



MODEL TIGA LINI IIA 2020

Pembaharuan dari Model Pertahanan Tiga Lini

Daftar Isi

Pendahuluan	1
Prinsip-prinsip Model Tiga Lini.....	2
Prinsip 1: Tata Kelola.....	2
Prinsip 2: Peran Organ Pengurus	2
Prinsip 3: Peran Manajemen dan Lini Pertama dan Kedua.....	3
Prinsip 4: Peran Lini Ketiga.....	3
Prinsip 5: Independensi Lini Ketiga.....	3
Prinsip 6: Menciptakan dan Melindungi Nilai.....	4
Peran-peran Utama dalam Model Tiga Lini.....	5
Organ pengurus	5
Manajemen.....	6
Audit Internal	6
Penyedia asurans eksternal	7
Hubungan di antara Peran-peran Utama.....	8
Antara organ pengurus dan manajemen (Peran Lini Pertama maupun Lini Kedua).....	8
Antara manajemen (Peran Lini Pertama maupun Lini Kedua) dengan Audit Internal	8
Antara Audit Internal dan organ pengurus	9
Di antara semua peran.....	9
Mengaplikasikan Model.....	10
Struktur, peran, dan tanggung Jawab	10
Pengawasan dan asurans.....	11
Koordinasi dan keselarasan.....	11

PENDAHULUAN

Organisasi adalah bentuk usaha manusia, yang beroperasi dalam dunia yang semakin tidak menentu, kompleks, saling terkait, dan bergejolak. Organisasi memiliki banyak pemangku kepentingan dengan kepentingan yang beragam, mudah berubah, dan terkadang saling bertentangan. Pemangku kepentingan mempercayakan pengawasan organisasi kepada suatu organ pengurus, yang pada gilirannya mendelegasikan sumberdaya dan wewenang kepada manajemen untuk mengambil tindakan yang tepat, termasuk mengelola risiko.

Atas alasan ini dan alasan lainnya, organisasi membutuhkan struktur dan proses-proses yang membantu pencapaian tujuan, seraya mendukung terciptanya manajemen risiko dan tata kelola yang kuat. Pada saat organ pengurus menerima laporan dari manajemen mengenai aktivitas, hasil-hasil dan prediksi, organ pengurus dan manajemen mengandalkan audit internal untuk memberikan asurans dan advis yang independen dan objektif mengenai segala hal, dan untuk mendorong serta memfasilitasi inovasi dan pengembangan. Organ pengurus pada akhirnya bertanggung jawab atas tata kelola, yang dicapai melalui tindakan dan perilaku organ pengurus dan manajemen serta audit internal.

Model Tiga Lini membantu organisasi mengidentifikasi struktur dan proses yang terbaik dalam membantu pencapaian tujuan dan memfasilitasi tata kelola dan manajemen risiko yang kuat. Model ini dapat diterapkan pada semua organisasi dan telah dioptimalkan dengan cara:

- Mengadopsi pendekatan berbasis prinsip-prinsip dan menyesuaikan model tersebut dengan tujuan dan lingkungan organisasi.
- Berfokus pada kontribusi manajemen risiko dalam membantu pencapaian tujuan dan penciptaan nilai, dan juga pada hal-hal yang terkait dengan “pertahanan” dan perlindungan nilai.
- Memahami dengan jelas peran dan tanggung jawab yang direpresentasikan dalam model ini dan hubungan-hubungan diantara mereka.
- Menerapkan langkah-langkah untuk memastikan aktivitas dan tujuan telah selaras dengan kepentingan utama dari pemangku kepentingan.

Terminologi penting

Organisasi – Sekelompok aktivitas, sumberdaya dan personil yang terorganisir dan bekerja untuk mencapai tujuan bersama.

Pemangku kepentingan – Kelompok dan individu yang kepentingannya dipenuhi atau terdampak oleh organisasi.

Organ pengurus – Individu-individu yang bertanggung jawab kepada para pemangku kepentingan atas keberhasilan organisasi.

Manajemen – Individu, tim, dan fungsi pendukung yang ditugaskan untuk menyediakan produk dan/atau jasa kepada klien (pelanggan) organisasi.

