi dalam memantau dan memperkuat budayanya, dan memberikan peringatan ketika terdapat hal-hal yang mungkin salah.

Harus diakui, selama ini audit internal telah mengaudit *soft controls* dan setidaknya secara informal menilai *tone at the top* di banyak organisasi karena istilah "*tone of the top*" telah menjadi sebuah frasa yang biasa disebutkan. Meskipun demikian, ketika beberapa organisasi telah secara formal melaksanakan audit atas budaya organisasi, sebagian besar masih menunjukkan adanya sejumlah faktor yang menghambat mereka untuk melangkah maju.

Budaya merupakan perwujudan dari keyakinan dan nilai-nilai suatu organisasi yang diperlihatkan melalui tindakan dan perilaku seluruh karyawannya. Dengan kalimat lain, budaya adalah bagaimana suatu hal dilaksanakan dan seharusnya dilaksanakan di seluruh organisasi tersebut.

Budaya yang diharapkan biasanya ditetapkan oleh pimpinan puncak, tercermin dalam nilai-nilai pokok dan kode etik organisasi, yang menentukan bagaimana perilaku yang dapat dan tidak dapat diterima. Perilaku yang tidak dapat diterima, dan bahkan perilaku yang tidak etis – cara yang salah untuk melakukan sesuatu – menempatkan sebuah organisasi dalam risiko dan, dalam keadaan ekstrim, berkontribusi dalam memunculkan budaya organisasi yang merugikan seperti penipuan, korupsi, dan penyimpangan lainnya. Beberapa peristiwa penting bahkan telah menyebabkan krisis ekonomi dan terkikisnya kepercayaan publik. Di tahun 2015, dunia menyaksikan serangkaian insiden besar yang kemungkinan terjadi akibat adanya budaya menyimpang, di antaranya skandal akuntansi di Toshiba, dugaan suap dan korupsi di FIFA, bukti tes emisi yang dimodifikasi di Volkswagen, dan laporan yang dipertanyakan tentang dampak perubahan iklim dari ExxonMobil. Contoh-contoh tersebut harus menjadi pertanda bagi audit internal untuk memberikan *assurance* apakah budaya organisasi konsisten dengan nilai-nilai inti yang dianut atau tidak dan apakah budaya organisasi mampu mendorong adanya perilaku etis dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan. Meskipun demikian, 72 persen dari pimpinan audit internal menunjukkan bahwa mereka saat ini tidak melakukan audit budaya (Exhibit 3).

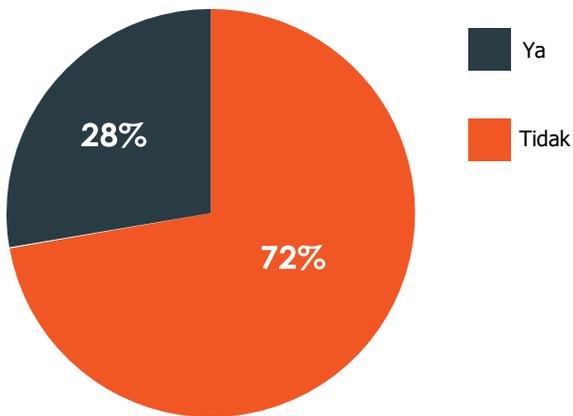
“Audit budaya bukanlah ilmu pasti. Banyak organisasi berjuang untuk mendefinisikan budaya mereka, bahkan memasukkannya secara efektif ke dalam proses-proses evaluasi risiko dan *assurance*. Tapi adalah penting bagi mereka untuk melaksanakannya.”

Dr. Ian Peters, Chief Executive,  
Chartered Institute of Internal  
Auditors, (IIA-UK and Ireland)<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> CCH Daily, "FRC calls for greater emphasis on corporate culture," 20 Jul 2016 <https://www.cchdaily.co.uk/frc-calls-greater-emphasis-corporate-culture> (accessed Aug. 24, 2016).

### Exhibit 3 – Persentase departemen audit internal yang mengaudit budaya



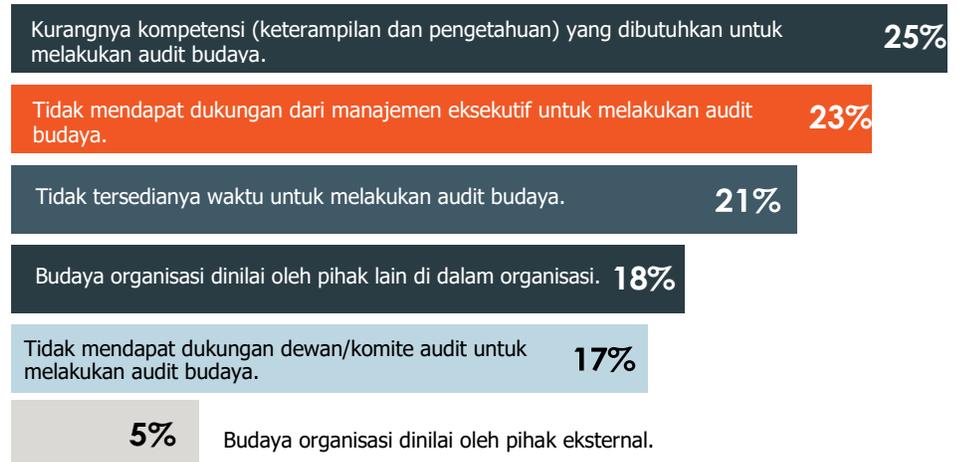
Note: Q5: Does your internal audit department audit culture?

Walaupun corak (*tone*) organisasi umumnya ditetapkan pada level atas, terlepas dari ukuran organisasi atau kompleksitasnya, suatu budaya yang diharapkan muncul dari adanya kepemimpinan, budaya tidak selalu homogen di seluruh organisasi. Pendekatan dari atas ke bawah (*top down*), untuk budaya keseluruhan organisasi - sebuah "*macroculture*" - adalah titik awal untuk mulai merumuskan perilaku yang diinginkan. Akan tetapi, setiap organisasi memiliki banyak budaya kecil yang terpisah-pisah, atau "*microcultures*," yang mencerminkan lokasi, departemen, divisi, dan unit lain yang spesifik atau kelompok karyawan yang memiliki kesamaan. Penyebaran *microcultures* ini dapat mengakibatkan kesulitan dalam mengaudit budaya. Namun dengan pandangan yang komprehensif dan objektif tentang organisasi, audit internal memiliki potensi untuk memeriksa setiap *microcultures* ini, dampaknya terhadap *macroculture* organisasi, dan potensi risikonya terhadap organisasi. Pertama, audit internal harus benar-benar memahami *macroculture* yang diinginkan ketika akan menilai berbagai *subcultures* dan mencari perbedaan antara apa yang diinginkan oleh pimpinan dengan apa yang sebenarnya terjadi di seluruh jajaran perusahaan.

Untungnya, sebagian besar pimpinan audit internal (89 persen) sepakat bahwa departemen audit internal mereka telah memahami risiko yang terkait dengan budaya organisasi, tetapi hanya sekitar setengahnya (53 persen) yang menyatakan bahwa departemen audit internal mereka benar-benar mengerti bagaimana mengaudit budaya. Anehnya, 18 persen mengatakan bahwa mereka tidak mengaudit budaya karena pihak lain telah melakukan hal tersebut, sementara alasan utama untuk tidak melakukan audit budaya meliputi kurangnya kompetensi (25%) dan/atau tidak mendapatkan dukungan organisasi yang dibutuhkan (23%) atau keterbatasan waktu (21%), seperti yang ditunjukkan pada Exhibit 4.

Dengan pandangan yang komprehensif dan objektif tentang organisasi, audit internal memiliki potensi untuk memeriksa setiap *microcultures* ini, dampaknya terhadap *macroculture* organisasi, dan potensi risikonya terhadap organisasi.

## Exhibit 4 – Alasan mengapa departemen audit internal tidak mengaudit budaya



Note: Q6: Which of the following describes why your internal audit department does not audit culture? Respondents could select more than one answer. (Asked of those that do not audit culture)

“Departemen audit internal yang tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan dalam audit budaya dapat memulai dengan melakukan apa yang auditor internal lakukan dengan baik – dengan menggunakan pendekatan yang disiplin dan sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan kegiatan-kegiatan organisasi yang berhubungan dengan budaya.”

Nur Hayati Baharuddin,  
Executive Director, IIA–Malaysia

Menurut Nur Hayati Baharuddin, direktur eksekutif IIA-Malaysia, "Departemen audit internal yang tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan dalam mengaudit budaya dapat memulai dengan melakukan hal yang para auditor internal biasa lakukan dengan baik – dengan menggunakan pendekatan yang disiplin dan sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan kegiatan-kegiatan organisasi yang berhubungan dengan budaya." Contohnya, sebagaimana dijelaskan dalam publikasi *IIA 2016 Global Perspectives and Insights: Auditing Culture – A Hard Look at the Soft Stuff*, "memahami bahwa model tiga lapis pertahanan/*three lines of defense* (atau model lainnya yang sesuai untuk menggambarkan adanya tugas/tanggung jawab terhadap risiko dan pengendaliannya serta garis pelaporan)<sup>3</sup> adalah sama efektifnya bila digunakan dalam menilai budaya sebagaimana penggunaannya dalam penugasan audit yang standar. Ketika digunakan untuk audit budaya, kewajiban yang diharapkan dari setiap lapis antara lain:

1. Lapis pertahanan pertama – yaitu manajemen lini bisnis – bertanggung jawab untuk menetapkan, mengkomunikasikan, serta melaksanakan/menjadi contoh untuk nilai-nilai dan perilaku yang diinginkan.
2. Lapis pertahanan kedua merupakan fungsi pengawasan, seperti unit/bagian yang menangani masalah etika, yang mengembangkan program-program etika, memonitor risiko-risiko yang berkaitan dengan budaya serta kepatuhan terhadap kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur terkait budaya, dan memberikan saran kepada pihaklapis pertama.
3. Lapis pertahanan ketiga – audit internal – mengevaluasi kepatuhan pada standar organisasi yang telah ditetapkan maupun yang diharapkan serta mengevaluasi apakah budaya perusahaan mendukung tujuan, strategi, dan model bisnis organisasi. Audit internal menilai budaya secara keseluruhan dan mengidentifikasi area-area di mana budaya organisasi lemah."<sup>4</sup>

<sup>3</sup> The IIA's Position Paper, "The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control," 2013, [www.theiia.org/positionpapers](http://www.theiia.org/positionpapers) (accessed Sept. 29, 2016).

