



PERSPEKTIF DAN PANDANGAN GLOBAL

Memahami Dampak dari Keragaman dan
Inklusi terhadap Organisasi



The Institute of
Internal Auditors

Dewan komisaris dan direksi Penasihat

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSa, CGAP, CRMA –
Member of 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–NorthAmerica

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

Terbitan Sebelumnya

Untuk mengakses terbitan Perspektif dan Pandangan Global, kunjungi www.theiia.org/GPI.

Tanggapan Pembaca

Send questions or comments to

Daftar Isi

Pendahuluan.....	1
Apa Itu Keragaman?.....	1
Hubungan antara Keragaman dan Inklusi.....	1
Dampak Keragaman pada Organisasi.....	3
Peningkatan Profit.....	3
Peningkatan pada Rekrutmen, Retensi, dan Kinerja Pegawai.....	4
Risiko-risiko Keragaman.....	6
Penutup.....	11
Keragaman dan Budaya Tempat Kerja Saling Terkait.....	11
Catatan.....	12

Diterjemahkan dan diselaraskan oleh IIA Indonesia Volunteer:

1. Diana Laurencia Sidauruk, S.E., M.Sc.
2. I Made Suandi Putra, M.Sc, CRMP, CIA, CRMA

Tentang IIA

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

Disclaimer

Pendapat yang diungkapkan dalam Perspektif dan Pandangan Global tidak mewakili pendapat pribadi kontributor atau organisasi dimana kontributor bekerja.

Copyright

Hak Cipta © 2020 oleh The Institute of Internal Auditors, Inc. Seluruh hak cipta.

Pendahuluan

Keragaman adalah topik yang luas dan cocok dengan tren dan kondisi saat ini. Percakapan mengenai keragaman dalam suatu organisasi layak dilakukan karena penelitian yang signifikan menunjukkan bahwa keragaman memiliki dampak nyata baik pada produktivitas tempat kerja maupun nilai organisasi. Sebaliknya, kurangnya keragaman adalah risiko organisasi yang sama relevannya dengan risiko lain yang layak dipahami oleh kegiatan audit internal.

Menurut Kerangka Kerja Praktik Profesional Internasional (IPPF), misi audit internal adalah "untuk meningkatkan dan melindungi nilai organisasi dengan memberikan asurans, saran, dan wawasan yang berbasis risiko dan objektif." Edisi Perspektif dan Wawasan Global ini menyoroiti bagaimana keragaman memengaruhi tempat kerja dan memengaruhi produktivitas dan nilai organisasi. Edisi ini juga akan menjelaskan mengapa audit internal harus menjadi pendukung keragaman dalam segala bentuknya, baik dalam aktivitas audit internal maupun organisasi secara keseluruhan.

Apa Itu Keragaman?

Untuk melakukan percakapan yang tepat tentang keragaman, penting untuk menetapkan apa arti dari keragaman. Ini adalah tugas yang tidak semudah kelihatannya, tugas yang melampaui kamus sederhana.

Berikut ini salah satu contoh: Keragaman, menurut *Association of American Colleges & Universities*, adalah "Perbedaan individu (misalnya, kepribadian, pengetahuan terdahulu, dan pengalaman hidup) dan perbedaan kelompok/sosial (misalnya, ras / etnis, kelas, jenis kelamin, orientasi seksual, negara asal, dan kemampuan serta afiliasi budaya, politik, agama, atau lainnya)."¹

Hubungan antara Keragaman dan Inklusi

Hal lain yang juga sering dibicarakan mengenai keragaman adalah konsep inklusi, begitu banyak sehingga banyak publikasi menggabungkan keragaman dan inklusi bersama-sama dengan menggunakan akronim D&I (*Diversity & Inclusion*). Meskipun kedua istilah tersebut saling terkait, penting untuk tidak bingung dalam membedakan keduanya. Keragaman mengacu pada spektrum utuh dari perbedaan manusia (termasuk geografis, etnis, budaya, jenis kelamin, agama, usia, dan perbedaan yang berkaitan dengan disabilitas fisik dan mental), sedangkan inklusi mengacu pada, sebagaimana artikel Gallup mengatakan, "perasaan memiliki dalam aspek budaya dan lingkungan."²

"Inklusi harus dipahami sebagai hal yang sangat berbeda dari keanekaragaman karena memiliki daftar karakteristik demografis yang luas tidak akan membuat perbedaan pada pokok organisasi kecuali orang-orang yang masuk dalam satu demografi merasa disambut," sebagaimana artikel Gallup.³

Definisi dari Keragaman

1: kondisi memiliki atau tersusun dari unsur-unsur yang berbeda: VARIETAS, khususnya: dimasukkannya berbagai tipe orang (seperti orang-orang dari ras atau budaya yang berbeda) dalam kelompok atau program organisasi yang dimaksudkan untuk mendorong keragaman di sekolah.