Audit Internal – individu-individu yang bekerja secara independen dari manajemen untuk memberikan asurans dan wawasan mengenai kecukupan dan efektivitas tata kelola dan manajemen risiko (termasuk pengendalian internal).

Model Tiga Lini – Model yang sebelumnya dikenal sebagai Model Pertahanan Tiga Lini.

Pengendalian internal – proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang memadai atas pencapaian tujuan organisasi

PRINSIP-PRINSIP MODEL TIGA LINI

Prinsip 1: Tata Kelola

Tata kelola organisasi membutuhkan struktur dan proses-proses yang memadai dan yang memungkinkan:

- Akuntabilitas oleh organ pengurus kepada pemangku kepentingan dalam melakukan pengawasan organisasi dengan integritas, kepemimpinan dan keterbukaan.
- Tindakan-tindakan (termasuk mengelola risiko) oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengambilan keputusan berbasis risiko dan penerapan sumberdaya.
- Asurans dan advis oleh fungsi audit internal yang independen untuk memberikan kejelasan dan keyakinan serta mempromosikan dan memfasilitasi pengembangan berkelanjutan melalui tanya-jawab yang mendalam dan komunikasi yang berwawasan.

Terminologi penting

Pengambilan keputusan berbasis risiko

- suatu proses mempertimbangkan yang mencakup analisis, perencanaan, tindakan, pemantauan, dan pengkajian ulang, serta memperhitungkan potensi dampak-dampak atas ketidak-pastian terhadap tujuan.

Asurans - Konfirmasi dan keyakinan yang independen.

Prinsip 2: Peran Organ Pengurus

Organ pengurus memastikan:

- Struktur dan proses-proses yang memadai telah tersedia untuk pelaksanaan tata kelola yang efektif.
- Tujuan dan aktivitas organisasi telah selaras dengan kepentingan utama para pemangku kepentingan.

Organ Pengurus:

- Mendelegasikan tanggung jawab dan menyediakan sumberdaya kepada manajemen untuk mencapai tujuan organisasi serta memastikan terpenuhinya kepatuhan terhadap hukum, ketentuan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.
- Membentuk dan mengawasi fungsi audit internal yang independen, objektif, dan kompeten, guna memberikan kejelasan dan keyakinan atas progres terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Prinsip 3: Peran Manajemen dan Lini Pertama dan Kedua

Tanggung jawab manajemen untuk mencapai tujuan organisasi mencakup peran lini pertama dan kedua.¹ Peran-peran lini pertama secara langsung selaras dengan pemberian produk dan jasa kepada pelanggan organisasi, termasuk fungsi-fungsi pendukung². Peran-peran lini kedua memberikan bantuan terkait dengan pengelolaan risiko.

Peran lini pertama dan lini kedua dapat dibentuk menjadi satu atau terpisah. Beberapa peran lini kedua dapat ditugaskan kepada para spesialis yang akan memberikan keahlian pelengkap, dukungan, pemantauan, dan kritik kepada mereka yang menjalankan peran lini pertama. Peran lini kedua dapat fokus pada tujuan manajemen risiko yang spesifik, misalnya: kepatuhan terhadap hukum, peraturan, dan perilaku yang etis; pengendalian internal; keamanan teknologi dan informasi; keberlanjutan; dan asurans kualitas. Alternatif lainnya, peran lini kedua dapat mencakup tanggung jawab yang lebih luas dari manajemen risiko, seperti manajemen risiko secara keseluruhan entitas (ERM – enterprise risk management). Namun demikian, tanggung jawab untuk mengelola risiko tetap merupakan bagian dari peran lini pertama dan berada dalam ruang lingkup manajemen.

Prinsip 4: Peran Lini Ketiga

Audit Internal memberikan asurans dan advis yang independen dan objektif mengenai kecukupan dan efektivitas tata kelola dan manajemen risiko³. Hal ini dapat tercapai melalui penerapan yang kompeten dari proses-proses, keahlian, dan wawasan yang sistematis dan terstruktur. Auditor internal melaporkan temuannya kepada manajemen dan organ pengurus untuk mendorong dan memfasilitasi pengembangan berkelanjutan. Dalam melaksanakan hal ini, audit internal dapat memepertimbangkan asurans dari penyedia asurans internal maupun eksternal.

