



Issue 6

# GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS:

## Meningkatkan Dampak Strategis Audit Internal



## Penyumbang

**Luz Dary Bedoya Bedoya,**  
CIA, CISA, Senior Manager,  
Audilimited, Organización  
Corona – *Colombia*

**John Bendermacher,**  
CIA, RA, Chief Audit Executive,  
ABN AMRO Bank – *Netherlands*

**Maria Craig,**  
CIA, QIAL, CMIIA,  
Head of Internal Audit,  
Homes and Communities  
Agency – *United Kingdom*

**Oliver Dieterle,**  
CIA, CGAP, CRMA, Chief Audit  
Executive, Bundesagentur für  
Arbeit – *Germany*

**Giovanni Grossi,**  
CIA, CCSA, CFSa, CGAP, CRMA,  
Honorary President,  
IIA-Italy – *Italy*

## Daftar Isi

Pendahuluan.....	4
Memahami Misi Strategis Anda.....	5
Meningkatkan Nilai Strategis Audit Internal .....	6
Tantangan-tantangan.....	10
Ringkasan.....	11



## 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 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.

Principal Writer  
Stephen K. Henn, Esq. –  
United States

## Pendahuluan

Semakin pentingnya peran audit internal sebagai lini pertahanan ketiga dalam *risk management and control* yang efektif telah meningkatkan sosoknya di dalam dan di luar organisasi. Sebagai akibatnya, para *Chief Audit Executives (CAE)*<sup>1</sup> dan departemen-departemen audit internal sedang mengupayakan beberapa cara untuk memanfaatkan kemampuan unik mereka dalam meningkatkan nilai mereka bagi keseluruhan misi perusahaan. Hal ini menimbulkan pertanyaan – yang ditanyakan oleh semua pihak pendukung penting di perusahaan seperti *finance, human resources, IT, dan legal* – bagaimana audit internal bisa mempunyai dampak strategis bagi organisasi?

Audit internal mempunyai posisi yang unik untuk menjadi partner strategis. Dengan memiliki alur pelaporan ke *Chief Executive Officer (CEO)* atau *executive officer* lain, komite audit, dan *board*, para *CAE* yang berkinerja unggul menggabungkan intelegensi, keahlian, ketekunan, dan rasa ingin tahu sedemikian rupa sehingga menempatkan audit internal dalam peran strategis yang sangat penting. Meskipun begitu, para *CAE* secara umum tidak dianggap memiliki potensi untuk memberikan dampak strategis bagi organisasi mereka. Bagi para *CAE* yang sedang berupaya untuk meningkatkan peran strategis audit internal, beberapa pertanyaan harus dijawab untuk melakukan langkah logis yang berikutnya. Apakah *CAE* sudah sangat memahami misi strategis organisasi? Apakah *CAE* memahami perspektif *CEO* dan *board* dan telah melakukan upaya untuk menjadi partner yang dipercaya, mengajukan saran dan solusi-solusi untuk menghadapi masalah-masalah utama? Apakah audit internal sudah sejalan dengan misi strategis? Apakah audit internal selalu mengantisipasi dan proaktif (bukan reaktif)? Apakah *CAE* memberikan keyakinan dalam *risk management*?

Sayangnya, persepsi-persepsi lama tentang kegiatan audit internal bisa menimbulkan keengganan pihak-pihak lain untuk menganggap audit internal sebagai partner strategis. Lalu, audit internal harus menyeimbangkan sikap independen yang diperlukan dalam perannya terhadap keterlibatannya dalam tugas-tugas taktis yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Bagaimanapun, merupakan keharusan bagi audit internal untuk menilai taktik-taktik tersebut. Namun dengan secara proaktif menangani tantangan-tantangan tersebut dapat membangun kesempatan bagi audit internal untuk diakui sebagai partner dan pendukung strategis.

<sup>1</sup> *CAE* adalah *chief audit executive*, kepala audit internal, atau posisi senior lainnya yang bertanggung jawab mengelola kegiatan audit internal.

## Memahami Misi Strategis Anda

Luz Dary Bedoya Bedoya dari Audilimited, Organización Corona di Colombia, menjelaskan, "Tidaklah mungkin untuk mengaudit sebuah proses tanpa memahami tujuan proses tersebut, aturan-aturan yang ada, dan konteks industrinya. Hal ini juga berlaku dalam bisnis: Tidak mungkin membuat rencana audit tahunan yang baik tanpa pengetahuan yang memadai tentang strategi bisnisnya." Dengan demikian, langkah awal untuk meningkat menjadi partner strategis adalah memahami misi strategis organisasi, tujuan-tujuan yang dirancang untuk mencapai misi tersebut, dan ukuran-ukuran yang dipakai untuk menentukan keberhasilan.