2: sebuah contoh yang terdiri dari elemen atau kualitas yang berbeda: sebuah contoh menjadi beragam: keragaman dalam berpendapat.

Sumber: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/diversity>

Psikolog Bill Crawford menggambarkan perbedaan antara inklusi dan keragaman dengan cara ini: “Yang satu adalah deskripsi tentang apa yang ada, sementara yang lain menggambarkan gaya interaksi yang penting bagi tim dan organisasi yang efektif.”⁴

Pergeseran Definisi

Terlepas dari contoh-contoh tersebut, definisi dari keragaman dan inklusi tetap tidak konsisten tergantung pada konteks diskusi. Bagaimana keragaman didefinisikan dapat bervariasi secara signifikan dari kelompok ke kelompok atau individu ke individu.

Sebagai contoh, sebuah studi pada tahun 2015 yang dilakukan oleh Deloitte dan Billie Jean King *Leadership Institute* menunjukkan bahwa kaum milenial, dibandingkan dengan kaum *baby boomer* dan Generasi X, memandang keragaman dan inklusi secara berbeda. Kaum millennial, kata penelitian itu, memandang keanekaragaman sebagai campuran dari berbagai latar belakang, pengalaman, dan perspektif bersama dalam satu tim, sementara inklusi mengacu pada dukungan untuk lingkungan kolaboratif yang menghargai partisipasi terbuka dari individu dengan ide dan perspektif berbeda. Hal ini berbeda dengan kaum *baby boomer* dan Generasi X yang memandang keanekaragaman sebagai representasi keadilan dan perlindungan terlepas dari faktor-faktor seperti jenis kelamin, ras, agama, dan lain-lain.; selain itu, mereka melihat inklusi sebagai penciptaan lingkungan yang mengintegrasikan individu terlepas dari faktor-faktor tersebut.

“Kaum milenial menginginkan penerimaan atas pemikiran dan pendapat mereka, tetapi dibandingkan dengan generasi yang lebih tua, mereka merasa tidak perlu meremehkan keunikan mereka untuk maju,” kata penelitian itu. “Kaum millennial menolak untuk memeriksa identitas mereka di pintu masuk sebuah organisasi saat ini, dan mereka sangat percaya karakteristik ini membawa nilai pada hasil dan dampak bisnis.”⁶

Faktor lain yang mungkin berdampak pada bagaimana keragaman dan inklusi didefinisikan adalah wilayah, atau lebih tepatnya demografi spesifik di dalam wilayah tertentu. Sebagai contoh, Afrika adalah salah satu benua paling beragam di dunia, terutama dalam hal keragaman etnis. Setidaknya ada 3.000 kelompok etnis di Afrika serta sebanyak 2.000 bahasa. Bandingkan ini dengan Jepang dan Korea, yang, menurut sebuah penelitian oleh Harvard Institute, adalah negara-negara yang secara etnis paling homogen di dunia. Di satu wilayah, etnisitas memiliki bagian penting dalam diskusi, sementara di wilayah lain mungkin menekankan faktor-faktor lain seperti gender (dalam studi 2018 oleh World Economic Forum, Jepang berada di peringkat ke-129 dalam hal perempuan yang memiliki peran legislator, pejabat senior, dan manajerial, sementara Korea peringkat ke-133). Dengan kata lain, wilayah membantu mendefinisikan ketentuan diskusi tentang keragaman dan inklusi.

Di antara semua definisi, bagaimanapun, ada beberapa kesamaan yang memungkinkan semua pihak di seluruh dunia, terutama bisnis yang berfokus global, untuk mengambil bagian dalam diskusi serupa. Buku *Diversity Primer* menguraikan tiga prinsip panduan untuk membantu perusahaan dalam menciptakan definisi keragaman dan inklusi mereka sendiri, yang dapat diterapkan oleh audit internal untuk membantu proses tersebut. Semua definisi, menurut buku tersebut, harus:

“Keragaman: seni berpikir secara mandiri bersama-sama.”