Prinsip 5: Independensi Lini Ketiga

Independensi Audit Internal dari tanggung jawab manajemen adalah krusial terkait keobjektifan, kewenangan, dan kredibilitasnya. Independensi ini dibangun melalui: akuntabilitas kepada organ pengurus; akses tak terbatas pada sumber daya manusia, sumber daya organisasi, dan data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya; dan bebas dari bias atau campur tangan pihak lain dalam perencanaan dan menjalankan kegiatan audit.

¹ Istilah “lini pertama”, “lini kedua”, dan “lini ketiga” dari model aslinya tetap dipertahankan mengingat sudah cukup dikenal umum. Namun istilah “lini” tidak dimaksudkan untuk menunjukkan elemen structural tetapi untuk mempermudah pembedaan peran-peran. Secara logis, organ pengurus juga merupakan sebuah “lini” tetapi hal ini tidak dimasukkan ke dalam publikasi ini untuk menghindari kebingungan. Penomoran (pertama, kedua dan ketiga) tidak seharusnya diartikan sebagai urutan operasional. Melainkan, kesemua peran dijalankan secara bersamaan.

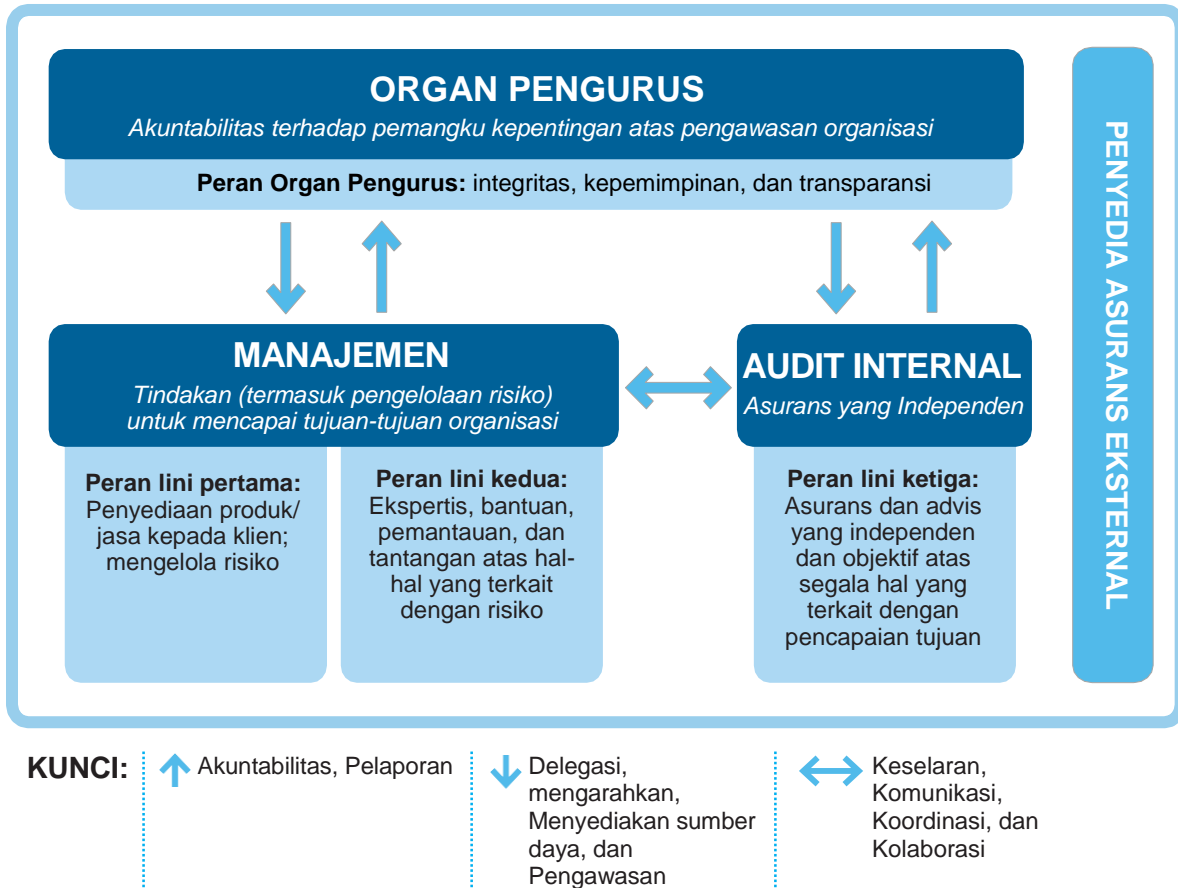
² Beberapa orang menganggap fungsi pendukung (seperti HR, administrasi, dan pemeliharaan gedung) sebagai peran lini kedua. Perlu ditegaskan, Model Tiga Lini ini memandang peran-peran lini pertama mencakup baik aktivitas ‘front of house’ maupun ‘back office’, dan peran lini kedua mencakup aktivitas penunjang yang berfokus kepada hal-hal yang terkait dengan risiko.