<sup>4</sup> The IIA, "Global Perspectives and Insights: Auditing Culture – A Hard Look at the Soft Stuff," 2016, 5 [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi) (accessed Aug. 24, 2016)

Bagaimana pun juga, memiliki kompetensi atau tidak, mengaudit budaya organisasi berada dalam ruang lingkup audit internal. Menurut *2016 Internal Audit Capabilities Survey* yang dilakukan oleh Protiviti, mengaudit budaya organisasi termasuk dalam lima prioritas utama bagi para pimpinan audit internal. Perlu diingat bahwa 89 persen pimpinan audit yang menanggapi survei *Global Pulse IIA* menunjukkan bahwa mereka memahami risiko-risiko yang berhubungan dengan budaya. Motivasi utama untuk mengaudit budaya adalah budaya organisasi dinilai mempunyai risiko tinggi oleh audit internal, ada permintaan dari *board*/komite audit, dan sebagai respon terhadap kejadian yang berkaitan dengan budaya (Exhibit 5).

### Exhibit 5 – Mengapa departemen audit internal mengaudit budaya (tiga teratas)



Note: Q7: Please indicate why your internal audit department has audited culture. Respondents could select more than one answer. (Asked of those that do audit culture)

Sejalan dengan itu, melalui kepemimpinan mereka dalam pengembangan rencana audit internal berbasis risiko, dan hubungan mereka dengan *board*/komite audit, para CAE harus menjalankan peran utama dalam membantu mempertahankan budaya-budaya sehat yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai misi strategis mereka dan menerapkannya pada tujuan-tujuan bisnis dan operasional.

Mereka yang melakukan audit budaya menggunakan pendekatan yang progresif. Seperti yang diungkapkan oleh *Global Chairman IIA (2016-17)*, Angela Witzany, "Audit budaya harus ada di dalam setiap penugasan audit, sebagai dasar bagi organisasi untuk melakukan pemantauan secara terus-menerus dan memungkinkan para auditor internal untuk menemukan tanda-tanda peringatan dini."<sup>5</sup>

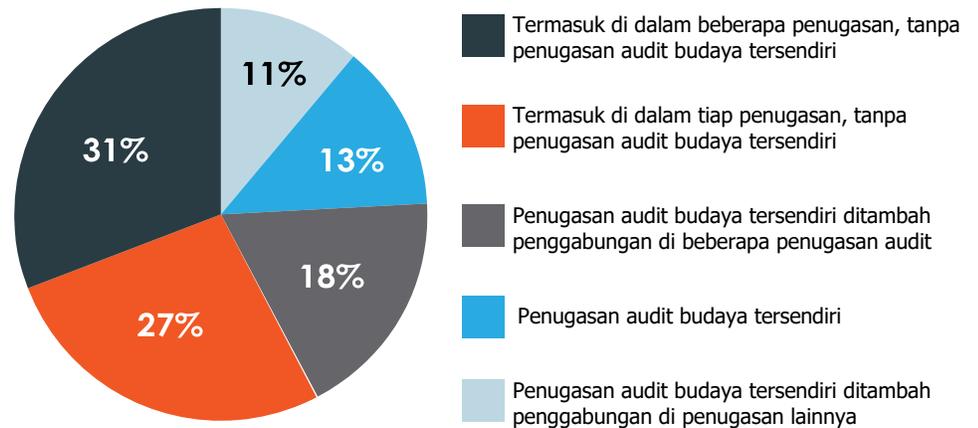
Paling tidak ada tiga cara untuk melakukan audit budaya; penilaian secara keseluruhan organisasi; penugasan-penugasan tersendiri sebagai bagian dari beberapa atau keseluruhan penugasan audit; dan/atau pelaporan dari serangkaian audit *microculture* dari waktu ke waktu. Pendekatan-pendekatan ini tidak terpisah satu sama lain. Mungkin sebagai gambaran budaya organisasi itu sendiri, bahwa terdapat beberapa pendekatan berbeda dalam mengaudit budaya yang dijalankan oleh sebagian kecil audit internal saat ini (Exhibit 6).

**"Audit budaya harus ada dalam setiap penugasan audit, sebagai dasar bagi organisasi untuk melakukan pemantauan secara terus-menerus dan memungkinkan para auditor internal untuk menemukan tanda-tanda peringatan dini."**

Angela Witzany,  
Global Chairman, The IIA

<sup>5</sup> The IIA, "Global Perspectives and Insights: Auditing Culture – A Hard Look at the Soft Stuff," 2016, 3 [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi) (accessed Aug. 24, 2016).

### Exhibit 6 – Beberapa pendekatan dalam melakukan audit budaya



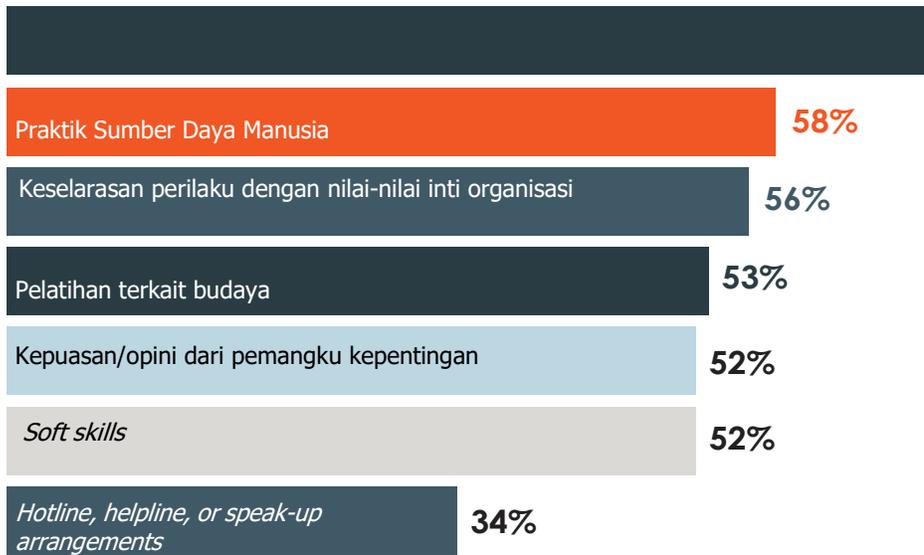
Note: Q8: Please indicate which of the following best describes your approach to auditing culture. (Asked of those that audit culture.)

Masalah kepatuhan, praktik terkait sumber daya manusia, dan keselarasan perilaku dengan nilai-nilai inti organisasi adalah faktor-faktor yang paling sering dipertimbangkan dalam setiap penugasan audit budaya.

Pada saat tertentu, penugasan audit budaya secara tersendiri masuk akal – memang dibutuhkan - seperti pada saat setelah terjadinya sebuah skandal besar, untuk keperluan menilai adanya kecocokan di antara beberapa organisasi pada saat melakukan persiapan untuk *merger* atau akuisisi, atau untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah ketidakpatuhan tertentu. Namun, penugasan budaya secara tersendiri mungkin tidak akan mencukupi. Ketika audit internal mempertimbangkan budaya pada setiap penugasan yang dilakukan, hal tersebut dapat membantu manajemen eksekutif dan *boards* dalam mendeteksi dan mengatasi suatu *microculture* yang mungkin telah menyimpang dari budaya organisasi yang diinginkan, atau yang mungkin bahkan merugikan. Jadi terdapat kebutuhan untuk keduanya baik penilaian terhadap *macroculture*, maupun terhadap berbagai *microcultures* yang berbeda.

Penugasan audit budaya akan sangat efektif apabila keseluruhan faktor-faktor terkait budaya dipertimbangkan – dan audit internal memiliki peluang-peluang untuk mengembangkan hal ini. Sekitar setengah dari para pimpinan audit menunjukkan bahwa mereka mempertimbangkan setidaknya empat dari tujuh faktor yang diidentifikasi di dalam survei (Exhibit 7). Masalah kepatuhan, praktik terkait sumber daya manusia, dan keselarasan perilaku dengan nilai-nilai inti organisasi adalah faktor-faktor yang paling sering dipertimbangkan dalam setiap penugasan audit budaya.

## Exhibit 7 – Faktor-faktor terkait budaya yang menjadi pertimbangan dalam penugasan audit internal



Note: Q12: Which of the following culture-related factors, if any, have been considered in any internal audit engagement? Respondents could select more than one answer. (Asked of those that audit culture.)

Menariknya, enam puluh persen pihak yang melakukan audit budaya berkoordinasi dengan beberapa departemen lain. Audit internal seringkali berkoordinasi dengan unit-unit sumber daya manusia, kepatuhan, dan/atau manajemen risiko untuk melakukan audit budaya (Exhibit 8). Koordinasi dengan beberapa pihak penting lain dalam organisasi merupakan langkah yang bijaksana dan bisa jadi merupakan praktik yang unggul. Namun, mengingat pentingnya peran independen bagi audit internal, audit internal seharusnya mempertimbangkan untuk memimpin upaya tersebut dan mencapai kesimpulan sendiri serta melaporkan pendapat dan pengamatannya secara independen.

## Exhibit 8 – Beberapa departemen yang berkoordinasi dengan audit internal saat melakukan audit budaya (tiga teratas)



Note: Q11: With which departments did internal audit coordinate with to audit culture? Respondents could select more than one answer. (Asked of those that coordinate efforts with other departments.)

Enam puluh persen pihak yang melakukan audit budaya berkoordinasi dengan departemen lain. Namun, mengingat pentingnya peran independen bagi audit internal, audit internal seharusnya mempertimbangkan untuk memimpin upaya tersebut dan mencapai kesimpulan sendiri serta melaporkan pendapat dan pengamatannya secara independen.