Jadi *CAE* harus menganalisa apa itu misi organisasi dan tujuan strategis dari misi tersebut. Meskipun ini nampaknya sederhana, adalah penting untuk memahami. Bila tidak memahami misi dan tujuan strategis organisasi, audit internal tidak bisa berkembang untuk diakui sebagai partner strategis.

Terlebih lagi, memahami misi strategis membutuhkan pengetahuan yang baik tentang rencana operasi untuk menjalankan misi strategis tersebut. Rencana strategis biasanya terdiri dari serangkaian sasaran strategis yang dirancang sebagai langkah-langkah untuk mencapai rencana tersebut dan beberapa ukuran yang digunakan untuk menetapkan keberhasilan. Sasaran-sasaran strategis ini, berikut ukuran-ukuran untuk mengevaluasi, adalah penting karena hal-hal tersebut akan membentuk perilaku organisasi secara keseluruhan dan bagian-bagian di dalamnya. Jika seorang *senior executive* dan satu unit bisnis ditugaskan untuk mencapai sasaran-sasaran pendukung tertentu dan akan dievaluasi berdasarkan pencapaian sasaran-sasaran tersebut, sasaran-sasaran ini akan mengarahkan *CAE* dan audit internal di mana fokus yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi risiko-risiko dari rencana strategis tersebut. Analisis ini mencakup pertanyaan-pertanyaan penting. Apakah sasaran-sasaran tersebut dan pengukuran-pengukurannya mendukung rencana strategis? Apakah kriteria pengukuran itu sejalan dengan dan mendukung sasaran-sasaran dan misi strategis? Apakah sasaran-sasaran dan ukuran-ukurannya menghasilkan insentif yang bisa menimbulkan risiko, terutama bila sasaran-sasaran tersebut mungkin gagal untuk dicapai? Siapa yang bertanggung jawab untuk masing-masing sasaran tersebut dan apakah mereka mempunyai wewenang untuk melaksanakan strategi itu?

Sebagaimana bisa dilihat, dengan semakin sejalan *CAE* dan audit internal dengan misi strategis, semakin besar pula kemungkinan risiko-risiko yang berkaitan dengan misi, sasaran, dan pengukurannya dapat diidentifikasi dan dinilai. Lebih jauh lagi, pemahaman yang lebih dalam tentang rencana strategis akan lebih mendukung audit internal untuk melayani organisasi dengan sebaik-sebaiknya dengan mengutamakan kepentingan pihak *board* dan *executive management*. Tanpa memiliki pemahaman yang rinci tentang tugas-tugas bagian organisasi tertentu dan bagaimana bagian tersebut akan diukur keberhasilannya, audit internal akan dianggap memberikan saran dan bantuan yang kurang relevan. Tanpa konteks strategis seperti ini, sebuah unit/bagian organisasi akan menolak saran-saran audit internal karena dianggap tidak mempunyai nilai strategis atau nilai lainnya. Memahami dan menyelaraskan diri pada rencana strategis membantu audit internal dalam memberikan *assurance* dan dukungan yang berarti dan relevan yang juga akan membantu organisasi menghadapi tantangan-tantangan bisnisnya dengan lebih baik.

Langkah awal untuk meningkat menjadi partner strategis adalah memahami misi strategis organisasi, sasaran-sasaran yang dirancang untuk mencapai misi tersebut, dan ukuran-ukuran untuk mengukur keberhasilan.

## Meningkatkan Nilai Strategis Audit Internal

Di dalam organisasi-organisasi berkinerja tinggi, setiap bagian dari organisasi ingin berkontribusi dengan sebaik-baiknya, apakah itu bagian penjualan, operasi, atau administrasi pendukung. Audit internal bukan satu-satunya yang ingin menawarkan keahliannya di tingkat strategis. Fungsi-fungsi perusahaan lain memiliki tantangan-tantangan yang serupa dan telah berhasil berkembang melampaui peran-peran sebelumnya. *Chief Financial Officer (CFO)* telah berubah dari peran pelaporan yang sempit menjadi peran strategis yang lebih luas dengan memberikan telaah khusus pada hasil-hasil keuangan. Departemen *human resources* (sumber daya manusia) telah berubah dari penyedia staf menjadi pengelola karyawan secara strategis dengan mengaitkan pentingnya orang yang tepat untuk mencapai hasil. *Chief Information Officer (CIO)* dan *general counsel* juga meningkatkan profil dan pengaruh strategis mereka. Karena itu, jalan menuju peningkatan peran audit internal dapat dilihat melalui contoh-contoh keberhasilan bagian-bagian lain dalam meningkatkan peran mereka. Dan audit internal berada pada posisi yang unik, yaitu pengaruhnya yang luas secara organisasi dan jalur pelaporannya, untuk memperkuat perannya di dalam lingkungan bisnis saat ini yang penuh tantangan.