³ Dalam sejumlah organisasi, diidentifikasi juga peran-peran lini ketiga lainnya, seperti pengawasan, inspeksi, investigasi, evaluasi, dan remediasi, dimana peran-peran tersebut menjadi bagian dari fungsi audit internal atau fungsi tersendiri.

Prinsip 6: Menciptakan dan Melindungi Nilai

A Semua peran bekerja Bersama secara kolektif berkontribusi dalam menciptakan dan menjaga nilai dimana semua selaras satu sama lain dan dengan kepentingan yang menjadi prioritas pemangku kepentingan. Keselarasan aktivitas dicapai melalui komunikasi, kerja sama, dan kolaborasi. Hal ini memastikan keandalan, Keterkaitan, dan transparansi dari informasi yang dibutuhkan dalam pembuatan keputusan berbasis risiko.

Model Tiga Lini IIA



PERAN-PERAN UTAMA DALAM MODEL TIGA LINI

Berbagai organisasi memiliki perbedaan yang besar dalam pembagian tanggung jawab. Namun, garis besar peran-peran berikut ini dapat digunakan untuk menekankan Prinsip-prinsip Model Tiga Lini

Organ pengurus

- Memiliki akuntabilitas kepada pemangku kepentingan untuk melakukan pengawasan terhadap organisasi.
- Terlibat dengan pemangku kepentingan untuk memantau kepentingan mereka dan secara transparan mengkomunikasikan pencapaian tujuan-tujuan organisasi.
- Menumbuhkan budaya yang mengedepankan perilaku etis dan akuntabilitas.
- Membangun struktur dan proses-proses tata kelola, termasuk komite penunjang yang dipersyaratkan.
- Mendelegasikan tanggung jawab dan menyediakan sumberdaya kepada manajemen untuk dapat mencapai tujuan organisasi.
- Menentukan selera risiko organisasi dan menjalankan pengawasan manajemen risiko (termasuk pengendalian internal)
- Menjaga pengawasan atas kepatuhan terhadap hukum, peraturan dan nilai-nilai etika.
- Membangun dan mengawasi fungsi audit internal yang independen, objektif dan kompeten..

Manajemen

Peran Lini Pertama

- Memimpin dan mengarahkan tindakan-tindakan (termasuk pengelolaan risiko) dan penerapan sumberdaya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- Menjaga dialog yang berkelanjutan dengan organ pengurus dan melaporkan rencana, realisasi dan hasil yang diharapkan dihubungkan dengan pencapaian tujuan organisasi dan risikonya.
- Mengembangkan dan memelihara struktur dan proses-proses yang memadai untuk pengelolaan operasional dan risiko (termasuk pengendalian internal).
- Memastikan kepatuhan terhadap hukum, peraturan dan nilai-nilai etika.

Peran Lini Kedua

- Memberikan keahlian penunjang, dukungan, pemantauan dan tantangan dalam proses mengelola risiko, termasuk:
 - Pengembangan, penerapan, dan peningkatan berkelanjutan dari praktik-praktik manajemen risiko (termasuk pengendalian internal) pada level proses, sistem dan entitas.
 - Pencapaian tujuan manajemen risiko, seperti: kepatuhan terhadap hukum, peraturan, dan perilaku yang etis; pengendalian internal; keamanan teknologi dan informasi; keberlanjutan; dan asurans kualitas.
- Memberikan analisis dan laporan-laporan mengenai kecukupan dan efektivitas manajemen risiko (termasuk pengendalian internal).