— Malcolm Forbes⁵

- **Menghormati nilai-nilai inti manusia.** Martabat manusia dan hak-hak dasar harus tetap penting terlepas dari negara / wilayah tempat seseorang berbisnis.
- **Menghormati tradisi lokal.** Seseorang tidak dapat berharap untuk mengubah tradisi dan budaya negara / wilayah di mana bisnis dijalankan.
- **Menemukan kesamaan.** Memahami bahwa akan ada kemungkinan area ketidaksetujuan ketika menyandingkan antara ide universal dengan konteks lokal, namun berusaha untuk menemukan area umum dan menggunakannya sebagai titik awal untuk bergerak menuju fokus yang lebih global.⁷

Dampak Keragaman pada Organisasi

Sejumlah penelitian menggambarkan bagaimana peningkatan fokus pada keragaman dan inklusi dapat secara positif memengaruhi organisasi dari segi finansial hingga budaya. Kegiatan audit internal dapat lebih mudah menangkap perhatian para pemangku kepentingan mereka dan menginspirasi perubahan organisasi jika mereka mendidik diri mereka sendiri tentang apa yang telah diungkapkan oleh studi ini.

Peningkatan Profit

Misalnya, studi pada tahun 2018 oleh McKinsey & Company, "*Delivering Through Diversity*," mengamati topik ini dalam berbagai perspektif untuk menentukan bagaimana inisiatif berbasis keragaman dapat berdampak signifikan pada profitabilitas organisasi. Temuan dari studi tersebut mencakup:

- Perusahaan di kuartil teratas untuk keragaman gender di tim eksekutif 21% lebih mungkin untuk memiliki profitabilitas yang lebih tinggi dan 27% lebih mungkin untuk memiliki nilai keunggulan.
- Perusahaan di kuartil teratas untuk keragaman etnis / budaya di tim eksekutif 33% lebih mungkin untuk memiliki profitabilitas industri terkemuka.
- Perusahaan yang berada di kuartil terbawah untuk jenis kelamin dan keragaman etnis / budaya memiliki kemungkinan 29% lebih kecil untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata daripada seluruh perusahaan lain dalam kumpulan data McKinsey Company.⁹

Dalam suatu studi di tahun 2018 lainnya, Boston Consulting Group menemukan bahwa perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat dengan skor manajemen keragaman di atas rata-rata memiliki pendapatan 19% lebih tinggi karena inovasi dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan dengan skor manajemen keanekaragaman di bawah rata-rata. Menurut penelitian, perbedaan mulai dari beragam talenta hingga negara-negara asal yang berbeda dapat memiliki dampak signifikan terhadap pendapatan. "Jika perusahaan dalam hipotesis kami akan mempekerjakan 30 manajer dari industri yang berbeda (2% dari total tim manajemen), itu akan meningkatkan pendapatan inovasi dengan persentase poin penuh. Mempekerjakan 38 manajer wanita

"Perusahaan yang paling inovatif juga pasti paling beragam. Kami mengambil pandangan holistik mengenai keragaman yang melihat melampaui pengukuran biasa. Karena kami tahu bahwa ide-ide baru datang dari beragam cara melihat sesuatu."

— Tim Cook, CEO, Apple⁸

(2,5% dari tim) akan memiliki hasil yang sama, seperti merekrut 23 manajer (1,5% dari tim) dari negara selain dari yang menjadi basis perusahaan,” kata studi tersebut.¹⁰

Manfaat tersebut juga dapat dilihat pada tingkat makro ketika negara atau wilayah menjadi lebih beragam dalam susunan demografinya, seperti melalui imigrasi. Studi di tahun 2018 oleh The Hamilton Project menunjukkan bahwa imigrasi yang sangat terampil memiliki efek langsung dan positif pada inovasi. Studi lainnya di tahun 2018 oleh Komite Penasihat Migrasi menunjukkan bahwa peningkatan porsi imigran dalam angkatan kerja sebesar 1 persen dikaitkan dengan peningkatan 2 hingga 3 persen dari total produktivitas di Inggris Raya.¹¹

Peningkatan pada Rekrutmen, Retensi, dan Kinerja Pegawai

Perhatian terhadap keragaman dan inklusi dapat memiliki manfaat organisasi di luar profit. Menurut survei di tahun 2014 oleh Glassdoor, 67% pencari kerja mengevaluasi praktik keragaman perusahaan sebelum menerima tawaran pekerjaan. Untuk wanita, persentase ini meningkat menjadi 72%, sedangkan untuk orang kulit berwarna meningkat lebih lanjut menjadi 89%. Angka-angka ini menyiratkan bahwa organisasi yang dapat memenuhi atau melampaui harapan para pelamar kerja mungkin memiliki pekerjaan yang jauh lebih mudah dalam merekrut talenta yang berkualitas.