### Memahami *CEO (Chief Executive Officer)*

Pada saat kita berbicara tentang misi, inisiatif, dan rencana, sebuah strategi organisasi berawal dari adanya pertukaran gagasan di antara *CEO*, para pimpinan, dan *board*. Gagasan-gagasan ini berasal dari pengalaman dan pengetahuan *CEO* dan *board* tentang organisasi, kemampuan dan tantangan-tantangannya, kebutuhan klien atau pelanggan, lingkungan pasar secara menyeluruh, dan bahkan keadaan dunia. Keseluruhan faktor-faktor ini dipertimbangkan oleh *CEO* dan *board*, dan membentuk perspektif yang menjadi dasar evaluasi tentang misi strategis ke depan. Para *CAE* harus memahami perspektif ini untuk meningkatkan nilai mereka.

Pemahaman dibangun dari hubungan yang dibentuk pada tingkat tertinggi, dan hubungan keseluruhan antara fungsi audit internal dan organisasinya akan mencerminkan interaksi *CAE* dengan pihak *CEO*, komite audit, dan *board*.

Oliver Dieterle dari Bundesagentur für Arbeit di Jerman menekankan pada pentingnya interaksi *CAE* dengan *board*: "Para *CAE* harus memahami aspek bisnis organisasi dari perspektif pihak *board*. Tanpa itu, mereka tidak bisa menjadi partner. *CAE* juga harus memahami *CEO*." Bedoya menambahkan, "Langkah penting lain untuk meningkatkan diri adalah memahami dan membahas strategi dan risiko-risiko bisnis dengan manajemen. *CAE* harus memahami bisnis sebagaimana *CEO* memahaminya. Selanjutnya mereka dapat memfokuskan perhatian pada apa yang penting bagi *CEO* dan *board* dan menetapkan strategi untuk mendukung prioritas-prioritas tersebut."

Maria Craig dari Homes and Communities Agency di United Kingdom mencatat bahwa aspek "*partnering*" untuk menjadi "*strategic partner*" mencakup sebuah "keinginan bersama untuk bekerja sama pada tingkat tertinggi di organisasi untuk mencapai yang terbaik bagi organisasi." Terkandung di dalamnya adalah sebuah pemahaman bahwa ada dua pihak yang berkeinginan menjadi partner ... dengan masing-masing pihak melihat nilai yang dibawa oleh pihak lainnya untuk berkerjasama.

Meskipun begitu menjadi partner tidak berarti terdapat kesetaraan dalam semua aspek tanggung jawab. Sebagaimana dikemukakan oleh Craig, arah strategis pada dasarnya ditetapkan oleh *board* dan *senior management* dan "Audit internal perlu memahami peran penting mereka di dalam organisasi dan mendapatkan pemahaman yang lengkap tentang situasi bisnis saat ini dan arah ke depannya." Namun meskipun ada keinginan bagi audit internal untuk berperan strategis, peran utamanya adalah mengaudit, menilai, mengevaluasi, dan memberikan konsultasi. Peran audit internal bukan berkontribusi dalam strategi, yaitu sebagai partisipan aktif dalam penyusunan strategi. Perannya adalah memahami strategi dengan sangat mendalam sehingga audit internal berada pada posisi yang sangat baik untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang ada dalam pencapaian strategi tersebut, dan apakah risiko-risiko itu dikelola dengan tepat. Kehadiran di saat penyusunan strategi, memberikan konteks yang lebih baik daripada hanya membaca rencana strategi yang sudah disusun.

### Menjadi Partner Yang Dipercaya (*Trusted Partner*)

Setelah CAE memahami perspektif CEO dan *board*, CAE perlu membangun hubungan dan kepercayaan profesional dengan keseluruhan organisasi. Di sini CAE perlu menunjukkan keahliannya dalam menghadapi tantangan-tantangan bisnis yang lebih luas. Tujuannya adalah untuk merekomendasikan solusi, bukan hanya menunjukkan adanya masalah. Nilai unik seorang CAE adalah dalam dua hal. Pertama adanya pandangan dan pemahaman yang luas tentang keseluruhan organisasi. Kedua keahlian yang mumpuni dalam proses-proses *risk management*, *control*, dan *governance*. Bila digabungkan, kedua hal ini memberikan perspektif yang unik untuk membantu mengidentifikasi masalah-masalah pengendalian risiko yang terkait dengan tantangan bisnis yang bisa menghalangi tercapainya keberhasilan strategis.