Audit Internal

- Menjaga akuntabilitas utama kepada organ pengurus dan independensinya dari pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab manajemen.
- Mengkomunikasikan asurans dan advis yang independen dan objektif kepada manajemen dan organ pengurus mengenai kecukupan dan efektivitas tata kelola dan manajemen risiko (termasuk pengendalian internal) untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan organisasi, serta mempromosikan dan memfasilitasi peningkatan yang berkelanjutan.

- Melaporkan kerusakan independensi dan objektivitas kepada organ pengurus dan menerapkan pengamanan yang dipersyaratkan.

Penyedia asuransi eksternal

- Memberikan asuransi tambahan untuk:
 - Memenuhi ekspektasi ketentuan legislatif dan peraturan dalam rangka melindungi kepentingan pemangku kepentingan.
 - Memenuhi permintaan manajemen dan organ pengurus untuk melengkapi sumber asuransi internal.

HUBUNGAN DI ANTARA PERAN-PERAN UTAMA

Antara organ pengurus dan manajemen (Peran Lini Pertama dan Kedua)

Organ pengurus umumnya menetapkan arah organisasi dengan mendefinisikan visi, misi, nilai-nilai, dan selera organisasi terhadap risiko. Organ pengurus kemudian mendelegasikan tanggung jawab untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi kepada manajemen, berikut dengan sumberdaya yang diperlukan. Organ pengurus menerima laporan dari manajemen tentang hasil-hasil yang direncanakan, realisasi (aktual), dan yang diharapkan, serta laporan tentang risiko dan pengelolaan risiko.

Terminologi penting

Direktur utama/Kepala eksekutif (CEO, Chief executive officer) – Individu paling senior dalam organisasi yang bertanggung jawab atas kegiatan operasional.

Berbagai organisasi memiliki keragaman dalam tingkat tumpang-tindih dan pemisahan antara organ pengurus dan manajemen. Organ pengurus dapat lebih ataupun kurang "campur tangan" terhadap hal-hal yang bersifat strategis dan operasional. Organ pengurus ataupun manajemen dapat mengambil peran dalam memimpin pengembangan rencana strategis, atau menjadikannya sebagai tugas bersama. Dalam beberapa yurisdiksi, direktur utama atau kepala eksekutif (CEO, Chief Executive Officer) dapat menjadi anggota organ pengurus dan bahkan mungkin menjadi ketuanya. Bagaimanapun bentuknya, perlu ada komunikasi yang kuat antara manajemen dan organ pengurus. Direktur utama (kepala eksekutif) umumnya menjadi titik fokus komunikasi ini. Namun, anggota direksi lainnya dapat juga mempunyai interaksi yang sering dengan organ pengurus. Organisasi mungkin menginginkan, dan regulatornya mungkin mensyaratkan, pemimpin peran lini kedua seperti direktur manajemen risiko (CRO, Chief Risk Officer) dan direktur kepatuhan (CCO, Chief Compliance Officer) untuk memiliki jalur pelaporan langsung kepada organ pengurus. Kondisi ini sepenuhnya konsisten dengan Prinsip-prinsip dari Model Tiga Lini.

Antara manajemen (Peran Lini Pertama maupun Lini Kedua) dan Audit Internal

Independensi audit internal atas manajemen memastikan audit internal bebas dari hambatan dan bias dalam merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya, memiliki akses tanpa batas terhadap orang, sumberdaya, dan informasi yang diperlukannya. Audit internal bertanggung jawab kepada organ pengurus. Namun, independensi bukan berarti menyiratkan isolasi. Harus terdapat interaksi yang regular antara audit internal dan manajemen untuk memastikan pekerjaan audit internal relevan dan selaras dengan kebutuhan strategis dan operasional organisasi. Melalui semua kegiatannya, audit internal membangun pengetahuan dan pemahaman tentang organisasi, yang menyumbang terhadap asurans dan advis yang diberikan sebagai

penasihat terpercaya (trusted advisor) dan mitra strategis (strategic partner). Terdapat kebutuhan untuk berkolaborasi dan berkomunikasi dari peran-peran lini pertama maupun lini kedua manajemen dengan audit internal untuk memastikan tidak terjadi duplikasi, tumpang tindih, atau celah-celah yang tidak diperlukan.