Begitu talenta ini dipekerjakan, perhatian terhadap keragaman dan inklusi juga meningkatkan kemungkinan talenta tersebut dipertahankan. Menurut jajak pendapat di tahun 2017 yang dilakukan oleh Deloitte, 72% orang Amerika yang bekerja akan atau mungkin mempertimbangkan meninggalkan organisasi yang mereka pikir lebih inklusif. Hal ini terutama berlaku bagi kaum milenial; menurut jajak pendapat yang sama, 30% responden yang diidentifikasi sebagai milenium telah meninggalkan pekerjaan untuk organisasi yang berbeda dengan budaya yang lebih inklusif.¹³

“Dalam perlombaan mencari talenta, budaya inklusif benar-benar dapat menarik orang dan membuat mereka tetap tinggal jika praktik inklusi dilakukan dengan benar. Dan hari ini, inklusi merupakan terobosan bagi sebagian individu. Untuk memastikan bahwa orang-orang merasa dilibatkan, organisasi harus mengevaluasi dengan sangat dekat inisiatif inklusi mereka saat ini untuk melihat apakah upaya-upaya itu mencapai inti dari apa yang diharapkan oleh karyawan mereka,” kata Deborah DeHass, wakil ketua dan kepala inklusi Deloitte.¹⁴

Selain itu, keragaman dan inklusi di tempat kerja tidak hanya dapat membantu mempertahankan karyawan, tetapi juga dapat membuat karyawan saat ini bekerja optimal. Buku putih (*white paper*) tahun 2017 oleh Cloverpop menemukan adanya hubungan langsung antara keragaman dan inklusi di tempat

“Di Facebook, keragaman sangat penting untuk mencapai misi kami. Kami membutuhkan tim yang memahami dan mencerminkan banyak komunitas, latar belakang, dan budaya yang berbeda. Penelitian juga menunjukkan bahwa tim yang beragam lebih baik dalam memecahkan masalah yang kompleks dan menikmati tempat kerja yang lebih dinamis.”

— Maxine Williams,
kepala keragaman global,
Facebook¹²

kerja dengan pengambilan keputusan; ketika tim yang beragam ditugaskan untuk membuat keputusan bisnis, mereka mengungguli pembuat keputusan individu hingga 87% dari keseluruhan waktu.¹⁵

Contoh yang menggambarkan temuan ini dalam praktik dapat dilihat pada Lemon Tree Hotels yang berbasis di India. Organisasi ini memprioritaskan perekrutan dan pelatihan orang-orang dengan disabilitas mental dan fisik dalam angkatan kerja mereka yang besar, serta mereka yang memiliki latar belakang ekonomi dan sosial yang marjinal. Menurut studi internal Lemon Tree Hotels, karyawan-karyawan tersebut 15% lebih efisien daripada karyawan rata-rata, sebagian besar perfeksionis dalam sikap mereka terhadap pekerjaan mereka, dan memiliki tingkat gesekan yang jauh lebih rendah daripada rata-rata karyawan. "Filsafat inklusivitas / keragaman dari Lemon Tree Hotels adalah pusat dari model bisnis kami, dan kami telah membangun budaya pengarusutamaan kaum disabilitas," kata Patu Keswani, ketua dan direktur pengelola Lemon Tree Hotels, ketika perusahaannya menerima Asian Human Capital Award pada tahun 2015.¹⁶

Peningkatan Kinerja Dewan Komisaris dan Direksi

Manfaat keragaman berdampak luas sampai ke level dewan komisaris dan direksi, meskipun dengan cara yang berbeda. Sebuah studi di tahun 2012 dari Credit Suisse mengenai 2.400 perusahaan menemukan bahwa organisasi yang memiliki setidaknya satu perempuan yang menjadi anggota dewan komisaris dan direksi perempuan menghasilkan imbal hasil ekuitas (*returns on equity*) dan pertumbuhan laba bersih 26% lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi-organisasi yang tidak memiliki perempuan sebagai anggota dewan komisaris dan direksi.¹⁷

Temuan-temuan ini telah diperdebatkan. "Tidak ada hubungan antara ... keragaman gender dan kinerja perusahaan," kata Katherine Klein, Profesor Sekolah Bisnis Wharton University of Pennsylvania, setelah meninjau dua meta-analisis tahun 2015 yang terpisah tentang masalah ini - yang dilakukan oleh Post dan Byron, yang lainnya oleh Pletzer, Nikolova, Kedzior, dan Voelpel. "Saya pikir ada argumen lain untuk kebijakan ini, tetapi jika Anda mencoba untuk membenarkan kebijakan tersebut atas dasar ini akan meningkatkan kinerja perusahaan, bukti penelitian terbaik tidak menunjukkan keragaman akan meningkatkan kinerja perusahaan."¹⁸