Dieterle mengemukakan, "Menjadi seorang penasihat terpercaya (*a trusted adviser*) berarti melakukan komunikasi dengan cara yang membuat CEO memperlakukan CAE sebagai 'bagian dari *executive team*.' Lalu, anda harus berbicara dengan *executive team* dan *senior management* di organisasi anda. Anda perlu memahami perspektif dan bisnis mereka. Ini membutuhkan perubahan dan perluasan perspektif melampaui bidang mereka. Tantangan ini berarti CAE harus memiliki orientasi bisnis, namun tetap jelas dalam peran utamanya sebagai auditor internal."

Dengan *partnership* yang baik, hasilnya bisa sangat positif. John Bendermacher dari ABN AMRO Bank di Netherlands menyampaikan pengalamannya: "Sebagai CAE, saya melakukan rapat-rapat dengan pimpinan *managing board* secara teratur. Dalam rapat-rapat ini saya bisa menghasilkan dampak strategis pada temuan-temuan dan isu-isu yang ada. Selain rapat-rapat ini, saya juga melakukan konsultasi dengan pimpinan. Untuk melakukan ini saya tidak selalu harus menulis memo atau laporan; dalam kenyataannya, ini lebih efektif sebagaimana melakukan komunikasi secara verbal. "Dalam suatu pembahasan strategi dan organisasi, Bendermacher dapat menyampaikan beberapa ide dan observasi yang menunjukkan kemampuannya untuk memberikan nilai tambah.

"Menjadi seorang penasihat terpercaya (*a trusted adviser*) berarti melakukan komunikasi dengan cara yang membuat CEO memperlakukan CAE sebagai 'bagian dari *executive team*' ... Anda perlu memahami perspektif mereka..."

Oliver Dieterle, CAE,  
Bundesagentur für Arbeit

## Tentang COSO ERM:

COSO sedang dalam proses pemutakhiran untuk dokumen *2004 Enterprise Risk Management—Integrated Framework*, yang berjudul *Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance*. Pemutakhiran ini menunjukkan semakin pentingnya peran CAE dan audit internal dalam membantu mengarahkan strategi. Secara khusus, dokumen ini berupaya memberikan wawasan tentang peran seharusnya dari ERM pada saat menyusun dan melaksanakan strategi. Lalu, dokumen tersebut memberikan perspektif berbeda tentang cara-cara melihat risiko dalam penyusunan dan pencapaian tujuan-tujuan dalam dunia bisnis yang semakin kompleks.

Pemutakhiran COSO mendorong pihak *board* untuk terus menggunakan ERM dalam “memilih dan memperbaiki strategi.” Para penulisnya menyarankan bahwa harus ada perubahan dari mengevaluasi risiko terhadap strategi yang telah ditetapkan ke penggunaan ERM di dalam proses strategis. Mereka menjelaskan, “*Enterprise risk management* membantu untuk membuat evaluasi yang lebih jelas terhadap strategi yang ada di dalam keputusan-keputusan yang dibuat oleh *senior management*. Memperjelas bagaimana proses pemilihan strategi dapat ditingkatkan. Pemilihan sebuah strategi membutuhkan pengambilan keputusan yang terstruktur yang mencakup analisis risiko dan penyesuaian anggaran dan kegiatan-kegiatan dengan misi dan visi organisasi.”

## Mendukung Misi Strategis dalam sebuah Tim

Sama pentingnya sebagaimana peran hubungan antara CAE dengan CEO dan *board*, adalah juga penting untuk membangun hubungan yang kuat antara staf audit internal dengan seluruh pihak di dalam organisasi. Sebagaimana dengan CAE, tim audit internal harus memiliki tekad dan persiapan yang dibutuhkan untuk mengambil peran strategis. Seperti pada kebanyakan tantangan dalam organisasi, keberhasilan tergantung pada kombinasi yang tepat dalam keahlian teknis dan keahlian mengelola manusia.

Langkah awal adalah memperkenalkan pendekatan yang berbeda dan lebih bersifat *top-down* dalam setiap kegiatan dan prioritas audit internal. Craig menyarankan, “Jelaskan apa yang anda ingin capai dan alasannya. ‘Ini adalah sebuah kerja tim’ jadi ada kesadaran bahwa masing-masing perlu menjalankan bagian tugasnya. Anda harus mendapat dukungan dari tim anda sebelum menghadapi pihak-pihak lain di organisasi. Dan komunikasikan tujuan-tujuan anda dengan jelas kepada *board*, komite audit, dan para eksekutif, dan dapatkan kesepakatan dan dukungan dari tingkat tertinggi.” CAE dapat membantu upaya ini dengan membangun rencana komunikasi dengan para pemangku kepentingan, khususnya *board* dan tim eksekutif. Bendermacher menyarankan, “Tunjukkan kepada *board* bagaimana suatu strategi ditangani.

