

2015 GLOBAL PULSE OF INTERNAL AUDIT

Memanfaatkan Peluang
di Lingkungan yang Dinamis

JULI 2015



*This report is driven by The IIA Research Foundation™
Common Body of Knowledge® (CBOK®)*



AUDIT EXECUTIVE
CENTER®

DISCLAIMER

Copyright © 2015 by The Institute of Internal Auditors (IIA) located at 247 Maitland Ave., Altamonte Springs, FL, 32701, U.S.A. All rights reserved. Published in the United States of America. Except for the purposes intended by this publication, readers of this document may not reproduce, redistribute, display, rent, lend, resell, commercially exploit, or adapt the statistical and other data contained herein without the permission of The IIA.

ABOUT THIS DOCUMENT

The information included in this report is general in nature and is not intended to address any particular individual, internal audit function, or organization. The objective of this document is to share information and other internal audit practices, trends, and issues. However, no individual, internal audit function, or organization should act on the information provided in this document without appropriate consultation or examination. To download a digital version of this report, visit www.theiia.org/goto/globalpulse.

ABOUT CBOK

The Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK) is the world's largest ongoing study of the internal audit profession. Supported by IIA institutes around the world, CBOK includes comprehensive studies of internal audit practitioners and their stakeholders. For more information on CBOK, visit www.theiia.org/goto/CBOK.

ABOUT THE AUDIT EXECUTIVE CENTER

The IIA's Audit Executive Center® is the essential resource to empower CAEs to be more successful. The Center's suite of information, products, and services enables CAEs to respond to the unique challenges and emerging risks of the profession. For more information on the Center, visit www.theiia.org/cae.



DAFTAR ISI

Pengantar.....	4
Metodologi & Demografi.....	5
Merespons Risiko-risiko Baru	6
Memandang Risiko dari Perspektif <i>Enterprise</i>	9
Pelaporan secara Holistik Memperluas Peran Audit Internal.....	13
Mengelola Tekanan.....	16
Kesimpulan.....	21
Lampiran.....	22

PENGANTAR

Saat ini, tantangan dalam merumuskan peran audit internal diperumit oleh situasi lingkungan bisnis yang dinamis. Di lingkungan yang dinamis ini, risiko-risiko baru senantiasa muncul dan nampaknya akan terus berlanjut, para pemangku kepentingan menginginkan dan memerlukan gambaran menyeluruh mengenai risiko yang melekat pada organisasi, organisasi didorong untuk menerapkan model-model pelaporan baru, sementara para pimpinan audit internal / *Chief Audit Executive (CAE)* terus menerus dihadapkan pada tekanan-tekanan politis.

Untuk menghadapi isu-isu tersebut, *Audit Executive Center* dari *IIA* berkoordinasi dengan *IIA Research Foundation (IIARF)* menyisipkan beberapa pertanyaan survei dalam *Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK) Practitioner Survey 2015*. Dengan cara demikianlah kami dapat menjangkau *CAE* dalam skala luas untuk menginformasikan adanya Laporan *Global Pulse of Internal Audit 2015* ini.

Empat tema penting dibahas dalam laporan ini:

- Risiko-risiko baru muncul. Asesmen risiko tahunan tidak lagi memadai. *CAE* perlu memahami risiko-risiko baru secara cepat, merevisi rencana audit secara berkala sebagai respons atas situasi ini, dan mengkomunikasikannya kepada para pemangku kepentingan utama secara efektif.
- Risiko tidak dapat dipandang secara silo / terpisah, namun harus secara menyeluruh. Audit internal juga perlu memandang risiko dengan cara pandang yang sama. Dengan demikian, audit internal harus bekerja sama secara erat dengan fungsi manajemen risiko organisasi dalam mengenali, menilai, dan melakukan asurans terhadap risiko.
- Laporan kepada pihak eksternal tidak lagi cukup dalam bentuk laporan keuangan saja. Semakin banyak organisasi menerbitkan laporan keberlanjutan (*sustainability report*) dan laporan terintegrasi (*integrated report*). Perumusan kedua jenis laporan tersebut memerlukan sumbangan keahlian dan masukan dari audit internal. Hal ini merupakan kesempatan bagi *CAE* (bagi audit internal) untuk memberikan nilai tambah lebih bagi organisasi.
- Tekanan-tekanan politis pada prinsipnya dapat diatasi. Agar berhasil dalam mengatasi tekanan-tekanan politis dimaksud, *CAE* perlu mengoptimalkan jalur pelaporan struktural, mempertimbangkan konsekuensi dari sikap *CAE* dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan audit internal secara obyektif, memastikan tersedianya akses terhadap informasi apapun yang diperlukan, serta memastikan bahwa segala sesuatu yang dikerjakannya berkualitas tinggi.

Kami berharap Laporan *Global Pulse of Internal Audit* ini mampu mendukung upaya-upaya Anda dalam meningkatkan kinerja organisasi dan profesi.

Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA
President and CEO
The Institute of Internal Auditors

METODOLOGI & DEMOGRAFI

Pada *Global Internal Audit CBOK Practitioner Survey 2015* yang lalu, *Audit Executive Center* dari *IIA* (*The Institute of Internal Auditors*) melalui kerjasamanya dengan *IARF* (*The Institute of Internal Auditors Research Foundation*) menyisipkan beberapa butir pertanyaan survei untuk mendukung kajian khusus: *Pulse of Internal Audit*.

Survei yang dilaksanakan secara *online* ini diikuti oleh lebih dari 14.500 responden yang berasal dari 166 negara.

Responden bersifat anonim. Survei dimaksud dilaksanakan dalam kurun waktu 2 Februari 2015 sampai 1 April 2015.

Pemberitahuan mengenai pelaksanaan berikut ajakan untuk berpartisipasi dalam survei disampaikan secara masif kepada responden potensial oleh institut di negara-negara partisipan via surat elektronik, situs *IIA*, *newsletter*, dan media sosial.

Respons yang didapati tidak komplet (tidak seluruh pertanyaan dijawab oleh responden) dianggap tetap dapat digunakan untuk keperluan analisis dan pelaporan sepanjang informasi demografis dari responden tersedia.

Respons dari responden yaitu sebanyak 3.344 *CAE* (*Chief Audit Executives*) / pimpinan audit internal dan 1.630 pimpinan organisasi / direktur atau manager senior ditelaah untuk keperluan perumusan Laporan

Global Pulse of Internal Audit tahun 2015 ini. Di dalam laporan ini, kedua kelompok responden dimaksud disebut sebagai *CAE* dan pimpinan organisasi. Kecuali jika terdapat penjelasan lain, data yang disajikan di dalam laporan ini berasal dari analisis terhadap respons dari *CAE* dan pimpinan organisasi. Perlu dicatat pula bahwa data yang disajikan dalam laporan ini menggambarkan nilai rata-rata respons dari responden terhadap suatu pertanyaan.

Dengan demikian, apa yang disajikan tidak dapat digeneralisasi sebagai kesimpulan yang berlaku umum bagi seluruh populasi.

Para *CAE* dan pimpinan organisasi sebagai responden survei berasal dari berbagai organisasi, dari berbagai negara, dan dari berbagai sektor. Sejumlah 28 persen responden diketahui berasal dari Eropa dan Asia Tengah – berikutnya 20 persen dari Asia Timur dan Pasifik dan juga 20 persen dari Amerika Utara. Selain itu, terdapat sejumlah 14 persen responden dari Amerika Latin dan Karibia, 8 persen dari Timur Tengah dan Afrika Utara, 6 persen dari Afrika Sub-Sahara, dan 3 persen dari Asia Selatan. Perhatikan lampiran pada bagian akhir dari laporan ini untuk gambaran menyeluruh berkenaan dengan jumlah *CAE* dan pimpinan organisasi yang berpartisipasi dalam survei ini, dari setiap wilayah dan negara partisipan.

Para *CAE* dan pimpinan organisasi yang berpartisipasi dalam survei berasal dari berbagai tipe organisasi: 33 persen dari perusahaan terbuka, 35 persen dari perusahaan tertutup, dan 23 persen dari sektor publik.

Sejumlah 34 persen dari *CAE* dan pimpinan organisasi merupakan responden yang mewakili organisasi dengan pendapatan total per tahun sebesar lebih dari 1 milyar USD atau lebih, namun demikian mayoritas responden mewakili organisasi dengan pendapatan per tahun yang jauh lebih kecil. Dalam hal jumlah auditor, diperoleh gambaran bahwa mayoritas organisasi (61 persen) memiliki satu sampai sembilan auditor sedangkan sejumlah 12 persen lainnya memiliki lima puluh auditor atau lebih.

Diketahui pula bahwa 29 persen *CAE* dan pimpinan organisasi sebagai responden berasal dari sektor industri keuangan dan asuransi. Selain itu terdapat pula responden *CAE* dan pimpinan organisasi yang berasal dari sektor industri manufaktur (13 persen) dan sektor administrasi publik (8 persen).