Kami memiliki hipotesa bahwa adanya aspek-aspek tidak kasat mata (*intangible*) dari audit budayalah yang menjelaskan mengapa lebih sulit bagi audit internal untuk melaporkan hasil penugasan terkait budaya dibandingkan dengan penugasan lainnya. Kenyataannya, dari mereka yang melakukan audit budaya, hanya sebagian dari pimpinan departemen audit internal yang melaporkan bahwa departemen mereka mengerti bagaimana melaporkan hasil penugasan tentang budaya tersebut, bahkan satu dari lima departemen menunjukkan bahwa mereka tidak melaporkan hasilnya sama sekali. Ketika hasil tersebut dilaporkan, format yang paling umum adalah laporan tertulis, yang kadang-kadang juga disertai dengan laporan secara lisan.

Dapat dipahami, para auditor internal seharusnya tidak ragu-ragu untuk melakukan audit budaya. Ketika audit internal memasukkan aspek budaya dalam setiap penugasan, budaya dapat menjadi salah satu faktor yang bisa dipertimbangkan dalam setiap perumusan kesimpulan dan pembuatan laporan akhir.

Dari mereka yang melakukan audit budaya, hanya sebagian dari pimpinan departemen audit internal yang melaporkan bahwa departemen mereka mengerti bagaimana melaporkan hasil penugasan tentang budaya tersebut, bahkan satu dari lima departemen menunjukkan bahwa mereka tidak melaporkan hasilnya sama sekali.

## Kesimpulan

Bukti mulai menunjukkan bahwa audit internal menjadi lebih sadar secara mendalam terhadap isu-isu terkait budaya yang mungkin merupakan penyebab potensial dari kerugian jangka panjang bagi organisasi. Sementara hampir tiga-perempat dari departemen-departemen audit internal yang menanggapi survei ini menunjukkan bahwa mereka tidak melakukan audit budaya, sekelompok kecil pimpinan audit internal telah membuat terobosan di area tersebut. Profesi audit internal pada umumnya disarankan untuk mengikuti terobosan tersebut dengan cara:

- Memahami sepenuhnya *macroculture* di dalam organisasi.
- Mengembangkan kerangka kerja risiko/tata kelola untuk menilai *macro* dan *microcultures*.
- Memperhatikan adanya faktor-faktor yang berhubungan dengan budaya, mempertimbangkan aspek budaya dalam setiap penugasan audit.
- Secara berkelanjutan melaporkan hal-hal terkait budaya.

# Mengejar Teknologi

Pada saat audit internal telah mengambil beberapa langkah untuk selalu mengikuti dinamika perkembangan teknologi yang kompleks dan cepat berubah, hasil survei *Global Pulse* menunjukkan bahwa audit internal masih terus berjuang untuk menghadapi risiko-risiko teknologi secara komprehensif. Audit internal tidak sendirian dalam perjuangan ini. Dalam kenyataannya, mengacu ke *2016 Hewlett Packard Enterprise (HPE) report State of Security Operation*, dari tahun ke tahun telah terjadi penurunan maturitas dalam *security operations center (SOC)* di tahun 2015. *HPE* menghubungkan penurunan ini dengan adanya tekanan pada pertahanan *cyber* dengan adanya komputasi *cloud*, *mobile*, sosial, dan *big data*, serta meningkatnya kecanggihan dari komunitas serangan *cyber*. Namun hampir semua survei pada para anggota *board* menilai risiko teknologi, terutama *cyber*, sebagai risiko yang tinggi (bila bukan yang tertinggi) dalam daftar perhatian mereka.

Bagaimana audit internal dapat membantu? Semakin banyak pimpinan audit internal dengan pengetahuan yang baik membuat langkah-langkah untuk menjadikan audit internal sebagai penasihat *cyber* yang terpercaya di dalam organisasi dengan membangun kompetensi dan menunjukkan kemahiran dalam masalah *IT* seperti *cybersecurity* dan *big data*, dan menyediakan berbagai layanan audit internal (baik secara langsung atau melalui *cosourcing*) untuk isu-isu tersebut. Tapi pada sebagian yang lain, data survei *Global Pulse* menunjukkan bahwa beberapa hal menghambat audit internal untuk mencapai kemajuan di bidang ini.

## Cybersecurity

*Cybersecurity* mengacu pada langkah-langkah yang diambil untuk melindungi data perusahaan di dalam sistem berbasis komputer dari kehilangan, kerusakan, akses yang tidak sah, atau penyalahgunaan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang tidak diinginkan. Sebagaimana dijelaskan dalam *The IIA's 2016 Global Perspectives and Insights: Internal Audit as Trusted Cyber Adviser*, "*Cybersecurity* harus dipertimbangkan secara holistik dan sistemik, karena dampak dari kegagalan bisa berkisar dari ketidakmampuan untuk melakukan transaksi dasar, hilangnya properti intelektual, hingga ke potensi kerusakan reputasi yang signifikan. Hal ini bukanlah semata-mata risiko teknologi; namun merupakan risiko bisnis, dan karena itu, auditor internal memiliki peran yang penting."<sup>6</sup>

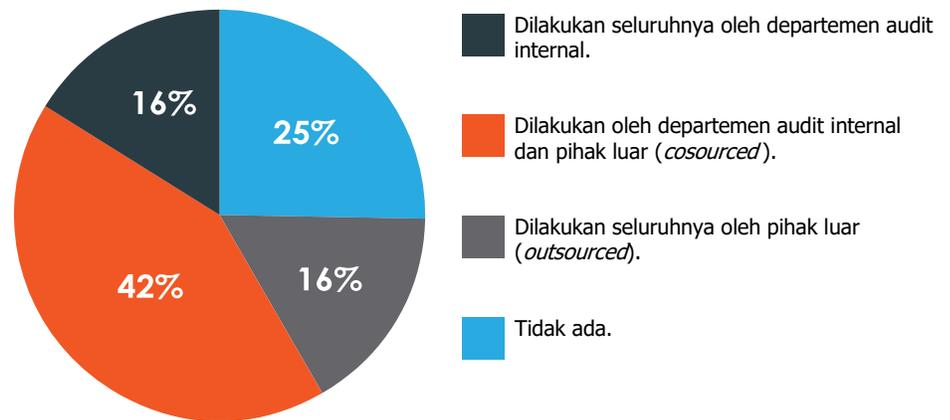
Untungnya, sebagian besar (93 persen) dari pimpinan audit internal melaporkan bahwa departemen audit internal mereka telah memahami risiko yang terkait dengan *cybersecurity*. Namun kontras dengan optimisme tersebut, dalam laporan tahun 2016 bertajuk *Creating trust in the digital world*, EY mengingatkan bahwa risiko *cybersecurity* telah diremehkan dan terlalu banyak organisasi memperburuk kerentanan mereka dengan mengambil pendekatan *ad hoc* terhadap risiko. *Global Pulse* menegaskan hal ini, dengan lebih dari setengah (55 persen) dari para pimpinan audit internal menyatakan bahwa organisasi mereka menggunakan kerangka kerja yang sengaja dirancang untuk menghadapi *cybersecurity*. Itu jumlah yang kurang lebih sama (58 persen) dengan yang mengatakan bahwa mereka memberikan layanan audit internal terkait *cybersecurity* untuk organisasi mereka, baik secara eksklusif (16 persen) ataupun melalui *cosourcing* (42 persen), seperti yang ditunjukkan dalam Exhibit 9.

"*Cybersecurity* harus dipertimbangkan secara holistik dan sistemik, karena dampak dari kegagalan bisa berkisar dari ketidakmampuan untuk melakukan transaksi dasar, hilangnya properti intelektual, hingga ke potensi kerusakan reputasi yang signifikan."

<sup>6</sup> The IIA, "Global Perspectives and Insights: Internal Audit as Trusted Cyber Adviser," 2016, 5, [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi) (accessed Aug. 24, 2016).

Jadi meskipun sebagian besar departemen audit internal mengatakan dapat memahami risiko *cybersecurity*, hanya beberapa saja dari mereka yang mampu menerjemahkannya ke dalam tindakan dengan menyediakan layanan audit internal yang komprehensif bagi *cybersecurity* yang dibutuhkan oleh organisasi mereka. Dan yang lebih mengkhawatirkan, meski banyak pimpinan audit internal menyatakan bahwa mereka memahami risiko *cybersecurity* beserta visibilitas dan kerusakan yang disebabkan oleh peristiwa-peristiwa *cyber* yang telah dipublikasikan, satu dari empat (25 persen) pimpinan audit internal menyatakan tidak ada layanan audit internal terkait *cybersecurity* yang telah diberikan kepada organisasi mereka. Sisanya, 16 persen, melaporkan bahwa semua layanan audit internal terkait *cybersecurity* sepenuhnya dilakukan melalui *outsourcing* (Exhibit 9).

### Exhibit 9 – Siapa yang memberikan layanan audit internal terkait *cybersecurity* bagi organisasi



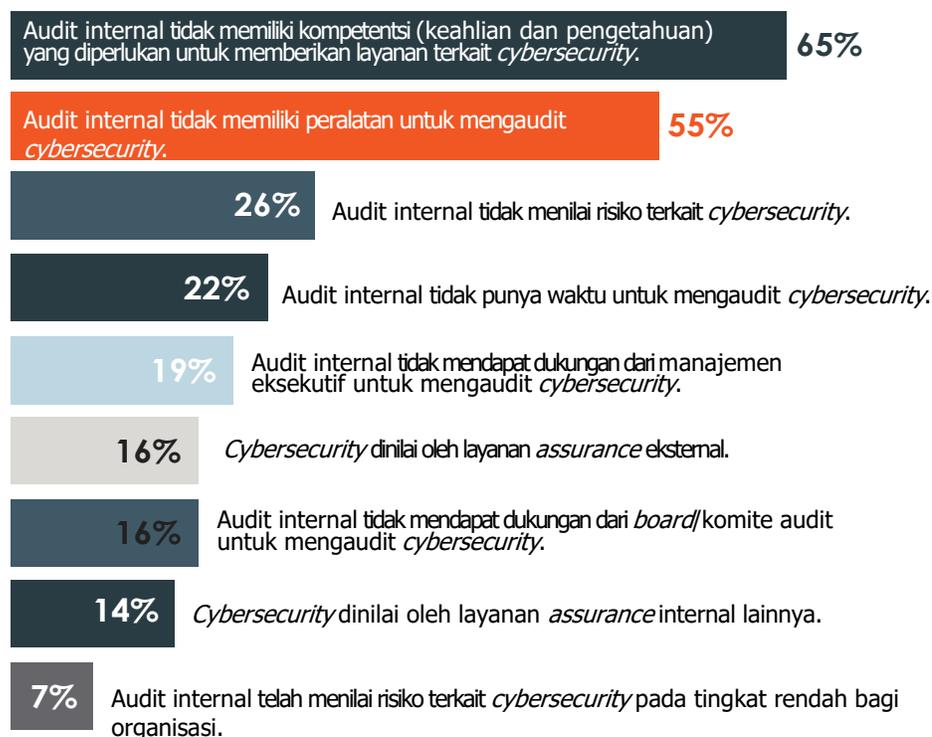
Satu dari empat pimpinan audit internal menyatakan tidak ada layanan audit internal terkait *cybersecurity* yang telah diberikan kepada organisasi mereka.