Lakukan sebuah *top-down risk assessment* dan berikan *assurance* (atau nilai tambah) pada proses pengendalian, pemantauan, dan pelaporan terhadap perkembangan strategi.” Arahkan seluruh tim audit untuk mempertimbangkan misi strategis dalam pendekatan kegiatan audit yang membutuhkan waktu, keahlian, dan bakat.

Sebuah pendekatan yang berbeda dapat dipastikan membutuhkan kemampuan-kemampuan baru, jadi CAE harus mendukung tim audit internal dengan pelatihan selain yang bersifat teknis yaitu keahlian bisnis dan *soft skills*. Giovanni Grossi, presiden kehormatan IIA-Italia, mengemukakan bahwa interaksi pribadi adalah sebuah keahlian yang sangat penting bagi audit internal. “Peran strategis baru ini memerlukan dibangunnya sebuah sikap yang memiliki kemampuan untuk menangani interaksi-interaksi antar pribadi yang sulit dan keberanian untuk menghadapi risiko memerankan suatu peran baru dengan rujukan yang sangat terbatas.” Bedoya menambahkan, memahami bagaimana peran audit internal ini dapat menimbulkan kesulitan dengan pihak-pihak lain di dalam organisasi. “Saat mendiskusikan perbedaan-perbedaan dengan manajemen, audit internal harus mampu bekerja sama. Tidak semua yang manajemen lakukan adalah benar atau salah, dan para auditor berkewajiban untuk memberikan mereka saran tentang risiko-risiko dengan cara yang tegas pada saat menyampaikan masalahnya, tapi bersikap sensitif dalam menangani manusianya.”

Grossi menyarankan bahwa berbagai promosi internal mungkin dibutuhkan dalam organisasi. Audit internal harus mendukung pendekatan baru ini dan menjelaskan tentang nilai dari peran baru mereka, sehingga organisasi siap dan menghargai hasilnya. “Memberi mereka sebuah hadiah yang tidak dimengerti adalah sia-sia, jadi kita perlu meyakinkan mereka tentang nilai dari keinginan untuk melampaui harapan terhadap pencapaian tradisional dari profesi audit internal.”



## Memperbaiki *Risk Management*

Tidak ada pembahasan strategis tanpa adanya pembahasan tentang risiko. "Risiko" adalah separuh dari pertukaran antara "risk dan reward." Secara sederhana, tidak ada arah atau inisiatif strategis yang dapat dilaksanakan sebuah organisasi tanpa adanya risiko. Sebagaimana seseorang tidak melompat dari pesawat terbang dan menyiapkan parasut pada saat jatuh ke bawah, sebuah organisasi harusnya tidak menetapkan sebuah strategi tanpa sebelumnya memiliki pemahaman yang utuh tentang risiko-risikonya. Di sinilah seorang CAE bisa berperan strategis secara efektif. CAE harus menyampaikan kepada board bukan hanya tentang risiko-risiko, tapi bagaimana risiko-risiko tersebut dapat atau akan dikendalikan dan apakah proses pengendalian tersebut merupakan bagian dari kerangka pengendalian yang sudah ada atau membutuhkan sumber daya yang berbeda. Grossi berkomentar, "Adalah penting untuk membuat *internal clients* kita menyadari kontribusi-kontribusi yang bisa diberikan profesi kita dengan melangkah mendahului daripada bereaksi setelah peristiwa terjadi."

Memang risiko-risiko taktis dari serangkaian inisiatif strategis dibahas dalam penyusunan misi strategis sebuah organisasi, tapi hanya seorang CAE yang dapat mengusulkan sebuah gambaran strategi manajemen risiko yang proaktif, lengkap, dan terintegrasi. Seorang CAE yang berpikir selayaknya seorang CEO dan dipercaya oleh board dapat memberikan kenyamanan kepada board bahwa rencana-rencana operasional dapat dilaksanakan sekaligus mengelola risikonya. Sebagaimana dikemukakan dalam COSO *exposure draft* berjudul *Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance*, sebuah rencana strategis ERM "memberikan sebuah cara efektif bagi board untuk menjalankan peran pengendalian risikonya dengan pemahaman bahwa organisasi telah mempertimbangkan risiko-risiko yang bisa berdampak kepada strategi dan telah mengelola risiko-risiko tersebut dengan baik."<sup>2</sup>

Karena banyak organisasi-organisasi yang tidak menempatkan audit internal pada peran strategis, tingkat interaksi seperti tersebut di atas tidak terjadi dan CAE memiliki kesempatan untuk menunjukkan bahwa audit internal dapat meningkatkan nilai organisasi dengan memberikan sebuah wawasan tentang *risk management*, *control*, dan *governance* yang sangat unik. Karena itu, jika seorang CAE dapat menunjukkan bahwa proses-proses *risk management*, *control*, dan *governance* dari organisasi memiliki kelebihan kompetitif, atau mengapa tidak demikian, maka CAE dapat membangun nilai strategis yang nyata.