MERESPONS RISIKO-RISIKO BARU

Di masa kini ketika kita pada umumnya mempunyai akses secara instan terhadap informasi, risiko-risiko yang mampu menghancurkan pencapaian yang telah diperoleh dalam waktu berabad-abad, dapat terjadi dalam satu malam tanpa adanya tanda-tanda apa pun sebelumnya. Kejutan-kejutan di bidang geopolitik, makro ekonomi, dan dunia maya telah menjadi sesuatu yang hampir selalu kita dengar. Jarang sekali satu hari berlalu tanpa adanya kabar baru mengenai ancaman global dan serangan di dunia maya.

Kerusuhan politik, gempa bumi, atau wabah penyakit, masing-masing memberikan dampak pada dunia usaha. Kehebohan dari risiko-risiko seperti itu menimbulkan tekanan pada fungsi audit internal, yang harus berhadapan dengan berbagai isu seperti pengidentifikasian dan pengelolaan risiko-risiko terkait globalisasi dan interdependensi serta pertumbuhan jaringan komunikasi global yang saling terkoneksi.

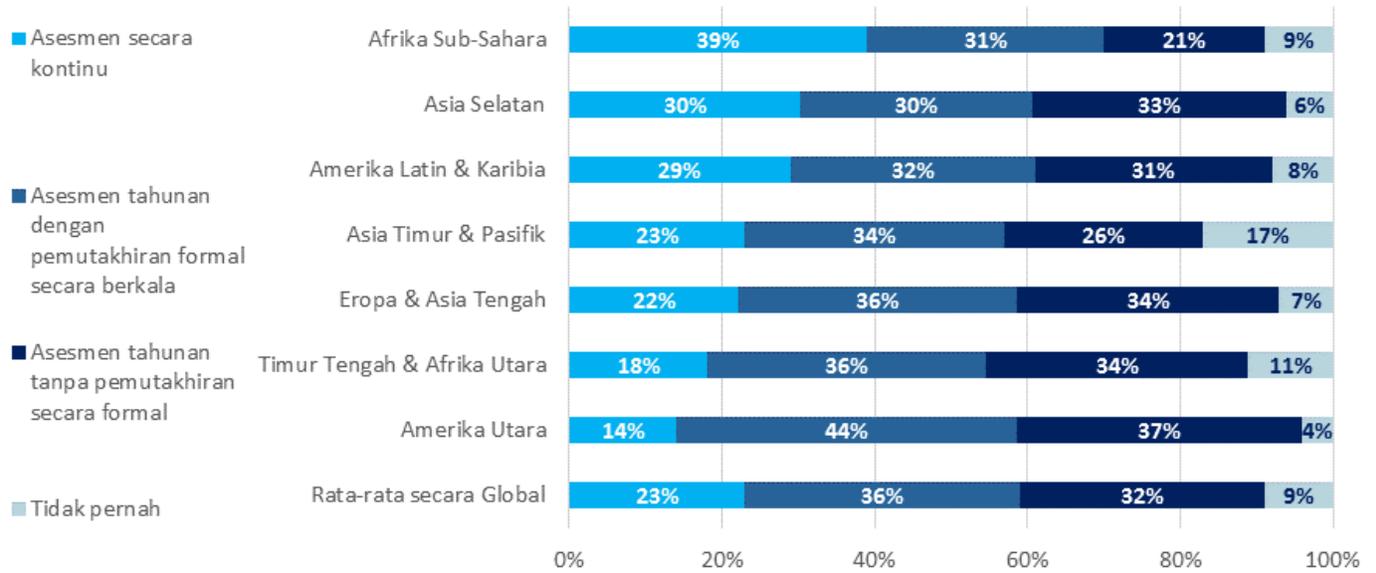
International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards) dari IIA mensyaratkan para auditor internal untuk mempunyai rencana audit berbasis risiko. Dengan demikian, audit internal dapat menempatkan fokus pada area-area di dalam organisasi yang paling terpengaruh oleh faktor-faktor yang berpotensi menghalangi pencapaian sasaran kinerja organisasi – yaitu area-area dengan risiko tertinggi. Risiko-risiko rutin yang melekat pada fungsi-fungsi organisasi mudah untuk diidentifikasi, bahkan sudah dikenali, dan sudah dinilai. Risiko-risiko baru, yang tidak teridentifikasi sebelumnya, adalah risiko-risiko yang sulit untuk diidentifikasi dan dinilai. Padahal, risiko-risiko tersebut bisa jadi merupakan risiko signifikan yang harus dijadikan fokus oleh audit internal .

Temuan Survei

PERENCANAAN AUDIT. Para CAE yang menjadi responden dari survei ini menunjukkan fokus yang lebih besar pada risiko bisnis yang bersifat strategis (48 persen), teknologi informasi (42 persen), tata kelola perusahaan/*corporate governance* (32 persen) – yaitu area-area yang rentan terhadap risiko-risiko baru. Pada saat yang sama, CAE memperbarui penilaian risiko mereka pada selang waktu yang mungkin kurang sering dibanding yang seharusnya. Hanya 23 persen yang melakukan penilaian risiko secara terus menerus (lihat diagram 1). Mayoritas CAE memperbarui rencana audit mereka satu kali atau paling banyak dua kali dalam setahun (lihat diagram 2). Meskipun risiko-risiko di organisasi berubah dengan cepat, hanya 16 persen CAE menyebutkan bahwa perencanaan audit mereka cukup fleksibel untuk segera merespons risiko-risiko baru.

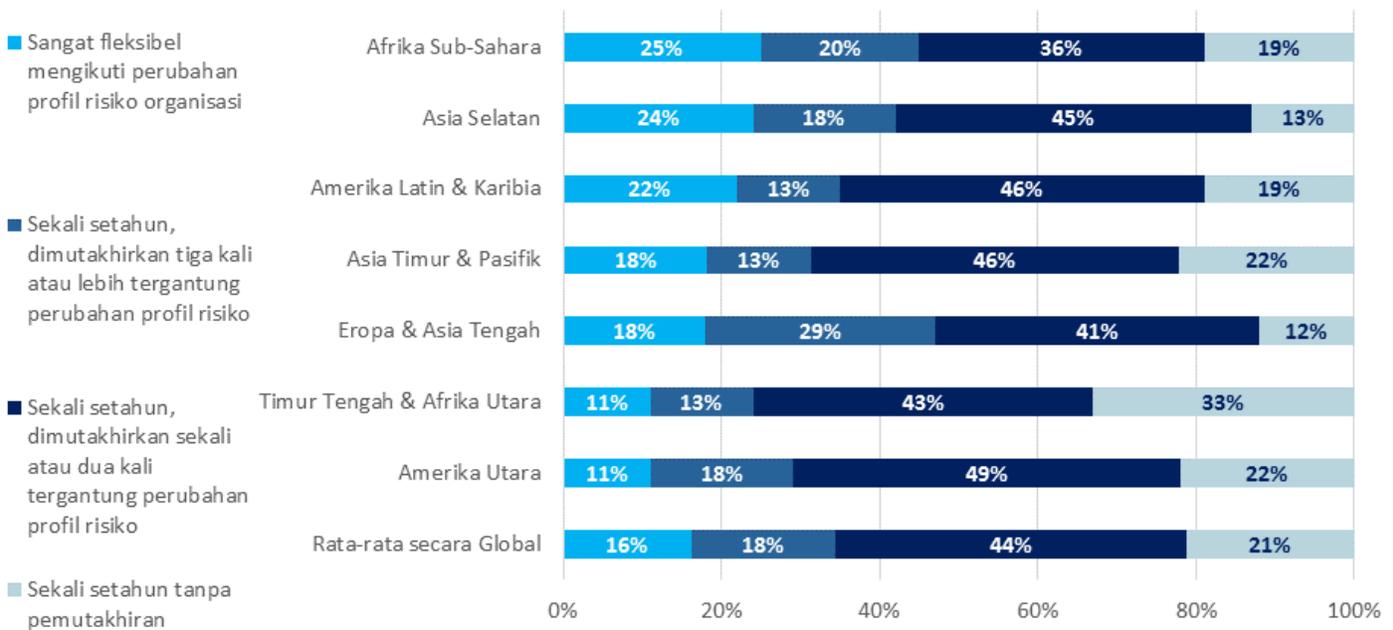
Diketahui juga bahwa 77 persen CAE bisa jadi tidak mengidentifikasi risiko-risiko secara tepat waktu sementara 84 persen menunda untuk memutakhirkan rencana auditnya bahkan ketika menghadapi situasi krisis, yaitu misalnya kegagalan memperbarui sistem aplikasi *enterprise resource planning*, adanya serangan dunia maya (*cyber attack*) terhadap pesaing utama, atau penggulingan pemerintahan di sebuah negara tempat organisasi melakukan usahanya. CAE mungkin berpikir bahwa hal-hal tersebut tidak berdampak bagi organisasi, tapi catatan sejarah tentang kejadian-kejadian risiko besar menunjukkan bahwa organisasi-organisasi sering tidak siap untuk secara cepat memberikan respons karena terlalu percaya bahwa mereka terhindar dari risiko-risiko seperti itu.

Diagram 1 Frekuensi dan Asesmen Risiko



Note: Q42: How frequently does internal audit conduct a risk assessment?
CAEs only. n = 2,941. Due to rounding, some region totals may not equal 100 percent.

Diagram 2 Frekuensi Pemutakhiran Rencana Audit



Note: Q38: How would you describe the development of the audit plan at your organization?
CAEs only. n = 3,014. Due to rounding, some region totals may not equal 100 percent.