Antara Audit Internal dan organ pengurus

Audit internal bertanggung jawab kepada, dan terkadang dikatakan sebagai "mata dan telinga" dari, organ pengurus. Organ pengurus berkewajiban mengawasi audit internal, mencakup: memastikan dibentuknya fungsi audit internal yang independen, termasuk pengangkatan dan pemberhentian Chief Audit Executive (CAE); menyediakan diri sebagai jalur pelaporan utama dari CAE; menyetujui rencana audit dan menyediakan sumberdaya; menerima dan memperhatikan laporan-laporan dari CAE; dan memberikan akses tanpa batas dari CAE kepada organ pengurus, termasuk sesi privat tanpa kehadiran manajemen.

Terminologi kunci

Kepala Audit Eksekutif (CAE) –

Individu paling senior dalam organisasi dengan tanggung jawab menjalankan fungsi audit internal, seringkali disebut sebagai Kepala Audit Internal atau nama jabatan yang sama

Di antara semua peran

Organ pengurus, manajemen, dan audit internal memiliki tanggung jawab yang berbeda, akan tetapi semua kegiatannya perlu diselaraskan dengan tujuan organisasi. Syarat untuk koherensi yang berhasil adalah koordinasi, kolaborasi, dan komunikasi yang teratur dan efektif

MENGAPLIKASIKAN MODEL

Struktur, peran, dan tanggung jawab

Model Tiga Lini paling efektif jika disesuaikan selaras dengan tujuan dan keadaan organisasi. Bagaimana struktur sebuah organisasi disusun dan bagaimana peran-peran didistribusikan adalah hal-hal yang penting yang harus ditetapkan oleh manajemen dan organ pengurus. Organ pengurus dapat membentuk komite untuk memberikan pengawasan tambahan untuk aspek-aspek spesifik dari tanggungjawabnya, seperti audit, risiko, keuangan, perencanaan, dan kompensasi. Dalam manajemen bisa saja terdapat pengaturan fungsional dan hierarkis serta kecenderungan yang meningkat terhadap spesialisasi pada saat organisasi tumbuh dari segi ukuran maupun kompleksitasnya.

Fungsi-fungsi, tim, dan bahkan individu-individu dapat memiliki tanggung jawab yang mencakup peran-peran lini pertama maupun lini kedua. Namun demikian, arahan dan pengawasan terhadap peran lini kedua perlu dirancang untuk menjamin tingkat independensi lini kedua dari mereka yang menjalankan peran lini pertama - bahkan dari orang yang paling senior dalam manajemen sekalipun - dengan menetapkan akuntabilitas utama dan jalur pelaporan langsung kepada organ pengurus. Model Tiga Lini memungkinkan sebanyak mungkin jalur pelaporan antara manajemen dan organ pengurus yang diperlukan. Pada beberapa organisasi, terutama pada lembaga keuangan yang teregulasi, terdapat ketentuan resmi yang mensyaratkan pengaturan akuntabilitas dan pelaporan tersebut untuk memastikan independensi yang memadai. Meskipun dalam situasi demikian, mereka yang berada dalam manajemen dengan peran lini pertama tetap memiliki tanggung jawab untuk mengelola risiko.

Peran lini kedua dapat mencakup pemantauan, pemberian advis, bimbingan, pengujian, analisis, dan pelaporan tentang hal-hal yang berkaitan dengan manajemen risiko. Meskipun peran ini memberikan dukungan dan tantangan (challenge) bagi mereka yang memiliki peran lini pertama dan merupakan bagian integral dari keputusan dan tindakan manajemen, peran lini kedua adalah bagian dari tanggung jawab manajemen dan tidak pernah sepenuhnya independen dari manajemen, terlepas bagaimanapun jalur pelaporan dan akuntabilitas dari peran lini kedua.