## Tentang COSO ERM: (lanjutan)

Lalu, dokumen COSO tersebut melihat bahwa sebuah fungsi ERM yang strategis meningkatkan "enterprise resilience (daya tahan perusahaan)," yang didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengantisipasi dan merespon perubahan, dengan memberikan analisis kritis pada saat strategi harus diubah karena perubahan kondisi bisnis. Jadi, dokumen COSO dengan tegas mendukung langkah perubahan ke arah peran yang lebih strategis bagi CAE dan audit internal.

Sumber: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance* (Public Exposure Draft), Executive Summary, June 2016, 5, 3.

<sup>2</sup>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management—Aligning Risk with Strategy and Performance* (Public Exposure Draft), Executive Summary, June 2016, 2.



## Pandangan *ISO 31000*:

*ISO 31000* memberikan pandangan yang menyeluruh tentang mengintegrasikan risiko ke dalam struktur organisasi dengan ada penekanan pada proses-proses tertentu. *ISO 31000* memperhatikan faktor-faktor dari fungsi *ERM* seperti adanya proporsionalitas yang didasarkan pada ukuran, bentuk, dan kompleksitas organisasi, keselarasan dengan lingkup misi perusahaan, pengintegrasian ke dalam budaya organisasi, daya tanggap terhadap perubahan-perubahan yang mempengaruhi organisasi, dan sifatnya yang mencakup keseluruhan.

Kebijakan *risk management* sebaiknya membahas risiko dengan cara lugas yang mencakup tentang selera terhadap risiko dan bagaimana risiko dikemukakan dalam budaya perusahaan. Tujuan bisnis organisasi harus dievaluasi secara cepat dalam kerangka risiko dan dengan pemahaman tentang asumsi-asumsi pentingnya. *ISO 31000* memperhatikan bahwa organisasi mengembangkan indikator-indikator risiko yang, bila ditemukan pada saat pelaksanaan rencana bisnis, proses-proses untuk menanggulangnya telah diketahui dan siap untuk dijalankan. Dengan *risk management* yang telah ditanamkan di dalam keseluruhan jaringan organisasi, *ISO 31000* secara tepat menekankan pada tanggung jawab dari seluruh organisasi dalam pencegahan, pengidentifikasian, dan pengelolaan risiko organisasi.

## Tantangan-tantangan

### Pandangan Tradisional Tentang Audit Internal

Secara fundamental, misi audit internal adalah meningkatkan dan melindungi nilai organisasi dengan memberikan *assurance*, saran, dan wawasan yang mempertimbangkan risiko dan objektif. Hal ini dicapai melalui pendekatan dan proses *risk management*, *control*, dan *governance* yang memastikan bahwa *CEO*, *board*, dan *management* mendapatkan informasi tentang risiko-risiko strategis dan operasional yang sedang dihadapi oleh organisasi, dan tentang apakah risiko-risiko tersebut dikelola dengan baik. Karena sebuah pembahasan strategis mencakup mempertimbangkan banyak opsi yang sedang dihadapi organisasi, risiko-risiko yang terkait menjadi kritis dan akan dibahas dengan atau tanpa kehadiran *CAE*. Tetapi bila risiko tersebut adalah sangat penting dan akan dibahas, mengapa *CAE* tidak ikut hadir?

Kadang-kadang, audit internal dianggap sebagai "petugas polisi" di organisasi; mencari masalah dan melaporkannya dan dianggap sebagai penghambat di dalam pelaksanaan sebuah strategi. Mengatasi hubungan tradisional seperti ini antara audit internal dan organisasi merupakan tantangan utama dalam mengangkat audit internal ke sebuah peran yang lebih strategis. Audit internal perlu menyadari bahwa pandangan ini bukan berarti ada kesalahpahaman, karena melindungi nilai organisasi memang menjadi pekerjaan utama audit internal secara historis, tetapi itu pandangan yang sempit tentang fungsi audit internal. Sebagaimana halnya perubahan, ide bahwa audit internal adalah pencipta nilai, selain pelindung nilai, akan menjadi semakin disadari ketika *CAE* dan tim audit internal melakukan langkah-langkah sebagaimana disebutkan disini. Tidak ada rumus ajaib untuk mengubah persepsi di organisasi dalam seketika, tetapi pandangan tradisional ini akan berubah bila *CEO* dan *board* mulai melihat bahwa *CAE* berkontribusi di tingkat strategis dan mengembangkan nilai dirinya secara profesional dan di jajaran organisasi.