Meningkatnya perhatian dari audit internal pada area-area yang paling rentan terhadap risiko-risiko baru merupakan suatu kemajuan, namun kemajuan ini berlangsung secara lambat. Audit internal perlu melakukan audit secepat timbulnya risiko baru, tidak dengan kecepatan proses audit internal yang biasa.

Memandang ke Depan

Menyadari ancaman, cakupan, dan signifikansi dari risiko-risiko baru, maka merupakan suatu keharusan bagi fungsi audit internal dan organisasi untuk menilai risiko secara terus menerus serta memberikan respons secara cepat terhadap risiko-risiko tersebut. Melakukan audit secepat timbulnya risiko memiliki makna bahwa para CAE perlu meningkatkan kemampuan timnya untuk secara terus menerus menyesuaikan lingkup auditnya sedemikian mencakup risiko-risiko utama, agar organisasi terhindar dari kejutan-kejutan yang merusak. Perusahaan-perusahaan global khususnya perlu secara teratur menyesuaikan rencana auditnya berdasarkan atas apa yang sedang terjadi di organisasinya, di sektor industrinya, dan di dunia pada umumnya.

Hal-hal Penting bagi CAE

CAE mendapatkan amanat untuk memperhatikan risiko-risiko baru yang senantiasa muncul dan berubah secara terus menerus. Risiko-risiko bermunculan dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya, sementara ketidaksabaran dari para pemangku kepentingan dalam menghadapi kejutan-kejutan adalah nyata. Tindakan-tindakan berikut ini yang diolah dari *Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action*¹ perlu dilakukan oleh CAE:

- **KEMBANGKAN** proses-proses di dalam audit internal untuk mengidentifikasi dan melaporkan risiko-risiko baru:
 - Jadikan pengidentifikasian dan penilaian atas isu-isu baru sebagai kompetensi penting dalam audit internal.
 - Berkoordinasi dengan fungsi-fungsi di dalam organisasi untuk berbagi informasi dan pendapat tentang isu-isu baru.
 - Gunakan sumber-sumber data, pengetahuan, dan isu-isu bisnis eksternal sebagai masukan dalam mengidentifikasi isu-isu baru.
- **NILAI** efektivitas proses pemutakhiran rencana audit internal; kembangkan pendekatan yang memungkinkan audit internal untuk bergerak lebih cepat dan lebih sering dalam melakukan tinjauan ulang dan membuat penyesuaian terhadap rencana audit ketika profil risiko organisasi berubah.
- **BERKOMUNIKASI** dengan para pemangku kepentingan utama (yaitu manajemen dan pimpinan) untuk membahas perubahan profil risiko dan membahas perlunya revisi atas perencanaan audit secara cepat
 - Upayakan untuk menyepakati perimbangan yang tepat antara keharusan bagi audit internal untuk “menyelesaikan rencana tahunan” dengan keharusan untuk memberikan respons terhadap perubahan profil risiko akibat dari munculnya risiko-risiko baru dan perubahan *magnitude* risiko.
- **LAPORKAN** kepada pemangku kepentingan utama, perubahan profil risiko dan relevansinya dengan perubahan rencana audit.

1. Richard J. Anderson and J. Christopher Svare, “Imperatives for Change: The IIA’s Global Internal Audit Survey in Action,” (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2011).

MEMANDANG RISIKO DARI PERSPEKTIF *ENTERPRISE*

Berkenaan dengan aspek mitigasi risiko, salah satu harapan dari pimpinan adalah bagaimana mereka mampu memandang risiko-risiko yang dihadapi oleh organisasi, pada skala atau dari perspektif *enterprise*. Meskipun fungsi audit internal dalam posisi yang tepat untuk membantu pimpinan melalui pengawasan terhadap praktik manajemen risiko dan tata kelola, namun pada kenyataannya praktik tersebut bervariasi tergantung pada sifat, ukuran dan tipe organisasi maupun pasar yang dilayaninya. Pada organisasi yang lebih kecil, sebagai contoh, auditor internal dapat memberikan pandangan yang obyektif dan independen kepada pimpinan agar diperoleh gambaran yang komprehensif tentang risiko organisasi. Sedangkan pada organisasi yang lebih besar, bisa jadi peran tersebut dilaksanakan oleh *Chief Risk Officer* yang memang secara khusus ditugaskan untuk membantu pimpinan dalam pengawasan risiko. Pada kondisi tersebut, peran audit internal lebih kepada sebagai pelengkap dan kolaborator dalam mendukung aktivitas identifikasi risiko oleh manajemen.

Keharusan untuk patuh terhadap regulasi dan / atau peraturan pasar modal juga menentukan model peran tanggung jawab pimpinan dalam hal pengawasan dan juga menentukan tingkat maturitas praktik manajemen risiko organisasi. Sebagai contoh, mengacu pada aturan tata kelola perusahaan di Inggris (*U.K. Corporate Governance Code*²) atau “*U.K. Code*” yang mengatur perusahaan-perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek London, pimpinan memiliki tanggung jawab untuk “menentukan sejauh mana risiko utama akan diambil untuk mencapai sasaran strategis perusahaan” dan menjaga “sistem pengendalian intern dan manajemen risiko yang sehat”. *UK Code* juga membebankan tanggung jawab kepada pimpinan untuk membangun mekanisme pelaporan korporat, manajemen risiko dan pengendalian internal.

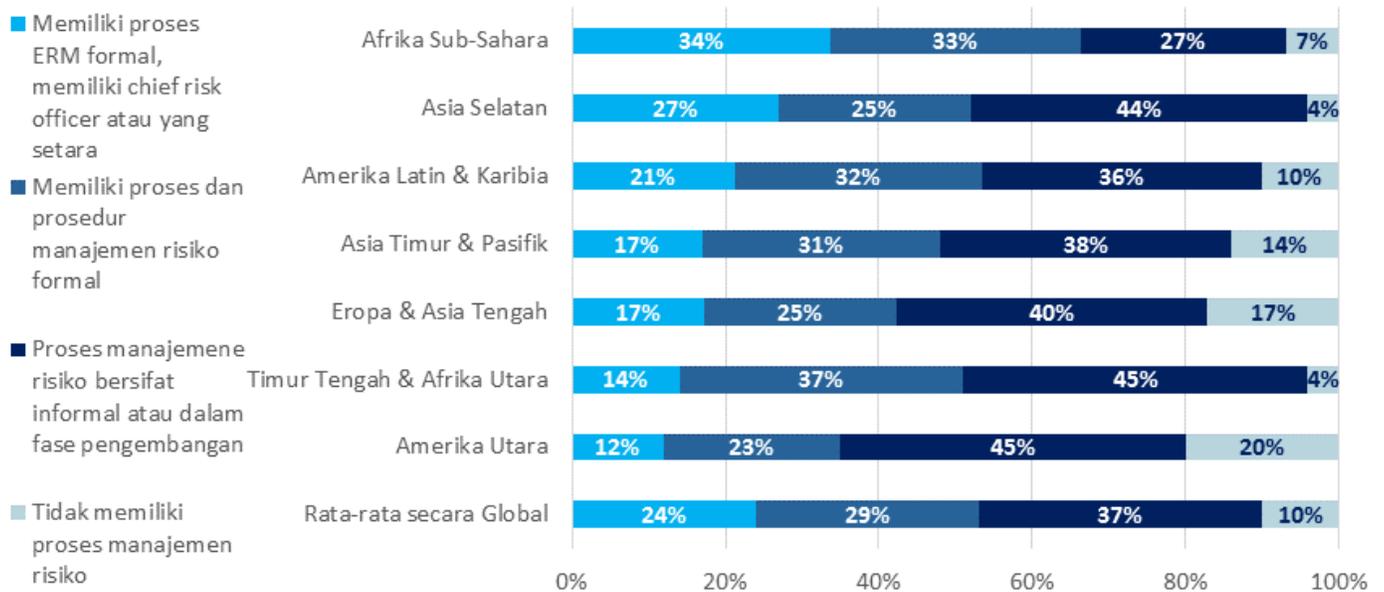
Teknik-teknik yang digunakan oleh audit internal dalam membantu pimpinan memenuhi tanggung jawabnya dalam pengawasan risiko bervariasi, mulai dari penggunaan kertas kerja yang sederhana sampai dengan pemanfaatan sistem-sistem aplikasi tertentu. Tujuan dari penggunaan teknik-teknik ini pada dasarnya adalah untuk memberikan gambaran tentang risiko berikut pengelolaannya pada skala *enterprise* dan *combined assurance*.

Temuan Survei

Memahami fakta bahwa *ERM* adalah metode yang umum digunakan untuk menghasilkan profil risiko organisasi secara komprehensif, survei ini juga dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran akurat tentang tanggung jawab dari audit internal dalam praktik *ERM*. Dari survei ini terungkap bahwa 47 persen responden *CAE* dan pimpinan memberikan asurans terhadap risiko individual, 46 persen memberikan asurans terhadap manajemen risiko secara keseluruhan, dan 56 persen memberikan saran dan konsultasi atas praktik manajemen risiko. Responden juga mengungkapkan bahwa tingkat maturitas dari praktik manajemen risiko di organisasinya adalah: 37 persen masih bersifat informal atau baru dikembangkan, 29 persen telah memiliki proses dan prosedur

2. *The U.K. Corporate Governance Code*, (London: Financial Reporting Council, 2014), 17.