Note: Q25: Which statement best describes who provides cybersecurity-related internal audit services for your organization? Please note: Numbers do not total to 100% due to rounding.

Alasan-alasan utama mengapa tidak ada layanan audit internal yang diberikan untuk organisasi di antaranya adalah karena audit internal tidak memiliki kompetensi (keterampilan dan pengetahuan) dan peralatan untuk mengaudit *cybersecurity* (Exhibit 10). Para CAE mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki kekurangan tersebut. Menurut laporan *IIARF CBOK* tahun 2016,<sup>7</sup> teknologi informasi dan *data mining/ analytics* adalah dua dari tujuh keterampilan yang mereka gunakan untuk merekrut staf dalam departemen audit internal mereka. Para CAE juga mengkompensasi kurangnya kompetensi dan peralatan dengan cara *cosourcing* dan *outsourcing*.

<sup>7</sup> James Rose, "The Top 7 Skills CAEs Want," (Altamonte Springs: The IIA Research Foundation, 2016) p 2, [http://theiia.mkt5790.com/CBOK\\_2015\\_Top\\_Skills\\_CAEs\\_Want](http://theiia.mkt5790.com/CBOK_2015_Top_Skills_CAEs_Want).

## Exhibit 10 – Alasan-alasan mengapa departemen audit internal tidak mengaudit *cybersecurity*



Note: Q26: Which of the following describes why your internal audit department does not currently provide internal audit services specifically related to cybersecurity? Respondents could select more than one answer. (Asked of those where no internal audit services related to cybersecurity have been provided to the organization.)

Apa yang bisa internal auditor lakukan untuk mencapai kemajuan di bidang *cybersecurity* ini? Pertama, dimulai dengan memiliki atau memperoleh kompetensi yang diperlukan dan peralatan untuk mengaudit *cybersecurity*. Hasil survei menunjukkan dua hal ini adalah yang paling utama digunakan demi keberhasilan mengaudit di bidang yang penting ini. Kemudian, perlunya dukungan dari manajemen puncak. Seperti yang tercantum dalam *Internal Audit as Trusted Cyber Adviser*, di hampir setiap organisasi, untuk setiap proyek besar, dukungan dari manajemen puncak sangatlah penting. Namun *boards* mungkin saja tidak menjadikan *cybersecurity* sebagai salah satu fokus perhatian mereka. Misalnya, menurut salah satu penelitian terbaru di Amerika Serikat, 26 persen dari individu yang disurvei menunjukkan bahwa *chief information security officer (CISO)* atau *chief security officer (CSO)* membuat presentasi laporan *security* untuk *board* hanya sekali dalam setahun; dan kira-kira dengan jumlah yang sama (28 persen) bahkan menyatakan tidak ada presentasi laporan sama sekali. Lebih jauh lagi, hampir sepertiga mengatakan tidak ada komite atau anggota dalam *board* yang khusus mengawasi risiko *cyber*, dengan hanya 15 persen yang menunjukkan pengawasan risiko *cyber* melalui komite audit.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> PwC, "US cybersecurity: Progress stalled, Key findings from the 2015 US State of Cybercrime Survey," July 2015, <http://www.pwc.com/us/cybercrime> (accessed Aug. 24, 2016).

Mungkin sebagai akibat dari berbagai kombinasi persepsi dan realita bahwa audit internal tidak memiliki kompetensi yang memadai dalam menilai *cybersecurity*, kepercayaan diri audit internal untuk mengatasi masalah ini juga menjadi berkurang. Seperti kasus di *Global Pulse*, hanya 56 persen dari para pimpinan audit internal memberitahu kami bahwa mereka memiliki mandat dari *board*/komite audit untuk mengaudit *cybersecurity*. Jadi apa yang perlu dilakukan? Pertama, dengan akses istimewa ke *board*/komite audit serta pemahaman tentang risiko-risiko *cybersecurity*, pimpinan audit internal harus terus menetapkan *cybersecurity* dalam agenda, membahas kerentanan-kerentanan di bidang *cyber*, dan menawarkan untuk membantu organisasi menetapkan *risk appetite* untuk *cybersecurity*. Bagi mereka yang tidak menghargai besarnya risiko *cybersecurity*, harus memahami bahwa ini merupakan faktor risiko utama yang akan bisa menjadi lebih parah karena teknologi terus berkembang lebih cepat dari upaya mengelola dan mengontrol risiko secara efektif. Bahkan, pada awal 2016 Forbes melaporkan sebuah proyeksi biaya-biaya *cybercrime* yang diperkirakan akan mencapai \$ 2 triliun pada tahun 2019.<sup>9</sup>

Dengan akses istimewa ke *board*/komite audit serta pemahaman tentang risiko-risiko *cybersecurity*, pimpinan audit internal harus terus menetapkan *cybersecurity* dalam agenda, membahas kerentanan-kerentanan di bidang *cyber*, dan menawarkan untuk membantu organisasi menetapkan *risk appetite* untuk *cybersecurity*.

Kedua, menyadari bahwa *cybersecurity* membutuhkan upaya kolaboratif yang bergantung pada kepemimpinan yang ditunjukkan oleh CAE. Hans Nieuwlands, *chief executive* pada IIA - Belanda menjelaskan, "Para CAE harus membangun kemitraan yang terpercaya dengan manajemen eksekutif, menawarkan saran dan solusi untuk mengelola atau mengurangi risiko *cybersecurity* ke tingkat yang dapat diterima, dan mengembangkan hubungan kolaboratif dengan *chief information officer (CIO)*, *chief information security officer (CISO)*, dan *senior privacy/legal officers*."

Ketiga, mengikuti jejak mereka yang telah membuat langkah di bidang ini. Seperti disebutkan sebelumnya, lebih dari setengah (58 persen) dari pimpinan audit internal mengatakan mereka memberikan layanan audit internal terkait *cybersecurity* untuk organisasi mereka, baik secara eksklusif atau melalui *cosourcing*. Alasan utama untuk mengaudit *cybersecurity* adalah *cybersecurity* dinilai memiliki risiko tinggi, dan bahwa CAE mengangkat isu tersebut pada saat proses perencanaan audit, menunjukkan bahwa para pimpinan audit internal mungkin perlu menjadi katalisator bagi organisasi yang menekankan pada semakin pentingnya *cybersecurity* (Exhibit 11).

Yang lebih penting, departemen audit internal yang mengaudit *cybersecurity* mulai memberikan berbagai layanan berharga untuk organisasi mereka. Layanan yang paling sering mencakup penilaian terhadap pengendalian untuk sistem yang terhubung dengan internet dalam memproses, menyimpan, dan/atau mengirim data, menilai *business continuity plan*, dan menilai proses *cybersecurity risk assessment* (Exhibit 12). Peluang potensial bagi para pimpinan audit internal untuk lebih terlibat langsung dengan proses adalah dengan memberikan nasihat tentang tim proyek serta memberikan bimbingan untuk implementasi dan rencana kinerja *cybersecurity*.

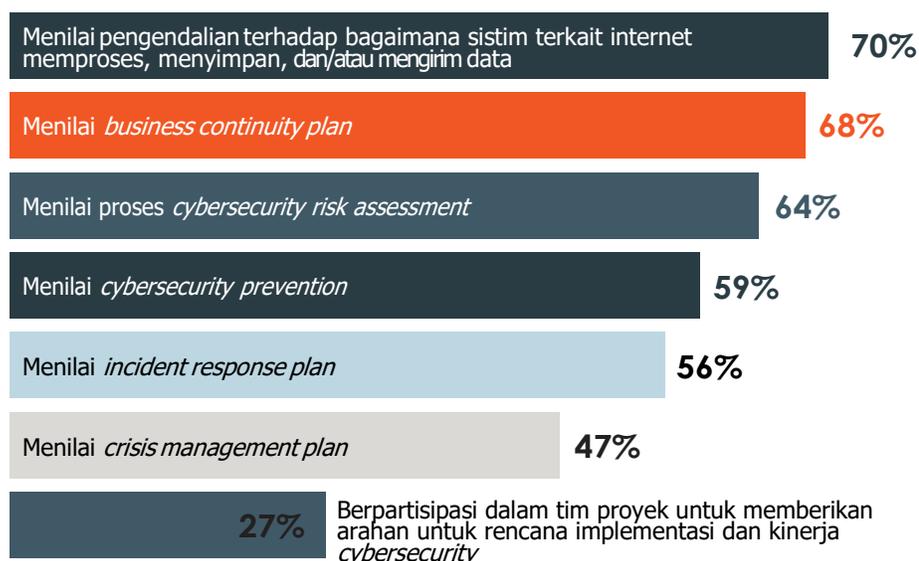
<sup>9</sup> Steve Morgan, "Cyber Crime Costs Projected to Reach \$2 Trillion by 2019," <http://www.forbes.com/sites/stevemorgan/2016/01/17/cyber-crime-costs-projected-to-reach-2-trillion-by-2019/#6b96d1ae3bb0>

## Exhibit 11 – Mengapa department audit internal mengaudit *cybersecurity*



Note: Q27: Please indicate why your internal audit department has provided internal audit services specifically related to cybersecurity. Respondents could select more than one answer. (Asked of those that provide or cosource cybersecurity-related services.)