Namun, meskipun kasus untuk keragaman dalam dewan komisaris dan direksi mungkin ditentang, penelitian-penelitian melihat hubungan yang signifikan secara statistik antara keragaman gender dewan komisaris dan direksi dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), yang semakin banyak digunakan oleh investor sebagai indikator kesehatan perusahaan secara keseluruhan. Pada tahun 2016, Post dan Byron melakukan meta-analisis atas hasil dari 87 studi terpisah dan menemukan bahwa korelasi antara keragaman gender dewan komisaris dan direksi dan CSR adalah 0,15. Ini menunjukkan bahwa keragaman gender di dewan komisaris dan direksi berkontribusi sekitar 1% dari perbedaan dalam keterlibatan perusahaan dalam CSR. Meskipun ini hanya korelasi kecil, korelasi tersebut lebih kuat daripada korelasi antara keragaman gender di dewan komisaris dan direksi dan kinerja perusahaan, yang ditemukan 0,047, menyimpulkan bahwa keragaman gender di dewan komisaris dan direksi berkontribusi untuk sekitar dua persepuluh dari 1% varian dalam kinerja perusahaan.¹⁹

Selain itu, dalam Survei Direktur Perusahaan Tahunan PwC tahun 2019 tentang perusahaan terbuka di AS, 94% responden mengatakan bahwa keragaman membawa perspektif unik ke direksi, 87% responden mengatakan bahwa keragaman meningkatkan kinerja dewan komisaris dan direksi, dan 84% responden mengatakan bahwa keragaman meningkatkan hubungan dengan investor.²⁰

Meskipun hubungan antara perwakilan dewan komisaris dan direksi dan kinerja perusahaan masih dalam perdebatan, keinginan untuk adanya perwakilan yang lebih besar di dewan komisaris dan direksi jelas terwujud dalam berbagai undang-undang di seluruh dunia, khususnya yang berkaitan dengan gender. Misalnya, pada akhir 2019 semua perusahaan publik yang berkantor pusat di negara bagian California harus memiliki setidaknya satu direktur wanita. Norwegia telah mewajibkan perempuan untuk mengisi 40% direktur di perusahaan terbuka sejak tahun 2008, dan Spanyol, Prancis, dan Islandia semuanya memiliki mandat yang sama.

Faktanya, kesenjangan gender di dewan komisaris dan direksi telah berkurang cukup signifikan dalam 10 tahun terakhir sehingga mungkin menjadi faktor yang berkontribusi dalam mengubah pandangan direktur tentang keragaman dewan komisaris dan direksi. Menurut Survei Direktur Korporasi Tahunan 2019 PwC, persentase direktur yang mengatakan bahwa keragaman gender sangat penting di dewan komisaris dan direksi turun dari 46% pada tahun 2018 menjadi 38% - level yang tidak terlihat dalam survei mereka sejak 2014. "Setelah bertahun-tahun mendengar tentang kebutuhan akan keragaman gender, dan mengalami respons dewan komisaris dan direksi mereka dengan membawa direktur baru, "kata PwC dalam analisis mereka," banyak yang mungkin merasa siap untuk beralih ke topik lain. " Analisis ini tidak boleh diartikan bahwa keragaman gender tidak lagi penting bagi dewan komisaris dan direksi, tetapi ketika demografi dewan komisaris dan direksi membaik dan perlahan-lahan mendekati keseimbangan, perhatian terhadap masalah keragaman gender mungkin akan semakin berkurang.

Representasi anggota dewan komisaris dan direksi untuk etnis minoritas cenderung lebih lambat, namun telah terlihat adanya pertumbuhan secara keseluruhan. Sebuah studi di tahun 2018 tentang perusahaan-perusahaan Fortune 500 oleh Heidrick & Struggles mengilustrasikan beberapa area di mana telah terdapat kemajuan, dan satu area yang cukup buruk dalam hal representasi minoritas. Penting untuk dicatat bahwa walaupun statistik ini tidak menunjukkan peningkatan dalam kinerja dewan komisaris dan direksi, statistik ini menyimpulkan bahwa ada keinginan moril untuk perwakilan etnis minoritas yang lebih besar yang tidak boleh diabaikan:

- Anggota dewan komisaris dan direksi etnis Afrika-Amerika memiliki 11% dari keseluruhan kursi dewan komisaris dan direksi pada tahun 2018, naik dari 5,3% di tahun 2009.
- Persentase anggota dewan komisaris dan direksi etnis Asia dan Asia-Amerika hampir dua kali lipat, mewakili 8% kursi pada tahun 2018 dibandingkan dengan 3,9% pada tahun 2009.
- Anggota dewan komisaris dan direksi etnis Hispanik memiliki 4% dari keanggotaan dewan komisaris dan direksi pada tahun 2018, turun dari 5,1% pada tahun 2009.²¹