Diagram 3 Tingkat Maturitas dari Proses Manajemen Risiko

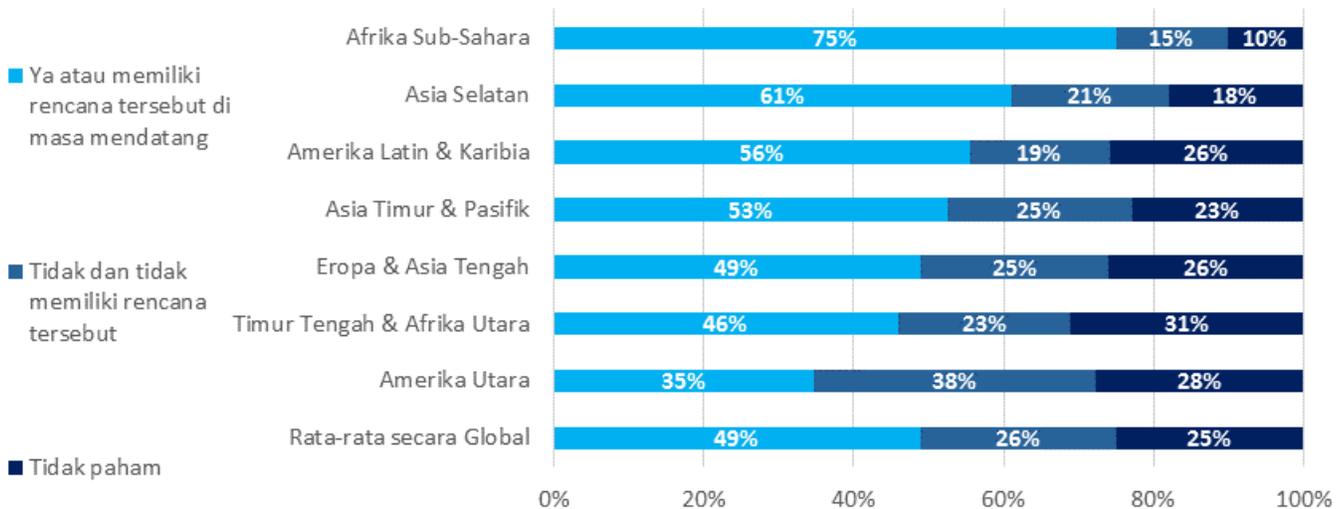


Note: Q58: What is your organization's level of development for its risk management processes? CAEs only. n = 2,675. Due to rounding, some region totals may not equal 100 percent.

manajemen risiko yang formal, dan 24 persen mengatakan bahwa organisasinya telah memiliki proses ERM yang formal dan memiliki seorang *chief risk officer* atau pejabat yang setara (lihat diagram 3).

AUDIT INTERNAL DAN ERM. Responden survei juga mengungkapkan hubungan antara audit internal dengan ERM di organisasinya. Terdapat 12 persen CAE dan pimpinan yang melaporkan bahwa audit internal dan ERM merupakan fungsi-fungsi terpisah tanpa adanya interaksi, sedangkan 66 persen lainnya melaporkan bahwa walaupun keduanya merupakan fungsi yang terpisah, audit internal dan ERM berkolaborasi melalui dua orang staf yang mengkoordinasikan hubungan antar keduanya dan saling berbagi pengetahuan. Terdapat 72 persen responden di Eropa dan Asia Tengah menyatakan adanya kolaborasi antara dua fungsi (audit internal dan ERM) di dalam organisasi. Sementara itu, 15 persen CAE dan pimpinan yang menjadi responden mengisyaratkan audit internal bertanggung jawab untuk pelaksanaan fungsi ERM, dan 7 persen lainnya menyatakan audit internal saat ini bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi ERM namun berencana untuk mengalihkan tanggung jawab tersebut ke pihak lain. Isu mengenai independensi dan obyektivitas merupakan pertimbangan utama bagi 22 persen responden yang saat ini bertanggung jawab atas pelaksanaan fungsi ERM. Audit internal tidak dapat mengaudit proses yang menjadi tanggung jawabnya karena adanya potensi konflik kepentingan.

Diagram 4 Rencana untuk Menerapkan *Combined Assurance*



Note: Q61: Has your organization implemented a formal combined assurance model? Only responses from CAEs and directors are reported. "Yes or plans to implement combined assurance in the future" included those who answered "yes, implemented now"; "yes, but not yet approved by the board or audit committee"; and "no, but plan to adopt one in the next 2 to 3 years." n = 3,795. Due to rounding, some region totals may not equal 100 percent.

AUDIT INTERNAL DAN COMBINED ASSURANCE. Survei ini juga mengukur partisipasi responden dalam *combined assurance*, yang sebagaimana disampaikan oleh King III³ bertujuan untuk mengoptimalkan cakupan asurans melalui upaya kolektif oleh manajemen, pelaksana asurans internal dan pihak asurans eksternal terhadap area-area berisiko yang berpotensi menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan. Secara spesifik ditanyakan kepada CAE dan pimpinan apakah organisasinya sudah mengimplementasikan *combined assurance* secara formal: 49 persen melaporkan sudah mengimplementasikan atau memiliki rencana untuk mengimplementasikannya di masa yang akan datang, 26 persen tidak memiliki rencana untuk mengadopsinya, dan 25 persen tidak paham mengenai hal ini (lihat diagram 4). Sebagai catatan juga, 57 persen CAE dan pimpinan juga melaporkan bahwa mereka menerbitkan asesmen tertulis perihal *combined assurance*.

Walaupun *combined assurance* oleh audit internal memberikan berbagai manfaat nyata, Ernesto Martínez Gómez, wakil CAE di Banco Santander dan salah seorang direktur IIA global memberikan catatan "bahwa *combined assurance* dapat merusak independensi fungsi audit internal dan mempengaruhi posisinya sebagai pemberi asurans yang sebenarnya. Asurans oleh manajemen tidak identik dengan asurans yang diberikan auditor internal atau eksternal karena tingkat independensi dan objektivitasnya yang berbeda."

3. King Code of Governance Principles, (Parklands, South Africa: Institute of Directors in Southern Africa, 2009).

Hal-hal Penting bagi CAE

Meningkatkan kerjasama lintas fungsi dan mengedepankan koordinasi dengan fungsi-fungsi terkait adalah langkah utama yang dapat dilakukan oleh audit internal untuk organisasi. Untuk mengoptimalkan peluang di ‘arena’ manajemen risiko maka:

- **BERKOLABORASI** dengan fungsi-fungsi terkait merupakan cara yang efektif untuk mengelola risiko pada skala *enterprise*. Dalam praktiknya, audit internal dapat fokus pada risiko-risiko yang dimitigasi melalui pengendalian internal sementara fungsi lain melihat risiko lebih mendalam lagi untuk memberikan perspektif tambahan. Pengkonsolidasikan seluruh fungsi yang terlibat dalam identifikasi, pengelolaan, dan pelaporan risiko akan memberikan gambaran tentang manajemen risiko yang lebih komprehensif.
- **TENTUKAN** bagaimana audit internal dan fungsi-fungsi terkait dapat memberikan dukungan terbaik bagi pengawasan oleh pimpinan atas manajemen risiko dan aktivitas tata kelola. Pertimbangkan tingkat maturitas manajemen risiko dan kemampuan dari audit internal beserta fungsi-fungsi lain untuk berkoordinasi melaksanakan *ERM*.
- **KAITKAN BERBAGAI INISIATIF ASESMEN**. Sasaran utama fungsi audit internal adalah memberikan penilaian yang obyektif dan independen atas manajemen risiko, termasuk penilaian terhadap aktivitas yang dilakukan oleh lini pertama dan kedua (*first & second lines of defense*) dalam model *Three Lines of Defense*⁴. Jika suatu organisasi memiliki sejumlah fungsi yang terpisah pada lini kedua, yang melakukan penilaian risiko dan memberikan asurans atas beberapa area - seperti TI dan manajemen risiko - organisasi harus mengembangkan pandangan yang komprehensif bagi pimpinan atas seluruh aktivitas tersebut.
- **PERTANYAKAN** efektivitas proses penilaian risiko untuk memastikan bahwa seluruh risiko yang signifikan telah diidentifikasi secara tepat dan dievaluasi oleh pimpinan.
- **KREATIF**. Tidak ada model tunggal praktik *ERM* yang pasti cocok bagi setiap organisasi. Kenali, dalam, dan lakukan pemikiran kritis atas berbagai pendekatan *ERM* dalam rangka mendapatkan model yang terbaik bagi organisasi.

4. *The IIA Position Paper: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 2013).