## Exhibit 12 – Bagaimana departemen audit internal mengaudit *cybersecurity*



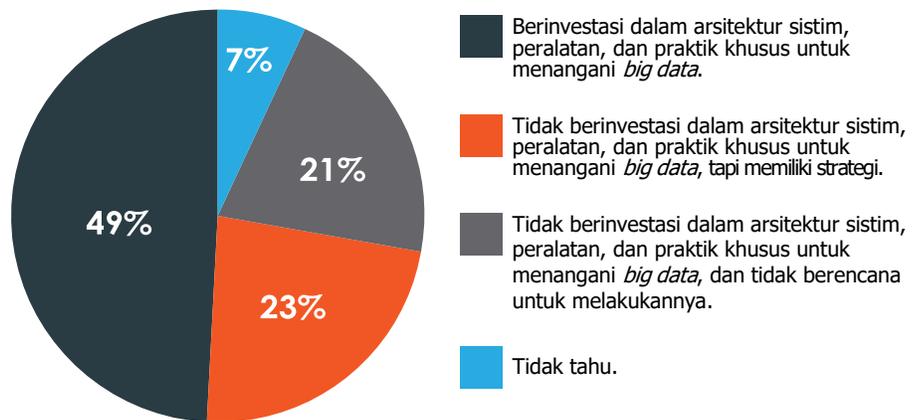
Note: Q28: Please indicate how your internal audit department has been involved with cybersecurity. Respondents could select more than one answer. (Asked of those that provide or cosource cybersecurity-related services.)

## Big Data

*Big Data* mempunyai arti lebih dari sekedar data dalam jumlah besar. *Big Data* mengacu pada data (informasi) dalam organisasi yang mempunyai volume, varietas, kecepatan, dan variabilitas yang begitu tinggi, sehingga organisasi harus berinvestasi dalam arsitektur sistem, peralatan, dan praktik yang dirancang khusus untuk menangani data. Secara global, hampir setengah (49 persen) dari pimpinan audit internal menunjukkan bahwa organisasi mereka telah melaksanakan investasi tersebut (dan tentunya telah mengimplementasikan sistem untuk secara efektif menangani *big data* sampai batas tertentu), dan 23 persen mengatakan bahwa organisasi mereka memiliki strategi untuk melakukannya (Exhibit 13). Dengan demikian, audit internal diharapkan akan memasukkan *big data* dalam rencana audit berbasis risiko mereka.

### Exhibit 13 – Organisasi-organisasi yang berinvestasi di *big data*

Secara global, hampir setengah dari pimpinan audit internal menunjukkan bahwa organisasi mereka telah melaksanakan investasi tersebut, dan 23 persen mengatakan bahwa organisasi mereka memiliki strategi untuk. Audit internal diharapkan akan memasukkan *big data* dalam rencana audit berbasis risiko mereka.



Note: Q17: Which statement best describes your organization's approach to big data?

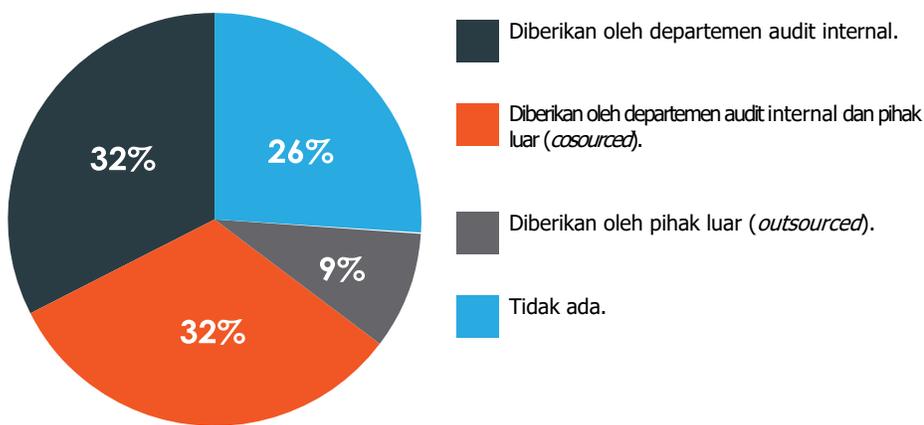
Survei *New Vantage Partners (NVP)* di tahun 2016 terhadap para pengambil keputusan senior di perusahaan—perusahaan bisnis dan teknologi dari Amerika Serikat yang masuk dalam Fortune 1000, menemukan bahwa:

- *Big data* telah diadopsi sebagai *mainstream*.
- Peran baru dalam sebuah organisasi, yaitu *chief data officer*, menjadi semakin mapan.
- Kemitraan bisnis dan teknologi menjadi sangat penting dalam adopsi *big data*.
- Wawasan bisnis dan kecepatan adalah penentu bisnis utama bagi investasi pada *big data*.
- Varietas data menjadi semakin lebih penting daripada volume dan kecepatan, sebagai penentu teknis pada investasi *big data*.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> New Vantage Partners LLC, "Big Data Executive Survey 2016," 2016, <http://newvantage.com/wp-content/uploads/2016/01/Big-Data-Executive-Survey-2016-Findings-FINAL.pdf> (accessed Aug. 24, 2016).

Para pimpinan audit internal yang bekerja dalam organisasi yang telah berinvestasi dalam *big data*, 64 persen di antaranya mengatakan bahwa departemen mereka memberikan layanan audit internal terkait *big data* untuk organisasi, baik secara eksklusif (32 persen), atau dengan cara *cosourcing* dengan penyedia jasa dari luar (32 persen), seperti yang ditunjukkan dalam Exhibit 14. Dan, sebagaimana *cybersecurity*, pimpinan audit internal seringkali mengarahkan perhatian organisasi kepada berbagai permasalahan manajemen risiko dan pengendalian *big data*. Di kalangan para pimpinan audit internal yang mengaudit *big data*, dua alasan yang paling utama mereka melakukannya adalah karena melihat pada risikonya. Sebagaimana dilaporkan, CAE mengangkat isu tersebut selama proses perencanaan audit tahunan atau *big data* dinilai berisiko tinggi oleh audit internal.

### Exhibit 14 – Siapa yang memberikan layanan audit internal terkait *big data* bagi organisasi



Note: Q19: Which statement best describes who provides your organization's internal audit services related to big data? (Asked of those that have invested in big data.) Please note: Numbers do not total to 100% due to rounding.

Di kalangan para pimpinan audit internal yang mengaudit *big data*, dua alasan yang paling utama mereka melakukannya adalah karena melihat pada risikonya. Sebagaimana dilaporkan, CAE mengangkat isu tersebut selama proses perencanaan audit tahunan atau *big data* dinilai berisiko tinggi oleh audit internal.

Departemen audit internal yang memperhatikan *big data* memberikan berbagai layanan berharga terkait *big data* untuk organisasi mereka. Layanan yang paling sering mencakup penilaian terhadap pengendalian untuk ketersediaan, kegunaan, integritas, atau keamanan data; menilai risiko-risiko yang terkait dengan penggunaan *big data*; dan menilai keakuratan *big data* (Exhibit 15).

## Exhibit 15 – Bagaimana departemen audit internal mengaudit *big data*

Menilai pengendalian ketersediaan, penggunaan, integritas, keamanan *big data* **80%**

Menilai risiko-risiko terkait penggunaan *big data* **66%**

Menilai keakuratan *big data* **54%**

Menilai validitas *big data* **51%**

Menilai kegunaan *big data analytics* bagi organisasi **38%**

**24%** Berpartisipasi dalam tim proyek *big data* untuk memberi arahan bagi rencana implementasi dan kinerja

**10%** Membantu menganalisa segi *cost-benefit*

"Ketika berpartisipasi dalam tim proyek, audit internal dapat mendorong diskusi-diskusi yang membahas baik dari perspektif bisnis ataupun teknologi pada topik-topik seperti integritas data, keamanan data, dan persyaratan privasi."

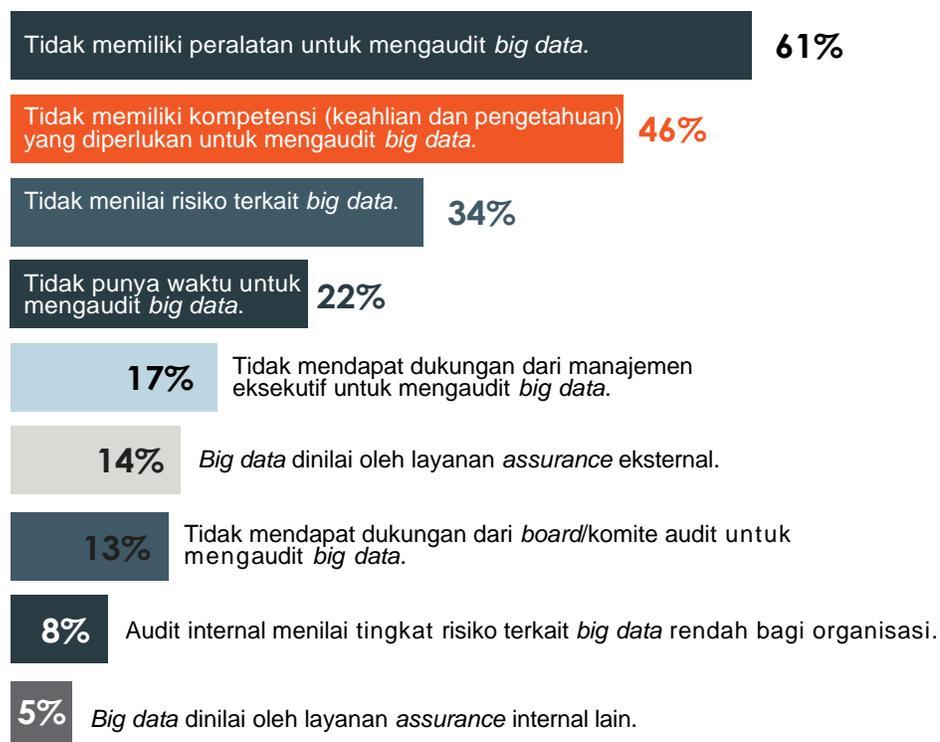
Carolyn Saint, CAE,  
University of Virginia

Note: Q22: Please indicate how your internal audit department has been involved with big data. Respondents could select more than one answer. (Asked of those that provide or co-source big-data-related services.)