Karakteristik yang menentukan dari peran lini ketiga adalah adanya independensi dari manajemen. Prinsip-prinsip dari Model Tiga Lini menggambarkan sifat dan arti penting dari independensi audit internal, menetapkan audit internal terpisah dari fungsi-fungsi lain serta memungkinkan nilai tersendiri dari asurans dan advis yang diberikan. Independensi audit internal terlindungi dengan tidak membuat keputusan atau mengambil tindakan yang merupakan bagian dari tanggung jawab manajemen (termasuk manajemen risiko) dan dengan menolak untuk memberikan asurans atas kegiatan dimana audit internal memiliki tanggung jawab saat ini, maupun yang baru-baru saja. Misalnya, di beberapa organisasi, CAE diminta untuk menjalankan tanggung jawab pengambilan keputusan tambahan atas kegiatan yang menggunakan kompetensi serupa, seperti aspek kepatuhan hukum atau manajemen risiko perusahaan (ERM). Dalam keadaan seperti itu, audit internal tidak independen terhadap kegiatan-kegiatan tersebut maupun hasil-hasilnya, dan oleh karena itu, ketika organ pengurus membutuhkan asurans dan advis yang independen dan objektif terkait dengan bidang-bidang tersebut, maka pemberian advis tersebut harus dilakukan oleh pihak ketiga yang memiliki kualifikasi.

Pengawasan dan asurans

Organ pengurus mengandalkan laporan-laporan dari manajemen (yang terdiri atas peran lini pertama dan kedua), audit internal, dan pihak lainnya dalam rangka menjalankan pengawasan dan pencapaian tujuannya, untuk hal-hal dimana organ pengurus bertanggungjawab kepada pemangku kepentingan. Manajemen memberikan asurans yang bernilai tambah (juga disebut sebagai atestasi) atas hasil-hasil yang direncanakan, direalisasikan, dan diperkirakan, atas risiko, dan atas pengelolaan risiko dengan memanfaatkan pengalaman langsung dan keahliannya. Mereka yang memiliki peran lini kedua memberikan asurans tambahan terhadap hal-hal yang berkaitan dengan risiko. Karena independensi audit internal terhadap manajemen, asurans yang diberikannya memiliki tingkat objektivitas dan keyakinan tertinggi, melampaui objektivitas yang dapat diberikan oleh mereka yang menjalankan peran-peran lini pertama dan lini kedua kepada organ pengurus, terlepas bagaimanapun pengaturan jalur pelaporannya. Asurans lebih jauh juga dapat diambil dari penyedia eksternal

Koordinasi dan keselarasan

Tata kelola yang efektif membutuhkan pembagian tanggung jawab yang tepat serta penyelarasan kegiatan yang kuat melalui kerjasama, kolaborasi, dan komunikasi. Organ pengurus mencari konfirmasi melalui audit internal bahwa struktur dan proses tata kelola telah dirancang secara memadai dan beroperasi sebagaimana mestinya.

Tentang IIA

Institute of Internal Auditor (IIA) adalah organisasi profesi audit internal yang dikenal luas sebagai advokat, pendidik, dan penyedia standar, pedoman, dan sertifikasi. Didirikan pada tahun 1941, IIA saat ini melayani lebih dari 200.000 anggota dari lebih dari 170 negara dan teritori. Kantor pusat global IIA ada di Lake Mary, Florida, AS. Untuk informasi lebih lanjut, kunjungi www.globaliia.org.

Penafian

IIA menerbitkan dokumen ini untuk tujuan informasi dan pendidikan. Materi ini tidak dimaksudkan untuk memberikan jawaban yang pasti terhadap keadaan spesifik individual dan karena itu hanya dimaksudkan untuk digunakan sebagai panduan. IIA merekomendasikan mencari saran ahli independen yang berkaitan langsung dengan situasi spesifik. IIA tidak bertanggung jawab atas siapa pun yang hanya mengandalkan bahan ini.

Hak Cipta

Hak cipta © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Hak cipta dilindungi. Untuk memperoleh izin mereproduksi, silakan hubungi copyright@theiia.org.

July 2020



Global

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 149
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org