PELAPORAN SECARA HOLISTIK MEMPERLUAS PERAN AUDIT INTERNAL

Krisis perbankan dan krisis pada sektor-sektor lainnya telah membuat para pemangku kepentingan mempertanyakan keputusan strategis dan nilai yang sebenarnya dari suatu organisasi. Nilai dari suatu organisasi bukan sekedar tercermin pada analisis dan laporan keuangan atau pun pengalokasian sumber daya dan pengambilan keputusan. Kemampuan organisasi dalam menyampaikan pandangannya mengenai penciptaan nilai secara holistik dan komprehensif menjadi hal yang lebih penting. Secara historis, perusahaan menerbitkan laporan keuangan, laporan keberlanjutan, maupun laporan internal atau eksternal lainnya. Perkembangan saat ini adalah menuju pelaporan yang mengintegrasikan informasi dari beberapa laporan guna menghasilkan gambaran yang holistik tentang nilai dari suatu organisasi. Metode ini disebut pelaporan terintegrasi (*integrated reporting*) yang pada dasarnya berupa dokumentasi yang menggambarkan bagaimana organisasi merencanakan penciptaan nilai dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang dengan memfokuskan pada enam modal organisasi (*six organizational capitals*)⁵,

Meskipun terbilang baru, pelaporan terintegrasi (*integrated reporting*) diperkirakan akan tumbuh secara signifikan. Sejalan dengan hal tersebut, pelaporan keberlanjutan (*sustainability reporting*) yang telah digunakan bertahun-tahun untuk meningkatkan strategi pemasaran dan pengambilan keputusan juga terus berkembang. Keahlian dan pandangan dari audit internal diperlukan untuk kedua jenis pelaporan tersebut.

Temuan Survei

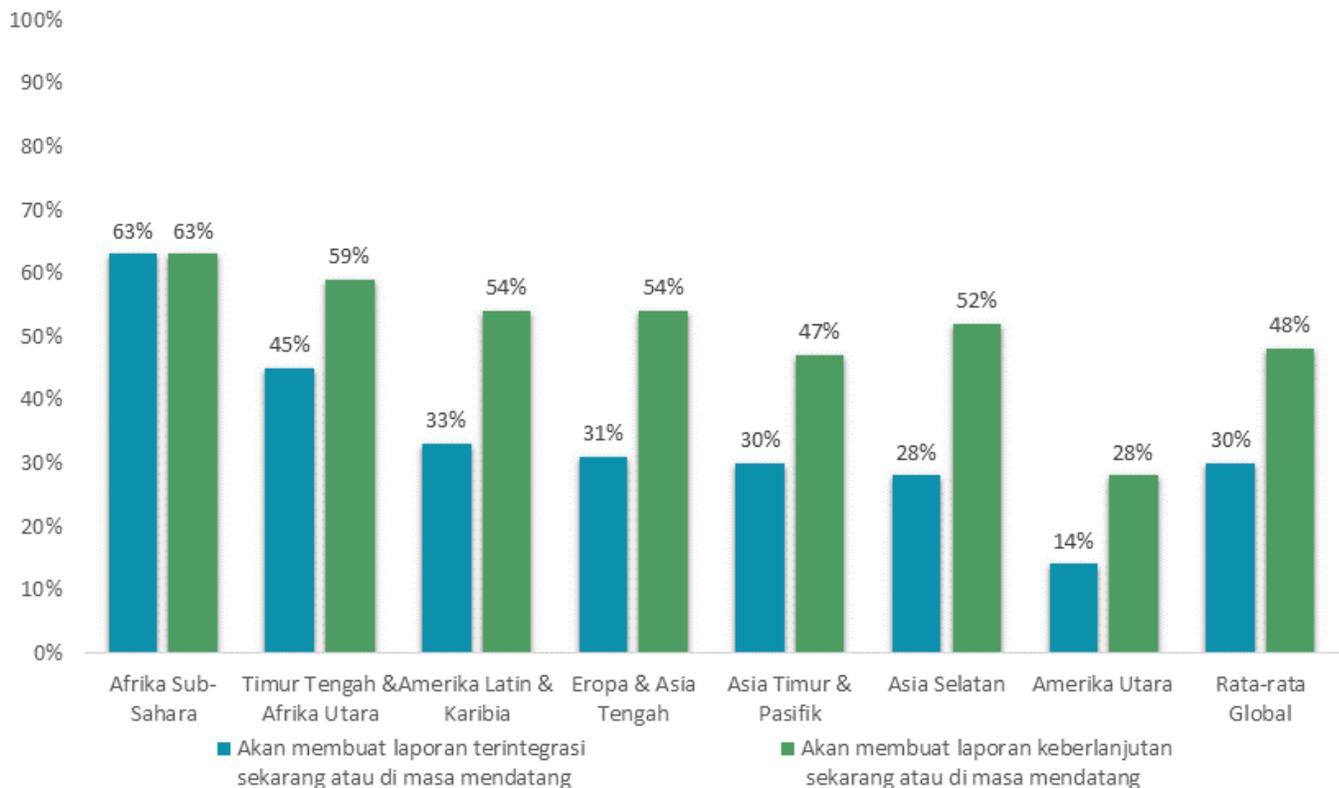
PELAPORAN TERINTEGRASI (*INTEGRATED REPORTING*). Ditanyakan kepada CAE dan pimpinan selaku responden, apakah organisasi mereka sedang merencanakan untuk membuat laporan terintegrasi tahunan berdasarkan kerangka kerja pelaporan terintegrasi internasional (*the International Integrated Reporting <IR> Framework*) yang diterbitkan tahun 2013. Tiga puluh persen CAE dan pimpinan menyatakan bahwa mereka berencana untuk menerbitkan laporan terintegrasi pada tahun ini atau dalam waktu dekat – dengan data tambahan bahwa 63% dari responden yang berasal dari Afrika Sub Sahara memberikan indikasi bahwa mereka sedang mengadopsi kerangka tersebut (diagram 5).

PELAPORAN KEBERLANJUTAN (*SUSTAINABILITY REPORTING*). Sementara itu, hampir separuh (48 persen) CAE dan pimpinan selaku responden dari survei ini mengatakan bahwa organisasinya berencana untuk menerbitkan laporan keberlanjutan pada tahun ini atau di waktu yang akan datang (diagram 5). Amerika Utara tertinggal dalam hal ini dengan hanya 28 persen yang memiliki rencana untuk menerbitkan laporan dimaksud.

5. *The International <IR> Framework*, (London: The International Integrated Reporting Council, 2013).

6. *Thirty-three percent of CAE and director respondents from Sub-Saharan Africa indicated that they were based out of South Africa. In 2010, the Johannesburg Stock Exchange adopted King III principles, which recommend the use of integrated reporting.*

Diagram 5 Komparasi Pelaporan Terintegrasi dan Keberlanjutan



Note: Q69: Does your organization plan to create an annual integrated report based on the International Integrated Reporting (< IR >) Framework? Q70: Does your organization plan to release a report on sustainability? Includes those who answered “yes, this year”; “yes, at some time in the next 2 to 3 years”; and “yes, at an unspecified point in the future.” Only responses from CAEs and directors are reported. n = 3,746; 3,346

Audit Internal Memiliki Posisi yang Tepat untuk Mendukung Pelaporan Terintegrasi dan Keberlanjutan

Audit internal memiliki kualifikasi yang khas untuk mendukung penerapan pelaporan terintegrasi. Seperti diungkapkan baru-baru ini dalam publikasi yang dikeluarkan oleh *the European Institutes of Internal Auditors*, CAE secara rutin berinteraksi dengan tokoh-tokoh kunci di organisasi dalam pelaporan terintegrasi⁷. Dengan independensi yang dimilikinya dan pemahaman yang baik mengenai bisnis, audit internal dapat memberikan asurans yang dibutuhkan untuk meningkatkan kredibilitas dari pelaporan terintegrasi dan dapat membantu memperkuat konsistensi komunikasi lintas unit bisnis. Hal yang sama juga dapat diterapkan pada pelaporan keberlanjutan. Meskipun secara historis audit internal tidak terlibat dalam pelaporan keberlanjutan, audit internal dapat memberikan manfaat dengan mengkomunikasikan dampak dari pelaporan dimaksud terhadap proses bisnis. “Tidak ada pihak yang dapat menyediakan pelaporan terintegrasi yang bermakna tanpa pemahaman yang solid tentang suatu dampak dari keberlanjutan (*sustainability impact*) dan bagaimana proses bisnis mengandung data keberlanjutan (*sustainability data*)”, menurut Eric Hespeneide, Ketua *Technical Advisory Committee* dari *the Global Reporting Initiative* dan mantan partner di Deloitte.

7. “Enhancing Integrated Reporting — Internal Audit Value Proposition,” (IIA–France, IIA–Netherlands, IIA–Norway, IIA–Spain, IIA–UK and Ireland, 2015).

Tumbuhnya kepentingan atas kedua laporan ini merupakan peluang bagi CAE untuk berkiprah lebih banyak di dalam organisasi, untuk memberikan wawasan mengenai dampak dari risiko-risiko keberlanjutan (*sustainability risks*) dan memberikan asurans terhadap keandalan dari data keberlanjutan. Lebih jauh lagi, popularitas kedua laporan tersebut membuka peluang bagi audit internal untuk menjadi “*enabler*” bagi pengambilan keputusan yang lebih baik” sebagaimana hal ini telah ditetapkan sebagai misi dari sebuah perusahaan teknologi manufaktur terkemuka.