Seperti halnya gender, survei Direktur Korporasi Tahunan PwC juga menunjukkan bahwa persentase anggota dewan komisaris dan direksi yang mengatakan bahwa keragaman ras-etnis penting di dewan komisaris dan direksi turun, dalam hal ini turun dari 34% menjadi 26%. Seiring kemajuan yang terus dibuat, meskipun secara bertahap, dapat dibayangkan bahwa angka ini akan terus turun.²²

Risiko-risiko Keragaman

Diskusi mengenai manfaat keragaman dan inklusi tidak akan lengkap tanpa memperhatikan risiko yang dihadapi organisasi jika tindakan tersebut tidak diambil. Di sinilah audit internal dapat berperan dalam memastikan pemangku kepentingan sadar tidak hanya tentang bagaimana keragaman dan inklusi dapat bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga bagaimana kekurangan keragaman dan inklusi dapat menjadi risiko bagi tujuan jangka panjang organisasi.

Sebagai contoh, kurangnya keragaman dapat menempatkan organisasi pada risiko yang lebih besar dari paparan tanggung jawab. "Untuk pertanggungjawaban praktik ketenagakerjaan, keragaman adalah teknik manajemen risiko," kata Machua Millett, kepala inovasi berbasis Boston di FINPRO A.S., selama diskusi panel pada konferensi kepemimpinan Business Insurance Diversity dan Inclusion Institute. Millet menggunakan contoh tuntutan hukum ketenagakerjaan pihak ketiga, yang sering berasal dari karyawan yang mengganggu pihak ketiga, seperti vendor atau pelanggan. "Akan jauh lebih kecil kemungkinan terjadinya jika Anda memiliki orang-orang yang cerdas dan beragam berpikir tentang risiko yang Anda ambil," katanya.²³

Kurangnya keragaman juga berpotensi berdampak negatif pada barang dan jasa yang disediakan organisasi. Tempat kerja yang homogen secara etnis, misalnya, mungkin kurang memiliki kemampuan untuk menemukan konten yang berfokus pada konsumen yang dapat dipandang ofensif atau tidak sesuai dengan demografi tertentu. Seringkali, jika konten tersebut sampai ke mata publik, serangan balik dapat menyebabkan kerugian jangka panjang yang signifikan terhadap reputasi perusahaan. Bizfluent menjabarkan contoh-contoh dari apa yang disebutnya "penyampaian buta nada" ("*tone-deaf deliverables*") yang dapat dihasilkan dari implementasi inisiatif keanekaragaman dan inklusi yang tidak tepat. Meskipun tempat kerja yang lebih beragam dan inklusif saja tidak akan mengidentifikasi semua masalah seperti itu, spektrum perspektif dan pengalaman seluas mungkin akan bermanfaat jika diperhitungkan sebelum produk mencapai tahap pemasaran:

- Terjemahan judul, slogan, dan teks lainnya yang buruk.
- Penggunaan bahasa yang bersifat menghina atau ofensif yang tidak disengaja karena salah paham konotasi kata-kata tertentu.
- Pemasaran tidak efektif untuk semua kecuali satu kelompok demografis.
- Asumsi tentang bagaimana kelompok konsumen yang berbeda akan menafsirkan dan menggunakan produk.²⁴

Yang juga patut dicatat adalah kebenaran sederhana bahwa konsumen yang sangat diandalkan oleh organisasi lebih peduli mengenai keragaman dan inklusi daripada sebelumnya. Menurut sebuah studi di tahun 2014 oleh Nielsen, 55% dari konsumen global bersedia membayar lebih untuk produk dan layanan yang ditawarkan oleh perusahaan yang membuat dampak sosial yang positif. Banyak bisnis telah melakukan upaya untuk mengatasi sentimen ini, seperti yang dapat dilihat dalam Business Roundtable 2019 di mana 180 CEO perusahaan menyampaikan pandangan bahwa perusahaan harus memiliki tanggung jawab sosial yang melampaui peran mereka sebagai produsen barang dan jasa. Selain itu, pada Januari 2020 *World Economic Forum* bekerja sama dengan kantor akuntan publik *The Big Four* menerbitkan proposal yang berisi serangkaian metrik inti baru dan pengungkapan yang direkomendasikan untuk mengukur aspek non-finansial dari kinerja bisnis seperti keragaman, serta topik lainnya terkait lingkungan, sosial, dan tata kelola.²⁵