### Objektivitas dan Independensi

Tantangan tidak berhenti ketika audit internal diterima sebagai partner strategis oleh *CEO* dan *board*. Katakanlah *CAE* dan tim audit internal telah mendapatkan pengakuan sebagai partner strategis, mungkin tantangan terbesar yang dihadapi oleh *CAE* dan tim audit internal adalah menyeimbangkan sikap obyektivitas dalam peran konsultatifnya. Tidak perlu diperdebatkan lagi bahwa untuk menjadi lebih efektif, audit internal harus berinteraksi dengan organisasi, tetapi interaksi ini, jika terlalu jauh, bisa menimbulkan kepentingan terhadap hasilnya yang dapat mempengaruhi obyektivitas. Dalam hal ini, Bedoya mengemukakan pentingnya kolaborasi, tapi ia menekankan perlunya fokus untuk tetap bersikap objektif. "Yang paling penting adalah bersikap objektif secara pribadi dan menjaga independensi dari fungsi audit internal."

Obyektivitas dapat terpengaruh dengan cara-cara lain. Grossi melihat kecenderungan-kecenderungan dalam kompensasi yang mempengaruhi obyektivitas CAE dan menanyakan apa “insentif-insentif dalam hal uang dan karir yang diberikan kepada CAE?” Insentif-insentif berupa bonus dan saham dapat menjadi motivasi yang kuat dalam berkinerja, tetapi juga menimbulkan motivasi yang tidak sejalan dengan misi pokok seorang CAE. Jelaslah bahwa sebuah paket kompensasi yang tepat diperlukan untuk menarik dan mempertahankan bakat yang unggul, tapi harus diperhatikan untuk merancang kompensasi sedemikian rupa sehingga tidak mendorong timbulnya perilaku yang berlawanan dengan fungsi pokok CAE. Ini memang sebuah keseimbangan yang pelik.

## Ringkasan

Para CAE akan mendapatkan pengakuan mengenai nilai strategis mereka dengan melakukan identifikasi risiko strategis bagi organisasi, menilai bagaimana risiko dikelola, dan mengajukan solusi-solusi kepada *board* dan *executive management* yang meningkatkan cara pengelolaan risiko-risiko yang berdampak pada misi strategis. CAE juga bisa memberi saran mengenai kesempatan-kesempatan untuk melakukan pengambilan risiko secara cerdas untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Dengan memahami misi strategis organisasi secara mendalam, berpikir sebagaimana layaknya CEO dan *board*, menjadi partner terpercaya dengan mengajukan solusi-solusi yang menyelesaikan masalah, menyelaraskan tim audit internal dengan misi strategis barunya, dan menggunakan *risk management* sebagai sumber keunggulan kompetitif, audit internal dapat menjadi lebih strategis dan selaras dengan tujuan-tujuan organisasi. Ini akan membantu menjaga relevansi audit internal dan mendukung perannya dalam menyeimbangkan biaya dan nilai sementara memberikan kontribusi-kontribusi yang berarti dalam *governance*, *risk management*, dan *internal controls* secara menyeluruh.

Bendermacher menyarankan adanya kesabaran dan harapan yang realistis. “Proses menyusun strategi merupakan proses yang sangat dirahasiakan, karena hal itu sering mengakibatkan perubahan-perubahan besar di pasar, produk, dan/atau organisasi itu sendiri. Karena itu, kemauan untuk melibatkan audit internal sejak tahap awal bukanlah hal yang lazim dilakukan. Audit internal harus membangun sebuah pengertian yang mendalam tentang strategi organisasi, sasaran-sasaran yang mendukungnya, risiko-risiko yang mempengaruhi kemampuan organisasi mencapai sasaran-sasaran tersebut, dan respons-respons terhadap risiko yang ditentukan oleh manajemen. Pemahaman ini harus didukung oleh pengetahuan yang menyeluruh tentang bisnis, industri terkait, dan harapan-harapan para pemangku kepentingan.”