Hal-hal Penting bagi CAE

Menyadari bahwa tuntutan tentang pelaporan terintegrasi dan keberlanjutan berkembang di seantero dunia, CAE dapat menunjukkan kepemimpinannya melalui cara berikut:

- **KEMBANGKAN** pemahaman yang solid mengenai pelaporan terintegrasi dan keberlanjutan dengan menilai budaya organisasi dan mengaitkannya dengan para pemangku kepentingan untuk memahami dampak dari keberlanjutan terhadap bisnis.
- **KENALI** data nonfinansial yang relevan, proses dan prosedur untuk menangani data ini, dan pahami peluang bagi audit internal untuk memberikan jasa *advisory* untuk perbaikannya.
- **BERKOLABORASI** dengan para pemangku kepentingan kunci untuk menentukan di mana audit internal dapat memberikan asurans terhadap kualitas data dan sistem manajemen, misalnya audit atas rantai pasok.
- **CIPTAKAN** strategi audit yang komprehensif untuk jasa asurans dan *advisory* terhadap proses dan sistem yang digunakan untuk mendukung pelaporan terintegrasi dan keberlanjutan. Sertakan juga mekanisme umpan balik untuk meyakini adanya keselarasan di antara pemangku kepentingan.

MENGELOLA TEKANAN

CAE membutuhkan keberanian untuk mengatasi tekanan-tekanan politis secara efektif, sehingga dengan demikian mereka dapat menanggapi berbagai isu sensitif yang sedang dihadapi oleh organisasi mereka. Sebagaimana diuraikan dalam sebuah laporan dari *The IIA Research Foundation*⁸, terungkap beberapa CAE menunjukkan keberanian dan kemampuan berdiplomasi yang dibutuhkan untuk menjelajahi medan politik yang penuh ranjau, secara efektif. Beberapa media melaporkan adanya pimpinan-pimpinan audit internal lainnya yang gagal dalam upaya mengatasi tekanan seperti ini. Terdapat beberapa faktor yang mendukung keberhasilan dalam hal ini, yaitu: jalur pelaporan, tujuan pribadi dan organisasi, dukungan dari pimpinan, dan tak kalah pentingnya, ketaatan pada *IIA Standards*.

Survei ini menyoroti beberapa hal yang harus diperhatikan oleh CAE dalam menghadapi tekanan politis secara efektif.

Temuan Survei

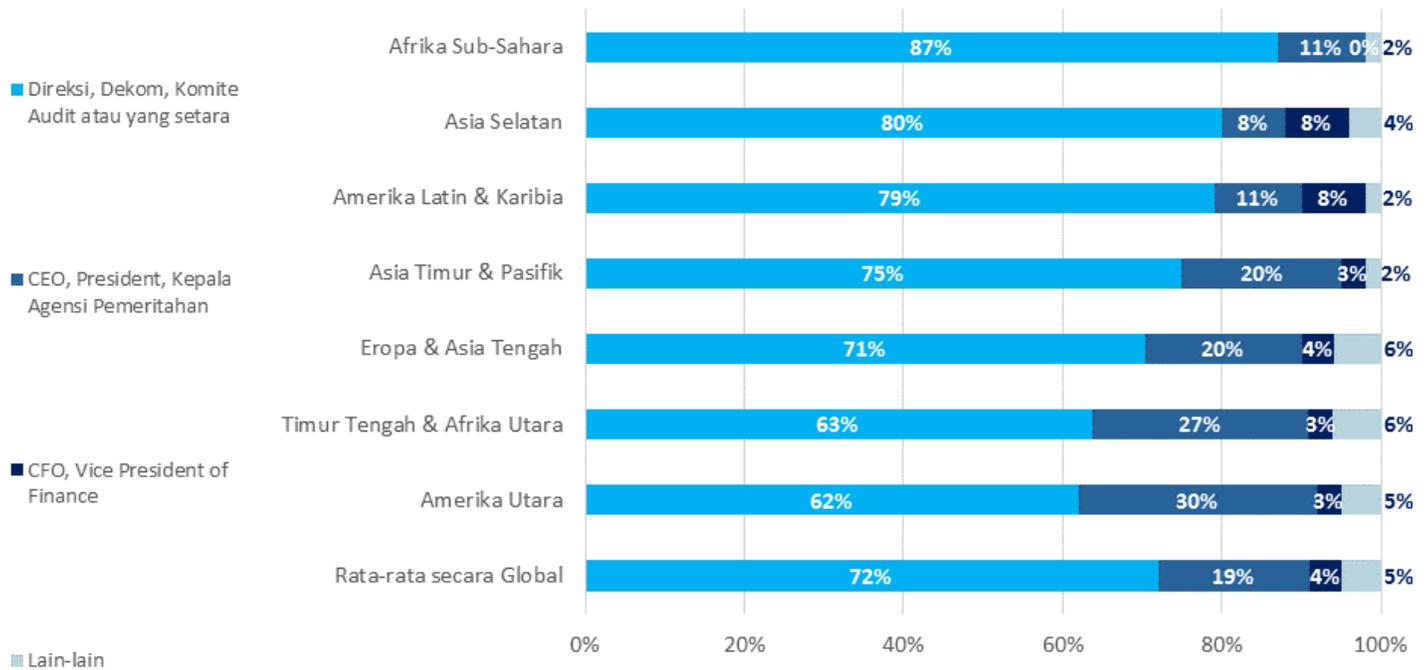
JALUR PERTANGGUNGJAWABAN. Posisi fungsi audit internal di organisasi sangat menentukan kemampuannya dalam menjalankan misinya secara efektif. Ketika CAE (atau yang setara) ditanya tentang jalur pertanggungjawaban fungsional di organisasi mereka, 72 persen CAE mengatakan mereka bertanggungjawab kepada komite audit (atau yang setara) atau ke direksi / dewan komisaris (lihat diagram 6). Struktur pertanggungjawaban seperti ini sangat baik karena memungkinkan CAE untuk mendapatkan petunjuk, saran, dan dukungan dari para pemangku kepentingan utama yang bukan merupakan sumber dari tekanan yang tidak seharusnya terhadap proses audit. Namun demikian, di sisi yang lainnya, terdapat 19 persen dari responden mengatakan mereka bertanggungjawab secara fungsional kepada CEO, presiden, atau pimpinan lembaga pemerintah, dan 4 persen lainnya kepada CFO.

CAE harus bebas dari tekanan oleh pihak-pihak yang diaudit. Untuk itu, jalur pertanggungjawaban merupakan elemen penting, tapi tidak cukup untuk menjamin CAE terbebas dari tekanan. Bagi 72 persen CAE yang bertanggungjawab kepada fungsi pengawasan, pelaporan harus bersifat lugas, terbuka, kolaboratif, dan jujur – yaitu faktor-faktor yang mendorong adanya pendekatan yang berani dalam mengaudit. Untuk mencapai situasi ini dibutuhkan upaya untuk membangun hubungan profesional yang erat dengan pihak-pihak pengawas. Selanjutnya, 29 persen CAE menunjukkan bahwa mereka bertanggungjawab secara **fungsional dan administratif** kepada manajemen. CAE dalam kelompok ini bisa jadi mengalami banyak kesulitan dalam mengatasi tekanan politis.

PERENCANAAN KARIR. Menurut hasil survei, 29 persen CAE menyatakan mengalami tekanan politis untuk mengubah temuan atau laporan audit. Jelas terlihat bahwa tekanan-tekanan seperti itu bisa menimbulkan berbagai akibat yang serius, mulai dari kehilangan dukungan sampai kehilangan pekerjaan. Ketika ditanyakan tentang perencanaan karir, 72 persen CAE mengatakan mereka berencana untuk

8. Dr. Larry Rittenberg and Patricia K. Miller, *The Politics of Internal Auditing*, (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015).