Beradaptasi dengan Lingkungan Globalisasi

Sementara dunia tidak menjadi lebih kecil dalam arti sesungguhnya, teknologi telah memungkinkan organisasi untuk lebih mudah beroperasi pada skala global. Tidak hanya dapat mencapai basis konsumen yang lebih luas, tetapi perusahaan juga memiliki akses ke kumpulan talenta yang jauh melampaui apa yang tersedia dalam satu wilayah. Tanpa memberikan pertimbangan yang lebih besar terhadap keragaman dan implementasi inisiatif yang memprioritaskan budaya organisasi yang lebih inklusif, perusahaan yang beroperasi pada tingkat global berisiko membatasi kemampuan mereka untuk beroperasi secara efektif dan kompetitif. Misalnya, organisasi yang berbasis di Amerika Serikat mungkin

memiliki pabrik manufaktur di Asia, serta kantor di Eropa, Afrika, Australia, atau Amerika Latin. Dalam kasus seperti itu, organisasi multinasional harus memiliki pemahaman yang kuat tentang masing-masing budaya dalam lingkungannya dan bekerja untuk menumbuhkan lingkungan yang inklusif yang mencakup semua aspek diskusi keragaman tanpa mengesampingkan satu pihak pun.

Dari catatan, globalisasi bukan berarti bahwa suatu organisasi perlu menghilangkan identitas regionalnya, juga tidak berarti bahwa satu standar global tunggal harus mencairkan karakteristik budaya. "Alih-alih menciptakan satu desa global yang membosankan, kekuatan globalisasi sebenarnya mendorong proliferasi keanekaragaman budaya," kata Michael Lynton, CEO Sony Pictures Entertainment, yang menulis untuk *The Wall Street Journal*. Budaya global yang sukses tidak identik di seluruh wilayah, tetapi budaya yang sangat mudah beradaptasi terlepas dari wilayah. Ini adalah pola pikir yang harus diadopsi oleh organisasi mana pun yang ingin beroperasi dalam konteks global untuk merekrut talenta atau menyediakan produk atau layanan ke pasar yang melampaui level regional.

"Menyeimbangkan manfaat integrasi ke dunia global terhadap perlindungan keunikan budaya lokal memerlukan pendekatan yang cermat," kata United Nations, Educational, and Cultural Scientific Organization (UNESCO). "Menempatkan budaya di jantung dari sebuah kebijakan pembangunan tidak berarti membatasi dan memperbaikinya dengan cara yang konservatif, tetapi sebaliknya untuk berinvestasi dalam potensi sumber daya, pengetahuan, keterampilan dan material lokal untuk mendorong kreativitas dan kemajuan berkelanjutan. Pengakuan dan penghormatan terhadap keragaman budaya juga menciptakan kondisi untuk saling pengertian, dialog, dan perdamaian."²⁶

Tantangan Menerapkan Kebijakan Keragaman dan Inklusi

Meskipun banyak bukti menyiratkan bahwa audit internal dapat dan harus menggunakan perannya untuk membantu mendukung keragaman dan inklusi dalam organisasinya, auditor harus melanjutkannya dengan hati-hati. Jika salah penanganan, inisiatif semacam itu berpotensi tidak hanya menjadi tidak efektif, tetapi juga memiliki dampak negatif di area yang sedang berusaha ditingkatkan oleh organisasi.

Misalnya, ada perdebatan signifikan tentang efektivitas praktik yang semakin umum dari pelatihan bias bawah sadar (*unconscious bias training*). Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan kesadaran akan prasangka yang mendasari kita semua sebagai akibat dari stereotip etnis dan budaya yang tertanam dalam lingkungan kita. Hampir 20% perusahaan di Amerika Serikat saat ini menawarkan pelatihan bias bawah sadar, dan dalam survei di tahun 2017 sekitar 35% dari pembuat keputusan perekrutan di Inggris mengatakan bahwa mereka berniat untuk meningkatkan investasi dalam inisiatif keragaman tersebut. Mengutip satu contoh ekstrem, Starbucks menutup 8.000 toko selama satu siang pada tahun 2018 untuk melakukan pelatihan bias nasional setelah insiden yang dipublikasikan secara luas di Philadelphia.²⁷