Namun, layanan-layanan audit internal ini dapat dikaitkan dengan masing-masing temuan kunci dari survei *NVP*. Misalnya, seperti yang dijelaskan oleh Lesedi Lesetedi, direktur audit internal di Botswana International University of Science and Technology, "Survei *NVP* mengungkapkan bahwa pengeluaran untuk *big data* terus meningkat. Layanan audit internal dengan melakukan analisis biaya-manfaat dapat membantu menjamin manajemen eksekutif dan *board* bahwa setiap dolar yang dikeluarkan dapat dibenarkan berdasarkan potensi manfaatnya bagi organisasi." Carolyn Saint, CAE, University of Virginia, menambahkan bahwa "Ketika berpartisipasi dalam tim proyek, audit internal dapat mendorong diskusi-diskusi yang membahas baik dari perspektif bisnis ataupun teknologi pada topik-topik seperti integritas data, keamanan data, dan persyaratan privasi."

Meskipun 92 persen dari pimpinan audit internal melaporkan bahwa departemen audit internal mereka memahami risiko-risiko yang terkait dengan *big data*, dan berbagai cara audit internal dapat berkontribusi dalam inisiatif-inisiatif di bidang *big data* di organisasi mereka, satu dari empat (26 persen) pimpinan audit internal yang bekerja di organisasi yang telah berinvestasi pada *big data* mengatakan bahwa mereka tidak memberikan layanan audit internal yang berkaitan dengan *big data*. Para pimpinan audit internal tersebut memberikan berbagai alasan, meskipun sebagian besar mengatakan tentang kurangnya peralatan dan kompetensi (keterampilan dan pengetahuan) sebagai hambatan bagi audit internal di bidang ini (Exhibit 16).

## Exhibit 16 – Alasan-alasan mengapa department audit internal tidak mengaudit *big data*



Note: Q20: Which of the following describes why your internal audit department does not currently provide internal audit services specifically related to big data? Respondents could select more than one answer. (Asked of those where no internal audit services related to big data have been provided to the organization.)

Jumlah departemen audit internal yang menyediakan layanan audit internal terkait tampaknya tidak berada di tingkat yang seharusnya sehubungan dengan risiko-risiko tersebut.

## Kesimpulan

Meskipun risiko-risiko teknologi yang berhubungan dengan *cybersecurity* dan *big data* menjadi fokus perhatian utama bagi kebanyakan *boards*, jumlah departemen audit internal yang menyediakan layanan audit internal terkait tampaknya tidak berada di tingkat yang seharusnya sehubungan dengan risiko-risiko tersebut. Namun, beberapa departemen audit internal yang memberikan layanan ini sering membantu mengarahkan perhatian organisasi terhadap isu-isu risiko dan pengendalian yang penting terkait dengan *cybersecurity* dan *big data*. Tantangan bagi audit internal adalah memastikan ia memiliki keterampilan, pengetahuan, sumber daya, dan peralatan yang memadai dalam lingkungan risiko yang selalu berubah dan dinamis. Memanfaatkan pelaksanaan *cosourcing* yang bisa memberikan keahlian yang dibutuhkan terbukti menjadi penting untuk banyak fungsi-fungsi audit internal di masa depan.

Langkah-langkah yang akan membantu kemajuan audit internal mencapai keunggulan di bidang ini meliputi:

- Memahami sepenuhnya risiko-risiko yang berhubungan dengan teknologi dan kemungkinan dampaknya pada pencapaian tujuan operasional dan strategis.
- Memanfaatkan investasi organisasi di bidang teknologi untuk memperoleh peralatan yang diperlukan dalam mengaudit *cybersecurity* dan *big data*.
- Mengembangkan berbagai kompetensi audit internal yang diperlukan.
- Membantu mendorong kerja sama antara teknologi dan operasi bisnis.
- Memberikan rangkaian layanan audit internal lengkap yang berhubungan dengan teknologi, mulai dari partisipasi dalam tim manajemen proyek hingga memberikan *assurance* di bidang manajemen risiko dan pengendalian internal yang terkait teknologi kepada pihak *board*.

## Mencapai Status Sebagai Penasihat Terpercaya (*Trusted Advisor*)

Meskipun banyak menghadapi berbagai tantangan, audit internal terus melanjutkan langkah-langkahnya untuk memenuhi harapan-harapan pemangku kepentingan yang terus meningkat. Bagi sebagian besar ini akan menjadi sebuah tantangan yang tidak berkesudahan, sementara bagi lainnya ini adalah sebuah upaya untuk setidaknya berada di satu atau dua langkah di depan untuk mendahului tuntutan-tuntutan dan harapan-harapan yang terus meningkat.

Melanjutkan proses evolusi dari fokus lama yaitu pada pengendalian-pengendalian akuntansi (*accounting controls*) menuju ke audit berbasis risiko untuk keseluruhan organisasi telah menjadi sebuah loncatan besar ke depan bagi profesi ini. Langkah pendewasaan selanjutnya bagi profesi ini adalah para CAE membuat langkah-langkah untuk memastikan adanya keselarasan antara rencana audit internal dengan prioritas-prioritas strategis organisasi, dan memberikan wawasan-wawasan tentang kemampuan (atau ketidakmampuan) dari organisasi untuk bisa berhasil dalam mencapai tujuan-tujuan strategisnya.

Lalu apa langkah berikutnya? Sekarang banyak yang mengatakan bahwa audit internal perlu untuk lebih baik lagi, yaitu untuk benar-benar secara efektif dipandang sebagai "penasihat terpercaya" oleh seluruh pihak di organisasi. Namun, dalam banyak kasus, audit internal masih berupaya untuk mendapatkan "kursi" di tempat atau forum di mana isu-isu penting organisasi dibahas dan keputusan-keputusan eksekutif dibuat. Sementara, seorang penasihat terpercaya yang sesungguhnya selalu mendapatkan kursi karena memiliki kelebihan atau nilai yang diakui oleh semua. Mereka tidak meminta untuk dilibatkan...mereka selalu diundang. Seorang penasihat terpercaya, dengan demikian, harus memiliki kemampuan yang lengkap tentang wawasan bisnis, keahlian teknis, dan kemampuan untuk menjalin hubungan, yang oleh para pemangku kepentingan dianggap sebagai sumber daya yang berharga untuk meningkatkan tujuan-tujuan organisasi. Bagi para CAE dan timnya, hal ini berarti secara konsisten menghasilkan sesuatu yang sangat bernilai untuk dikontribusikan.

Dalam laporannya yang berjudul *2016 State of Internal Audit Profession Study, Leadership Matters: Advancing toward true north as stakeholders expect more*, PwC mengungkapkan adanya kesenjangan, yang konsisten dengan pandangan-pandangan terkini, antara aspirasi-aspirasi profesi ini dengan apa yang sesungguhnya diberikan oleh profesi ini. Memaklumi harapan tersebut, hanya 16 persen dari responden-responden PwC (para CAE dan para pemangku kepentingannya) yang mengatakan bahwa audit internal saat ini memberikan pelayanan-pelayanan yang bernilai tambah dan nasihat proaktif yang strategis bagi kepentingan bisnis melampaui pelaksanaan rencana audit yang efektif dan efisien, sementara 62 persen berharap audit internal melakukannya dalam lima tahun mendatang. Hampir sama, Deloitte melaporkan dalam *2016 Global Chief Executive Survey, Evolution or irrelevance? Internal Audit at a crossroads*, yaitu "Hanya 28 persen dari para CAE yang percaya bahwa fungsi audit internal mempunyai dampak dan pengaruh besar di dalam organisasi. Bahkan ada 16 persen yang menyatakan bahwa Audit Internal mempunyai dampak dan pengaruh yang sedikit hingga nihil. Sementara, hampir dua pertiga percaya bahwa kemampuan Audit Internal akan menjadi penting di tahun-tahun mendatang."<sup>11</sup>

Seorang penasihat terpercaya yang sesungguhnya selalu mendapatkan "kursi" karena memiliki kelebihan atau nilai yang diakui oleh semua. Mereka tidak meminta untuk dilibatkan...mereka selalu diundang.

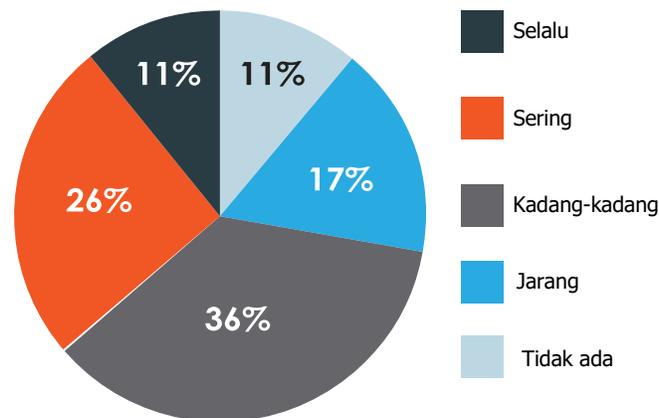
<sup>11</sup> Deloitte, "Evolution or irrelevance? Internal audit at a crossroads," 2016, 5, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/audit/solutions/global-chief-audit-executive-survey.html> (accessed Aug. 24, 2016).

Mampukah audit internal menutup kesenjangan-kesenjangan ini dan menyiapkan langkah-langkah untuk menjadi penasihat terpercaya? Sebagaimana diharapkan, langkah-langkah proaktif dan agresif perlu dilakukan.