Diagram 6 Jalur Tanggung Jawab Fungsional dari CAE



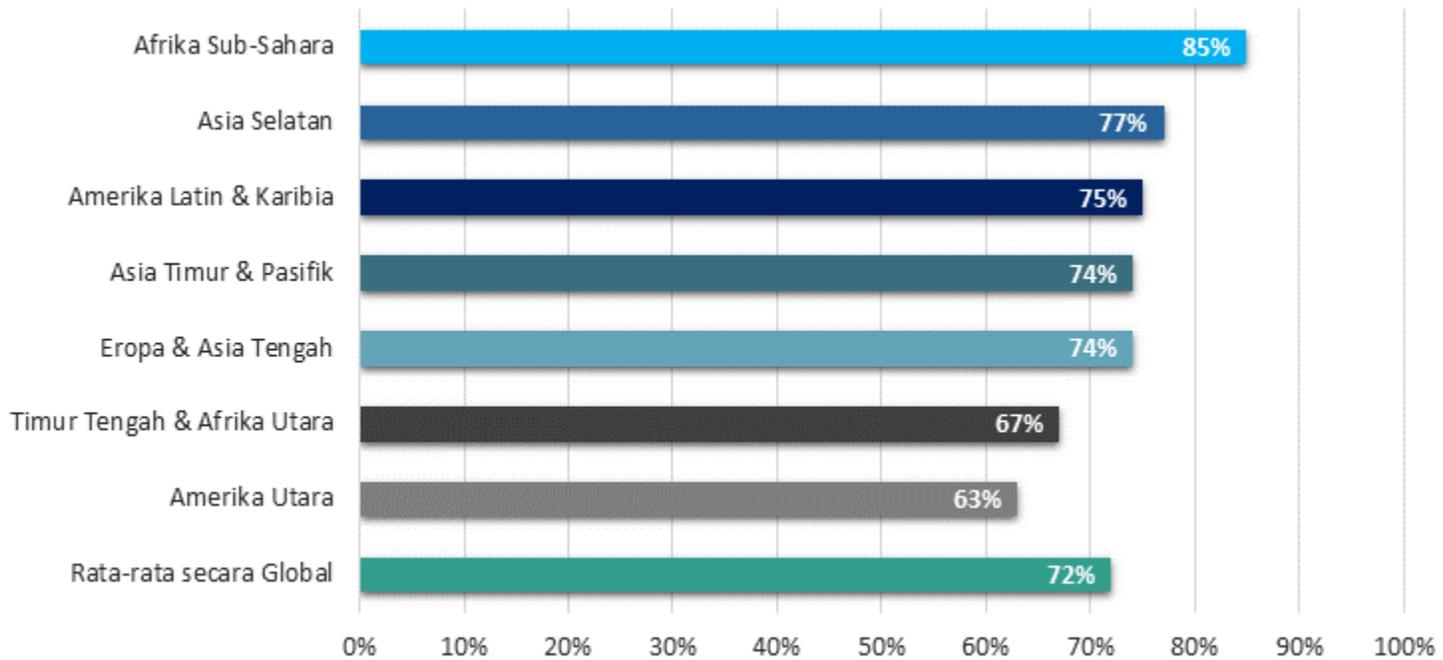
Note: Q74: What is the primary functional reporting line for the chief audit executive (CAE) or equivalent in your organization? CAEs only. The survey stated that “functional reporting refers to oversight of the responsibilities of the internal audit function, including approval of the internal audit charter, the audit plan, evaluation of the CAE, compensation for the CAE.” n = 2,599. Due to rounding, some region totals may not equal 100 percent.

tetap menjalani profesi di bidang audit internal untuk lima tahun ke depan, 9 persen mengatakan berencana untuk pensiun, dan sisanya menyatakan tidak yakin atau berencana mengambil pekerjaan lain (lihat diagram 7).

Selain para CAE yang berencana untuk meninggalkan dari profesinya, sebagian besar pelaku audit menghadapi berbagai tantangan yang disebabkan oleh tekanan-tekanan politis. 72 persen CAE yang berencana untuk tetap di profesi audit internal perlu menggali kemungkinan-kemungkinan karir lain jika organisasinya tidak menghargai sikap mereka yang menolak tekanan politis. Para CAE yang berencana untuk meninggalkan profesi audit internal, termasuk para CAE yang menjadikan audit internal sebagai batu loncatan untuk pengembangan karirnya, perlu memutuskan apakah menyelesaikan tanggungjawab mereka sebagai CAE lebih penting daripada opsi karir jangka panjangnya di organisasi tempat mereka berkarya.

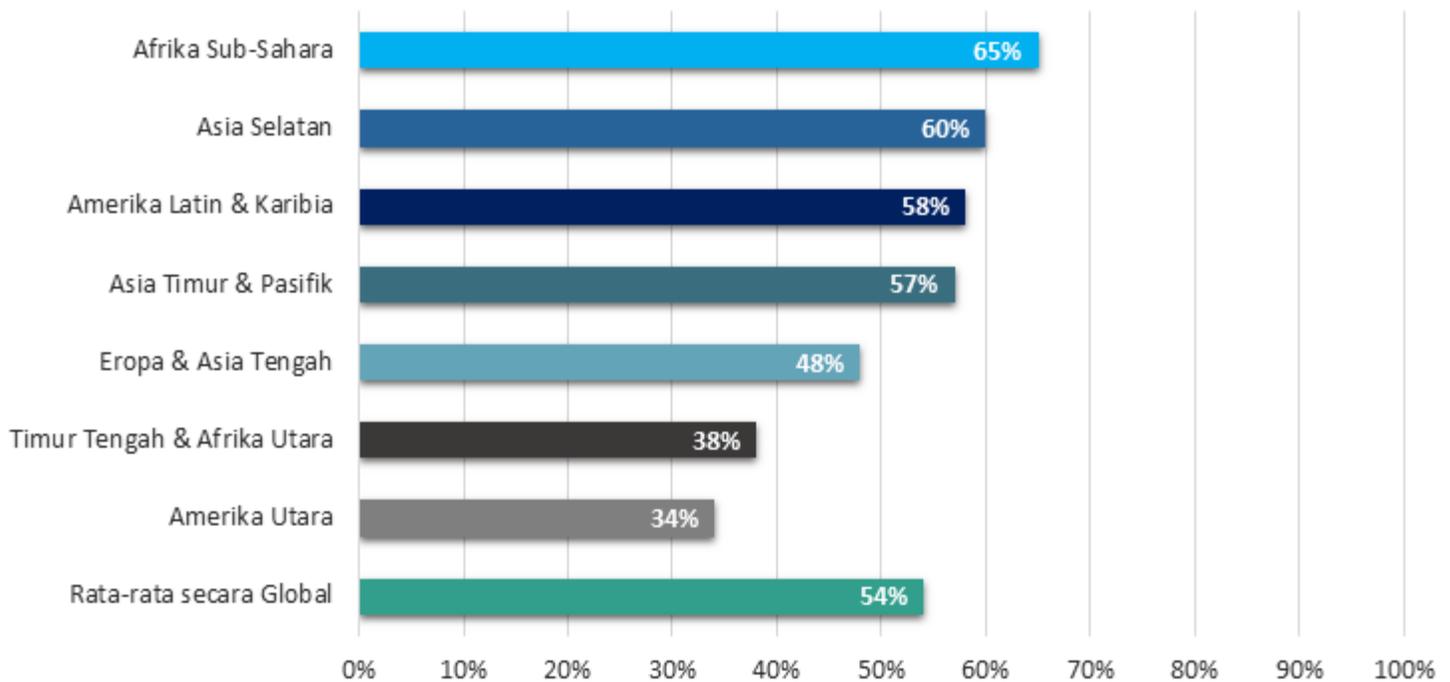
DUKUNGAN DAN AKSES. Hasil-hasil survei berkenaan dengan dukungan dari pimpinan organisasi bagi audit internal patut dikhawatirkan. Hanya 57 persen CAE yang mengaku mendapatkan dukungan penuh dari pimpinan untuk mengevaluasi kebijakan dan prosedur tata kelola organisasi, 43 persen menyatakan hanya sedikit atau tidak mendapatkan dukungan.

Diagram 7 CAE yang berencana untuk tetap pada profesi audit internal



Note: Q36: In the next five years, what are your career plans related to internal auditing? Only responses from CAEs are reported. n = 3,108.

Diagram 8 CAE yang melaporkan access tanpa dibatasi



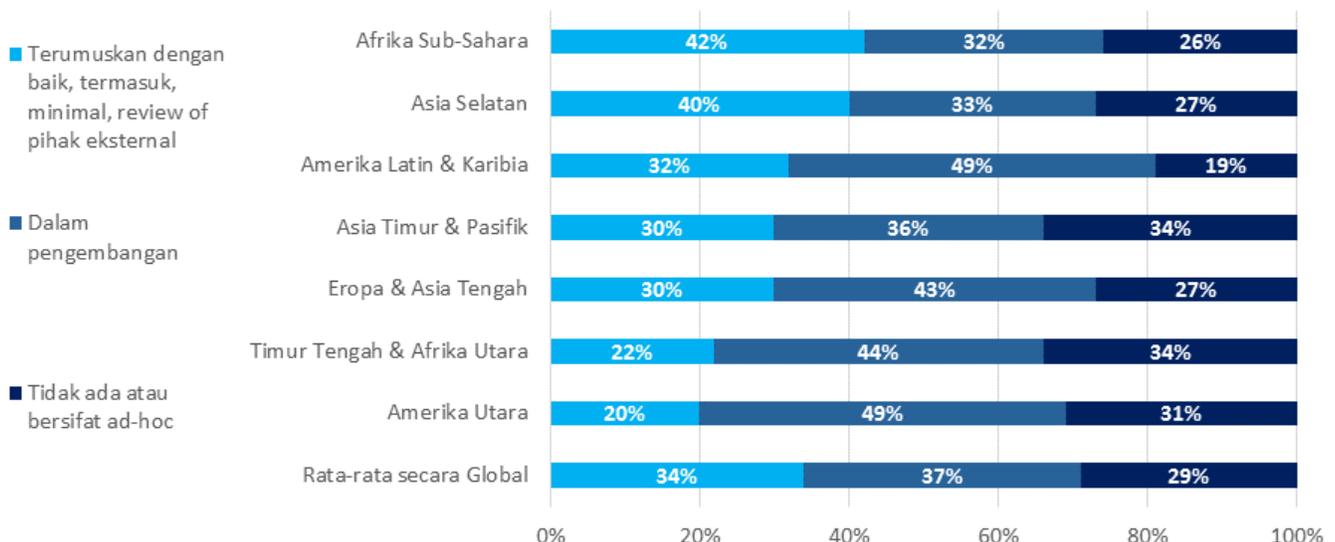
Note: Q53: In your opinion, to what extent does the internal audit department at your organization have complete and unrestricted access to employees' property and records as appropriate for the performance of audit activities? Only responses from CAEs are reported. n = 2,765.

wilayah-wilayah yang mempunyai dampak pribadi bagi manajemen, misalnya kompensasi untuk jajaran eksekutif, program-program yang berkaitan dengan etika, perlakuan khusus bagi manajemen mengenai berbagai kebijakan perusahaan, dan sebagainya. Dukungan dari pimpinan adalah penting pada saat CAE menghadapi temuan-temuan yang sensitif yang dalam menanggapi diperlukan keberanian.