Semua langkah-langkah yang dibahas ini harus digunakan untuk membuat strategi operasi audit internal yang merinci kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan audit internal untuk mendukung inisiatif-inisiatif strategis dan tahapan-tahapan penting. Craig menyampaikan pentingnya langkah ini, “Pertimbangan tentang kegiatan organisasi di masa depan dan tentang risiko-risiko strategis utama di dalam penyusunan rencana strategis membuat kegiatan audit internal berjalan dengan selaras. Sejalan dengan itu, kebutuhan untuk menunjukkan dengan jelas kontribusi yang diberikan oleh audit internal dalam hubungannya dengan *assurance* terhadap risiko-risiko strategis utama organisasi akan memastikan bahwa sasaran dan tujuan organisasi mendukung semua kegiatan audit internal.” Lebih jauh, dengan adanya lingkungan yang dinamis pada dunia bisnis saat ini, CAE harus mampu membangun

## Titik-titik Fokus:

Untuk meningkatkan fungsi audit internal:

- Memahami misi strategis organisasi.
- Memahami perspektif *executive team*, CEO, dan *board*.
- Menjadi partner terpercaya dengan mengajukan solusi-solusi strategis yang membantu menyelesaikan masalah-masalah strategis.
- Menyelaraskan tim audit internal dengan misi strategis.
- Membantu organisasi menggunakan *risk management* sebagai sumber keunggulan strategis.
- Menyelaraskan rencana audit dengan rencana strategis.
- Berkomunikasi dengan *executive team*, CEO, dan *board* mengenai berbagai dampak terhadap strategi.

## Tambahan Informasi

Chartered Institute of  
Internal Auditors, "Strategy,"  
May 25, 2016  
([www.iaa.org.uk](http://www.iaa.org.uk))

Committee of Sponsoring  
Organizations of the Treadway  
Commission (COSO), *Enterprise  
Risk Management—Aligning Risk  
with Strategy and Performance*,  
(Public Exposure Draft),  
June 2016  
([www.coso.org](http://www.coso.org))

IIA–Netherlands, "Strategy-  
related Auditing," IIA-Netherlands  
and KPMG, June 2015  
([www.iaa.nl](http://www.iaa.nl))

The International Organization  
for Standardization (ISO), "ISO  
31000 Risk Management," 2009  
([www.iso.org](http://www.iso.org))

Dapatkan terbitan sebelumnya  
di [www.theiaa.org/gpi](http://www.theiaa.org/gpi)

- Emerging Trends – Powered  
by the Global Pulse of Internal  
Audit
- Internal Audit as Trusted Cyber  
Adviser
- Auditing Culture – A Hard Look  
at the Soft Stuff
- Beyond the Numbers – Internal  
Audit's Role in Nonfinancial  
Reporting
- Grappling with Geopolitics

pendekatan-pendekatan yang akan memfasilitasi kemampuan audit internal untuk beradaptasi dalam perubahan-perubahan prioritas organisasi. Sebagaimana Bedoya menjelaskan, "Kuncinya adalah kemauan untuk belajar, melakukan hal yang tepat, dan memiliki kepemimpinan yang kuat. Para CAE memerlukan semua kualitas ini untuk beranjak meningkat sebagai partner strategis dan penasihat terpercaya, dan menyelaraskan strategi audit internal dengan strategi bisnis."

Dan, tentu saja, jalan tidak selalu lancar, tetapi Grossi mendorong dilakukannya upaya berkelanjutan. Dalam pandangannya, menyatukan audit internal dan strategi memungkinkan dihindarkannya dua hal negatif: "hal negatif bagi para auditor, karena berada di luar proses strategi berarti meniadakan kesempatan untuk membangun profil dan citra profesional yang lebih baik, dan hal negatif bagi organisasi karena banyak inisiatif strategi gagal akibat tidak adanya *professional checks and balances* yang bisa diberikan oleh audit internal."

Pengakuan secara organisasi terhadap perspektif strategis audit internal tidak akan terjadi dalam waktu yang singkat. Tetapi Craig memberikan beberapa saran umum tentang bagaimana untuk tetap berusaha. "Tanamkan cita-cita anda di dalam tujuan bersama dan tujuan individu di dalam tim. Selalu mengevaluasi dengan jujur di mana posisi anda sekarang dan perhatikan risiko dan hambatan untuk melakukan perubahan serta mengingat bahwa hambatan-hambatan bisa berada di audit internal, di organisasi, atau di luar itu. Susun rencana-rencana untuk meningkatkan pelayanan audit – perubahan yang dilakukan dalam langkah-langkah yang teratur – dan terus memberikan pelayanan yang terbaik." Yang paling penting, menurutnya, adalah pepatah kuno yang mengatakan tindakan lebih membuktikan daripada kata-kata. "Jangan hanya 'memasarkan' perspektif strategis baru. Lakukanlah!"