Menurut Karem Toufic Obeid, seorang *CAE*, di Tawazun, "Untuk menutup kesenjangan tersebut perlu dibangun hubungan saling percaya dengan *executive management* dan *board*. Kepercayaan tumbuh bila hasil kerja audit internal tidak cukup hanya bisa diandalkan dan hanya memenuhi janji-janjinya, tapi juga harus bersifat antisipatif dan berwawasan ke depan." Sayangnya, sebagian besar pimpinan-pimpinan audit internal bertemu dengan *CEO*, *executive management*, dan pimpinan komite audit hanya pada waktu-waktu tertentu yang telah ditetapkan, bukan sewaktu-waktu kapanpun diperlukan dan lebih sering. Membangun hubungan yang kuat dengan pimpinan organisasi, menyumbangkan pandangan bisnis yang tajam dan keahlian teknis yang tinggi, ditambah dengan berwawasan ke depan, tentunya merupakan tugas yang berat. Tetapi, sebagian besar (66 persen) pimpinan audit internal menyatakan bahwa mereka jarang diminta untuk terlibat dalam inisiatif-inisiatif perubahan penting di dalam organisasi (Exhibit 17), dan hampir dua pertiga dari pimpinan audit internal **tidak pernah** diundang dalam rapat pimpinan organisasi yang lengkap (Exhibit 18). Sehingga, bagi sebagian besar untuk saat ini, status sebagai penasihat terpercaya masih merupakan sebuah aspirasi "*work in progress*".

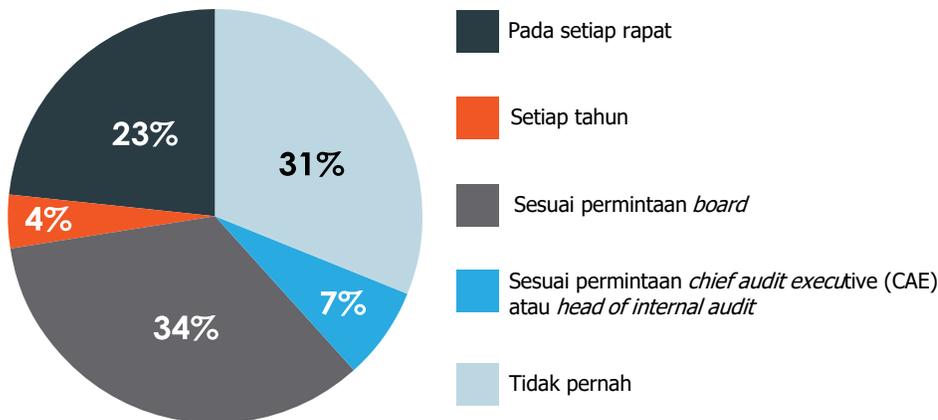
Sebagian besar (66 persen) para pimpinan audit internal menyatakan bahwa mereka jarang diminta untuk terlibat dalam inisiatif-inisiatif perubahan penting di dalam organisasi, dan hampir dua pertiga dari pimpinan-pimpinan audit internal **tidak pernah** diundang dalam rapat pimpinan lengkap.

Exhibit 17 – Seberapa sering audit internal berpartisipasi dalam inisiatif-inisiatif perubahan organisasi



Note: Q38: How frequently, if ever, does internal audit participate in major organizational change initiatives? Numbers do not total to 100% due to rounding.

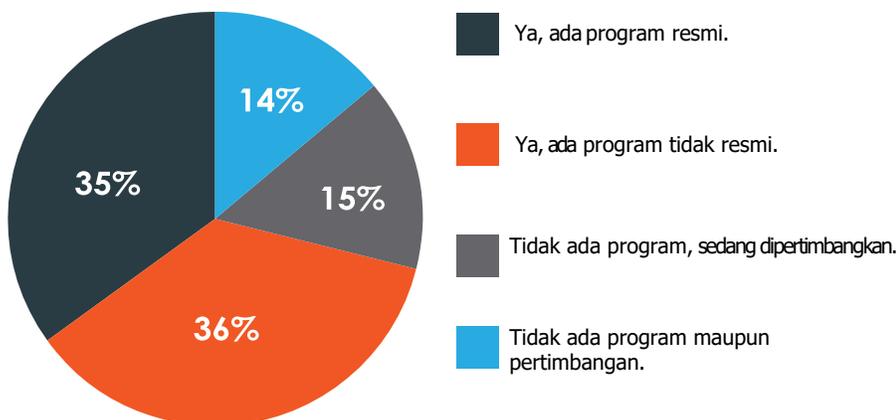
### Exhibit 18 – Seberapa sering para CAE diundang untuk menghadiri rapat pimpinan lengkap



Note: Q37: How frequently, if ever, is the chief audit executive or head of internal audit invited to attend the entire board meeting (separate from the audit committee)? Numbers do not total to 100% due to rounding.

Selain dengan CEO, executive management, dan pimpinan komite audit, para pimpinan audit internal dan staf juga perlu membangun hubungan dengan para manager senior dan menengah. Bagi sebagian besar, hal ini bisa dicapai melalui perencanaan untuk melakukan interaksi-interaksi yang terstruktur dan sering, berupaya membangun hubungan-hubungan yang erat dan berkelanjutan. Tetapi, 65 persen dari pimpinan-pimpinan audit internal menunjukkan bahwa mereka tidak mempunyai program formal di mana para auditor internal melakukan pertemuan dengan pihak-pihak tertentu di dalam organisasi secara berkelanjutan (Exhibit 19). Tanpa program tersebut hal ini menyulitkan, bahkan mustahil, di sebagian besar organisasi bagi para pimpinan audit internal dan stafnya untuk membangun dan mempertahankan hubungan-hubungan yang diperlukan untuk meningkat menjadi penasihat terpercaya.

### Exhibit 19 – Program-program di mana para auditor internal bertemu dengan berbagai pihak di organisasi



Note: Q31: Does internal audit have a program whereby internal auditors meet with organizational personnel on an ongoing basis?

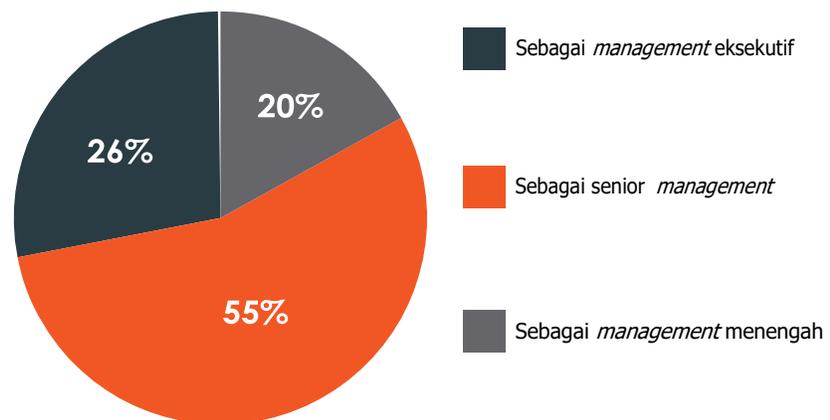
Untuk menutup kesenjangan tersebut perlu dibangun hubungan saling percaya dengan executive management dan board. Kepercayaan tumbuh bila hasil kerja audit internal tidak cukup hanya bisa diandalkan dan tidak hanya memenuhi janji-janjinya, tapi juga harus bersikap antisipatif dan berwawasan ke depan.

Karem Toufic Obeid,  
CAE, Tawazun

Program-program formal yang meningkatkan interaksi auditor internal dengan pihak-pihak di organisasi membantu dalam membuat audit internal lebih nampak/hadir, lebih mempunyai pemahaman, dan lebih selaras dengan apa yang sedang terjadi di dalam organisasi. Ana Cristina Zambrano Preciado, *president* dan *chief executive officer*, *IIA-Columbia*, menjelaskan, "Bagaimana para *CAE* menampilkan dirinya berdampak pada bagaimana mereka dipersepsikan di dalam organisasi." Dan kita semua mengetahui bahwa persepsi mendorong terjadinya kenyataan. Begitupun hasil-hasil survey menunjukkan hanya 26 persen dari para *CAE* yang mengatakan bahwa mereka percaya mereka dianggap sebagai bagian dari *executive management*. Jelaslah, 74 persen sisanya tidak melihat diri mereka dianggap sejajar dengan para *executive* (Exhibit 20). Dengan begitu banyak *CAE* tidak melihat diri mereka dianggap sebagai bagian dari pejabat-pejabat senior di organisasi, ini bisa dikatakan sebagai sebuah data statistik yang mengganggu dan sebuah hambatan potensial di dalam mencapai status sebagai penasihat terpercaya.

### Exhibit 20 – Bagaimana *CAE* dilihat

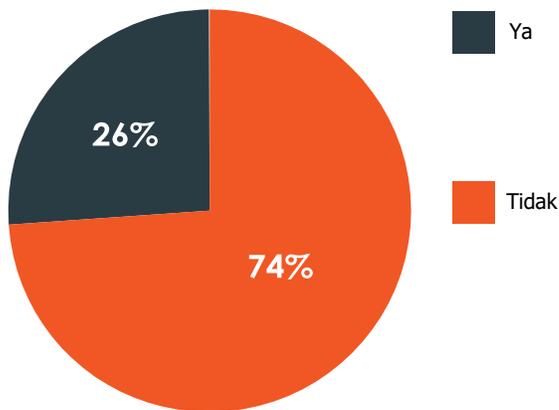
Hanya 26 % dari para *CAE* yang mengatakan bahwa mereka percaya mereka dianggap sebagai bagian dari *executive management*.



Note: Q35: The chief audit executive (CAE) or head of internal audit is perceived as a member of: (Data provided reflects responses of CAEs only.) Numbers do not total to 100% due to rounding.

Faktor lain yang bisa meningkatkan kehadiran dan status para pimpinan audit internal di dalam organisasi, meskipun penuh dengan tantangan-tantangan, adalah mereka diminta untuk mengambil beberapa tanggung jawab di luar bidang audit internal. Satu di antara empat pimpinan-pimpinan audit internal (26%) menunjukkan bahwa mereka bertanggungjawab untuk fungsi-fungsi selain audit internal (Exhibit 21). Beberapa fungsi yang banyak disebut adalah fungsi-fungsi yang terkait pada garis pertahanan kedua (*the second line of defense-focused functions*) seperti manajemen risiko dan kepatuhan.