Survei ini juga menggali akses yang dimiliki audit internal terhadap dokumen-dokumen dan aset yang berhubungan dengan kegiatan audit internal. Sebanyak 54 persen CAE menyatakan audit internal memiliki akses penuh yang tidak dibatasi terhadap dokumen-dokumen ketika melaksanakan audit (lihat diagram 8). Ini berarti, pada hampir setengah dari organisasi yang diwakili oleh CAE dalam survei, terdapat akses yang terbatas terhadap dokumen-dokumen untuk keperluan audit – kebebasan untuk mengakses data / dokumen adalah penting bagi para auditor internal.

KESESUAIAN DENGAN STANDARDS. Para CAE yang mengambil sikap untuk tidak populer secara politis biasanya menghadapi tantangan dari manajemen, dan karenanya perlu mendokumentasikan pekerjaan mereka secara efektif. Pertahanan terbaik dalam situasi ini adalah ketaatan pada *IIA Standards*. Kesesuaian terhadap *Standards* membutuhkan adanya program *Quality Assurance and Improvement Program (QAIP)*. Ketika diajukan pertanyaan berkenaan dengan hal ini, hanya 34 persen dari para responden CAE menyatakan mempunyai sebuah *QAIP* yang jelas (lihat diagram 9). Sepertiga CAE lainnya mengatakan *QAIP*-nya sedang dalam pengembangan dan sepertiga sisanya mengatakan bahwa program seperti itu bersifat *ad hoc* atau tidak ada. Bila proses-proses audit tidak dapat bertahan dari tantangan yang ditunjukkan oleh para pemangku kepentingan, para CAE akan mengalami kesulitan untuk mengambil sikap yang teguh.

Diagram 9 Tingkat Maturitas dari *Quality Assurance and Improvement Program*



Note: Q47: How developed is the quality assurance and improvement program (QAIP) at your organization? CAEs only. "Well defined" includes those who answered "well defined, including external quality review" or "well defined, including external quality review and a formal link to continuous improvement and staff training activities." n = 2,833.

Hal-hal Penting bagi CAE

CAE di manapun perlu meningkatkan kemampuan mereka dalam menangani isu-isu sensitif secara efektif. Untuk itu, para CAE harus:

- **MENGUPAYAKAN** jalur pertanggungjawaban dan relasi dengan fungsi-fungsi lain yang membuat posisi audit internal cukup memiliki independensi yang diperlukan untuk menghadapi isu-isu sensitif, bersama dengan fungsi pengawas organisasi. Hindari sikap yang terlalu mengandalkan struktur organisasi atau hubungan yang bersifat formal.
- **MEMPERTIMBANGKAN** dampak dari isu-isu sensitif pada peran atau karir CAE. Khususnya bagi para CAE yang berencana untuk pindah ke bidang di luar audit internal pada organisasi yang sama.
- **MEMPEROLEH** dukungan dari pemangku kepentingan dan akses yang diperlukan untuk mengaudit area-area yang memiliki risiko tinggi di seluruh organisasi.
- **MEMASTIKAN** bahwa audit internal memiliki *QAIP* yang memadai untuk memastikan bahwa audit yang dilaksanakan memenuhi standar kualitas serta sesuai dengan tuntutan dari pemangku kepentingan.

KESIMPULAN

Di lingkungan bisnis saat ini yang memiliki karakteristik antara lain adanya risiko-risiko baru yang senantiasa muncul dan adanya perubahan-perubahan yang berkelanjutan, audit internal harus lebih responsif dan harus mampu mengatasi situasi ini dengan baik. CAE - yang memiliki tanggung jawab untuk mendukung pimpinan organisasi – melaksanakan tugas pengawasan terhadap risiko agar berhasil dalam mengarungi lingkungan yang dinamis ini. Untuk itu, Laporan *Global Pulse of Internal Audit 2015* ini menyetengahkan pandangan yang komprehensif mengenai risiko dan perlunya organisasi memiliki rencana audit yang luwes. Laporan ini juga menegaskan perlunya memperluas cakupan audit internal serta keberanian untuk mengatasi tekanan politis.

CAE semestinya memanfaatkan informasi risiko (melalui jalur formal berupa asesmen terstruktur untuk memahami risiko-risiko baru yang muncul atau pun melalui diskusi informal dengan pihak-pihak terkait) sebagai dasar bagi penyesuaian terhadap rencana audit. Profil risiko organisasi yang berubah dengan cepat, perlu direspons dengan rencana audit yang bersifat luwes. Sejalan dengan inisiatif untuk menyertakan risiko pada skala *enterprise*, CAE juga semestinya melakukan asurans untuk memastikan efektivitas dari praktik *enterprise risk assessment*. Lebih jauh lagi, audit internal perlu memastikan bahwa partisipasinya dalam *ERM* atau *combined assurance* tidak mempengaruhi independensi dan obyektivitasnya.

Isu-isu pada tataran organisasi mencakup pemanfaatan data-data finansial dan non finansial untuk mendukung pengambilan keputusan. Lebih spesifik lagi, para pemangku kepentingan saat ini memberikan perhatian lebih pada laporan non finansial seperti laporan keberlanjutan (*sustainability reporting*) dan laporan terintegrasi (*integrated reporting*). Hal ini merupakan kesempatan bagi audit internal untuk memperluas cakupan kerjanya, yaitu melalui inisiatif untuk melakukan asurans pada area-area yang tidak disentuh sebelumnya. Langkah awal berkenaan dengan hal ini adalah, memahami implikasi dari keberlanjutan organisasi serta memahami risiko-risiko berkenaan dengan hal tersebut.

CAE juga harus tangguh dalam menghadapi tekanan politis sebagai implikasi dari peran yang dijalankannya. Berkenaan dengan hal tersebut, audit internal memerlukan mekanisme pertahanan yang tepat – yaitu independensi, dukungan dari pimpinan, dan fungsi audit internal yang berkualitas – untuk melawan tekanan politis dimaksud. Sampai pada batas tertentu yang dimungkinkan, CAE dapat memberikan pengaruh sejauh mana akses audit internal di dalam organisasi sambil sekaligus juga melindungi kepentingannya untuk dapat membuat keputusan secara obyektif.

Singkatnya, sebagaimana disampaikan oleh Douglas Anderson, mantan CAE dan *thought leader* dari profesi auditor internal: “Saat ini bukan saatnya lagi bagi CAE untuk berpuas diri. Lingkungan di sekitar kita berubah secara cepat and kita tidak cukup hanya bereaksi namun harus bersiap. Fokuslah pada risiko, ruang lingkup kerja dari audit internal, dan bagaimana Anda dapat memastikan bahwa Anda akan mampu mengatasi tekanan politis. “

LAMPIRAN

East Asia & Pacific CAEs & Directors <i>n</i> = 977	Europe & Central Asia CAEs & Directors <i>n</i> = 1,355	Latin America & Caribbean CAEs & Directors <i>n</i> = 675	Middle East & North Africa CAEs & Directors <i>n</i> = 394	North America CAEs & Directors <i>n</i> = 999	South Asia CAEs & Directors <i>n</i> = 166	Sub-Saharan Africa CAEs & Directors <i>n</i> = 317
Australia62	Austria37	Argentina61	Israel58	Canada119	Bangladesh.....24	South Africa106
China.....290	Croatia21	Brazil92	Oman24	United States ...880	India128	Tanzania, United Republic of55
Indonesia.....52	Czech Republic24	Chile70	Saudi Arabia ...119		Other14	Uganda.....20
Japan176	Denmark.....30	Colombia55	United Arab Emirates120			Zimbabwe.....36
Malaysia81	Estonia.....25	Costa Rica56	Other73			Other100
New Zealand.....22	France124	Ecuador38				
Philippines.....23	Germany.....126	El Salvador33				
Singapore49	Greece.....57	Mexico.....77				
Taiwan179	Italy82	Nicaragua20				
Other43	Latvia.....22	Panama32				
	Poland41	Peru45				
	Romania23	Uruguay.....25				
	Russia27	Other71				
	Serbia22					
	Slovenia31					
	Spain128					
	Sweden.....35					
	Switzerland166					
	Turkey69					
	Ukraine.....21					
	United Kingdom47					
	Other197					

Note: Q6: In which region are you based or primarily work? Respondents identified their region and then selected a specific country or territory. Responses were redistributed into the seven regions as defined by the World Bank. Only responses from CAEs and directors are reported. "Other" includes countries or territories within the region with fewer than 20 responses. *n* = 4,883. Excludes respondents who did not identify a global region



AUDIT EXECUTIVE
CENTER®

GLOBAL HEADQUARTERS
247 Maitland Avenue
Altamonte Springs, FL 32701-420 ■
www.globaliia.org