## Exhibit 21 – Persentasi CAE yang bertanggungjawab untuk fungsi-fungsi lain



Note: Q39: Is the chief audit executive (CAE) or head of internal audit in your organization also responsible for any function(s) other than internal audit?

Tentu saja pimpinan audit internal menghadapi beberapa tantangan ketika mengambil tanggung jawab di luar fungsi audit internal. Kekhawatiran utamanya adalah dalam menjaga obyektivitas, sekaligus mengenai independensi yang berkaitan dengan garis pelaporannya. Benar, bahwa ada berbagai resiko dengan tidak jelasnya batas antara garis pertahanan kedua dan ketiga, dan CAE harus teguh menjaga agar audit internal tidak ditarik ke arah yang akan mengecilkan atau mengkompromikan amanah utamanya. Tetapi diminta untuk terlibat jauh di luar fungsi audit internal bisa juga merupakan sebuah tanda bagi para CAE bahwa pengetahuan, keahlian, dan kontribusi mereka dapat dan memang berguna bagi organisasi secara keseluruhan.

Jalur pelaporan yang optimal – dalam pandangan terakhir bagi banyak organisasi, yaitu secara administratif ke CEO dan secara fungsional ke komite audit – membantu pimpinan audit internal untuk menjaga independensinya di dalam organisasi sekaligus memaksimalkan potensinya sebagai penasihat terpercaya. *Global Pulse* mengungkapkan bahwa 45 persen dari para pimpinan audit internal secara administratif melapor ke CEO (atau yang setara).<sup>12</sup> Persentasi ini terus meningkat dari waktu ke waktu, karena audit internal terus beranjak maju dari peran stereotip yang sangat fokus pada isu-isu akuntansi dan keuangan saja.

Diminta untuk terlibat jauh di luar fungsi audit internal bisa juga merupakan sebuah tanda bagi para CAE bahwa pengetahuan, keahlian, dan kontribusi mereka dapat dan memang berguna bagi organisasi secara keseluruhan.

<sup>12</sup> Pelaporan secara administratif menyangkut hal-hal seperti penganggaran, administrasi sumber daya manusia, komunikasi, kebijakan-kebijakan internal, dan prosedur-prosedur. Pelaporan secara fungsional mencakup pengawasan terhadap tanggung jawab fungsi audit internal, termasuk menyetujui piagam audit internal, rencana audit, evaluasi terhadap CAE, dan kompensasi bagi CAE.

## Kesimpulan

Awalnya, dari audit berbasis *controls* ke audit berbasis risiko, dan kini dari *bottom-up risk assessments* ke penyelarasan prioritas-prioritas audit dengan prioritas-prioritas strategis organisasi, lalu gelombang perubahan berikutnya telah hadir... yaitu mencapai status sebagai penasihat terpercaya. Perjalanan ke depan membutuhkan upaya yang sungguh-sungguh, selain perubahan dinamis yang mencakup keahlian-keahlian dan bakat-bakat yang dibutuhkan. Namun ini adalah sebuah jalan di mana para pemangku kepentingan audit internal mengharapkan akan dijalani... dan suatu tujuan di mana beberapa pelopor sedang mencapainya.

Sebuah blog dari majalah *Internal Auditor* yang dikelola oleh *President* dan *CEO IIA*, Richard Chambers, menyampaikan tanda-tanda di mana kontribusi anda sebagai *CAE* mungkin dianggap tidak punya nilai:

- Hanya ada sedikit permintaan audit dalam satu tahun.
- Hanya sedikit masukan yang diterima pada saat audit internal melakukan proses *risk assessment* tahunan.
- Anda tidak diundang untuk rapat-rapat di mana strategi bisnis dibahas atau dirumuskan.
- Pihak-pihak yang menerima laporan anda bersikap menolak kesimpulan-kesimpulan ataupun rekomendasi-rekomendasi.
- Ketika sebuah risiko signifikan ditemukan, *management* tidak memanggil anda – mereka mencari konsultan.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Chambers, Richard. June 14, 2016. Forensic Examination May Explain Why You Aren't a Trusted Advisor. <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/Forensic-Examination-May-Explain-Why-You-Arent-a-Trusted-Advisor.aspx> (accessed Aug. 24, 2016).

---

## Penutup

Dengan jumlah anggaran dan staf untuk menunjang kegiatan-kegiatan utama audit internal berada pada tingkat yang sama atau bagi sebagian besar mengalami peningkatan, kesempatan bagi audit internal untuk melakukan langkah-langkah ekstra yang diperlukan demi memenuhi dan melampaui harapan-harapan para pemangku kepentingan, mungkin tidak pernah lebih besar dari ini. Dengan dukungan sumber daya yang ada, sekarang merupakan saat yang paling baik untuk meraih kesempatan ini.

Dan, untuk melanjutkan pencapaian keunggulan dan status sebagai penasihat terpercaya, audit internal harus berada di garis depan untuk menanggapi masalah-masalah kritis organisasi. Sebagaimana *2016 Global Pulse survey* menunjukkan, masalah-masalah yang mendesak seperti budaya, *cybersecurity*, dan *big data* adalah sebagian di antara isu-isu di mana audit internal perlu menggunakan banyak waktu, energi, dan fokus.

Para pimpinan audit internal telah mengambil langkah-langkah ke depan, tetapi profesi ini secara keseluruhan sangat perlu mempercepat langkahnya dan pastinya jangan sampai kehilangan momentum.

# Untuk Tambahan Informasi

## Audit Budaya

- Chartered Institute of Internal Auditors, "Organizational Culture: Evolving approaches to embedding and assurance," May 2016, <https://iia.org.uk/policy/publications/culture-evolving-approaches-to-embedding-and-assurance-board-briefing/> (accessed Aug. 24, 2016).
  - CCH Daily, "FRC calls for greater emphasis on corporate culture," 20 Jul 2016, <https://www.cchdaily.co.uk/frc-calls-greater-emphasis-corporate-culture> (accessed Aug. 24, 2016).
  - Financial Reporting Council, "Corporate Culture and the Role of Boards," July 2016, <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Corporate-Governance-Reporting/Corporate-governance/Corporate-Culture-and-the-Role-of-Boards.aspx> (accessed Aug. 25, 2016).
  - The IIA, "Global Perspectives and Insights: Auditing Culture – A Hard Look at the Soft Stuff," 2016, [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi) (accessed Sept. 29, 2016).
- 

## Mengejar Teknologi

- EY, "Creating trust in the digital world," 2015 [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-creating-trust-in-the-digital-world/\\$FILE/EY-creating-trust-in-the-digital-world.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-creating-trust-in-the-digital-world/$FILE/EY-creating-trust-in-the-digital-world.pdf) (accessed Aug. 24, 2016).
- KPMG, "Global profiles of the fraudster: Technology enables and weak controls fuel the fraud," May 2016, <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2016/05/global-profiles-of-the-fraudster.html> (accessed Aug. 24, 2016).
- New Vantage Partners LLC, "Big Data Executive Survey 2016," 2016, <http://newvantage.com/wp-content/uploads/2016/01/Big-Data-Executive-Survey-2016-Findings-FINAL.pdf> (accessed Aug. 24, 2016).
- PwC, "US cybersecurity: Progress stalled, Key findings from the 2015 US State of Cybercrime Survey," July 2015, <http://www.pwc.com/us/cybercrime> (accessed Aug. 24, 2016).
- Steve Morgan, "Cyber Crime Costs Projected to Reach \$2 Trillion by 2019," <http://www.forbes.com/sites/stevemorgan/2016/01/17/cyber-crime-costs-projected-to-reach-2-trillion-by-2019/#6b96d1ae3bb0>
- The IIA, "Global Perspectives and Insights: Internal Audit as Trusted Cyber Adviser," 2016, [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi) (accessed Sept. 29, 2016).

- 
- The IIA's Global Technology Audit Guide (GTAG), "Assessing Cybersecurity Risk: Roles of the Three Lines of Defense," 2016, [www.globaliia.org/standards-guidance](http://www.globaliia.org/standards-guidance) (accessed Sept. 29, 2016)
- 

## Penasihat Terpercaya

- Chambers, Richard. June 14, 2016. Forensic Examination May Explain Why You Aren't a Trusted Advisor. <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2016/Pages/Forensic-Examination-May-Explain-Why-You-Arent-a-Trusted-Advisor.aspx> (accessed Aug. 24, 2016).
- 

## Umum

- Deloitte, "Evolution or irrelevance? Internal Audit at a crossroads," 2016, <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/audit/solutions/global-chief-audit-executive-survey.htm> (accessed Aug. 24, 2016).
- Protiviti, Arriving at Internal Audit's Tipping Point Amid Business Transformation, 2016, <http://www.protiviti.com/en-US/Pages/IA-Capabilities-and-Needs-Survey.aspx> (accessed Aug. 25, 2016).
- PwC, "2016 State of Internal Audit Profession Study, Leadership matters: Advancing toward true north as stakeholders expect more," 2016, <https://www.pwc.com/ca/en/risk/publications/pwc-state-of-internal-audit-profession-study-2016-03-en.pdf> (accessed Aug. 24, 2016).
- James Rose, "The Top 7 Skills CAEs Want," (Altamonte Springs: The IIA Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2016) p 2, [http://theiia.mkt5790.com/CBOK\\_2015\\_Top\\_Skills\\_CAEs\\_Want](http://theiia.mkt5790.com/CBOK_2015_Top_Skills_CAEs_Want).
- The IIA's Position Paper, "The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control," 2013, [www.theiia.org/position-papers](http://www.theiia.org/position-papers) (accessed Sept. 29, 2016).

---

Diterjemahkan dan diselaraskan oleh IIA Indonesia Volunteers:

1. Rama Indrayana
2. Alexander Zulkarnain, CIA, CCSA.
3. Setyo Wibowo, CIA, CRMA.
4. Hartian S. Widhanto, CIA, CRMA.