Namun, meskipun implementasi telah luas, bukti mengenai efektivitas pelatihan bias bawah sadar masih belum mutlak. Sebuah studi di tahun 2019 yang dilakukan oleh *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) menemukan dasar bukti yang "sangat terbatas" untuk pelatihan bias bawah sadar yang mengarah ke perubahan positif dalam perilaku karyawan. Menurut penelitian ini, pelatihan semacam itu "biasanya tidak menunjukkan dampak yang berkelanjutan pada perilaku dan prasangka emosional, dan hal tersebut saja tidak cukup untuk membuat organisasi yang beragam dan inklusif."²⁸

"Bias bawah sadar telah menjadi topik yang semakin populer selama beberapa tahun terakhir, tetapi tidak serta merta Anda dapat mengurangi bias dan prasangka dengan menjelaskan psikologi [kepada orang-orang]. Dalam beberapa kasus, pelatihan bias bawah sadar dapat melepaskannya," kata Jonny Gifford, penasihat penelitian CIPD dan penulis utama laporan.²⁹

Bahkan anggota kelompok minoritas yang menghadiri pelatihan ini tampaknya mengalami beberapa efek buruk. "Kaum perempuan dan minoritas sering meninggalkan sesi pelatihan dengan berpikir bahwa rekan kerja mereka lebih bias daripada yang mereka bayangkan sebelumnya. Dalam perkembangan yang lebih meresahkan, ternyata memberi tahu orang-orang tentang bias orang lain bisa saja benar-benar meningkatkan bias mereka sendiri," kata Joanne Lipman, menulis untuk Time.³⁰

Temuan-temuan semacam itu tidak mempersoalkan niat baik dari program-program semacam itu, tetapi temuan-temuan tersebut berbicara tentang potensi kelemahan dalam bagaimana program-program tersebut menyajikan materi mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan terhadap keragaman dan inklusi tidak boleh dipaksakan, juga tidak boleh digunakan sebagai elemen untuk mengendalikan pemikiran dan pendapat karyawan - meskipun hal itu adalah cara spontan untuk melihat kebijakan keragaman dan inklusi dari perspektif kepemimpinan.

"Sebagai bagian dari pekerjaan saya dalam keragaman dan inklusi, para pemimpin perusahaan sering meminta kepada saya saran spesifik tentang apa yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan keragaman," kata konsultan keragaman dan inklusi Paulo Gaudiano, menulis untuk Forbes. "Terkadang jawabannya mengejutkan mereka: mencapai keragaman seharusnya bukan menjadi tujuan Anda." Sebaliknya, ia berpendapat bahwa keragaman harus dipandang sebagai hasil yang dicapai dengan bekerja untuk meningkatkan kinerja perusahaan, bukan sebagai kondisi yang dibebankan pada perusahaan demi kepentingannya sendiri.

Dalam sebuah artikel untuk *Harvard Business Review*, Frank Dobbin dan Alexandra Kalev menjelaskan:

"Para eksekutif menyukai pendekatan klasik perintah-dan-kontrol terhadap keragaman karena pendekatan itu menurunkan perilaku yang diharapkan menjadi "do's and don'ts" yang mudah dipahami dan dipertahankan. Namun pendekatan ini dipakai pada hampir semua yang hal yang kita ketahui tentang bagaimana memotivasi orang untuk melakukan perubahan. Selama beberapa dekade penelitian ilmu sosial menunjuk adanya kebenaran sederhana: Anda tidak akan membuat manajer bersedia terlibat, dengan menyalahkan dan mempermalukan mereka dengan aturan dan pendidikan ulang."³¹

Audit internal memiliki tanggung jawab untuk memberi tahu para pemangku kepentingan tentang risiko semacam itu dan cukup paham untuk memberi tahu mereka jika program keragaman dan pelatihan mereka tidak efektif, terutama jika investasi signifikan dilakukan untuk risiko tersebut. Auditor internal harus berkonsultasi dengan anggota dewan komisaris dan direksi dan merekomendasikan agar organisasi mengurangi fokusnya pada penghapusan pikiran bawah sadar karyawan dan lebih meningkatkan fokus pada memelihara perilaku etis, baik hati, dan inklusif. Sikap individu sulit untuk dibentuk, dan dapat dikatakan tidak etis untuk melakukannya. Namun, perilaku pegawai jauh lebih dapat dikendalikan organisasi.

"Semua karyawan harus memiliki perasaan bahwa mereka dan opini mereka penting."

— Hans Nieuwlands,
CEO of IIA Netherlands

Organisasi dengan bantuan audit internal dapat dan harus memprioritaskan penciptaan kondisi yang mendorong karyawan untuk berperilaku dengan cara yang dipandang inklusif. Ada beberapa cara audit internal yang dapat membantu mengembangkan hal ini. Misalnya, audit internal, khususnya CAE, dapat menggunakan jalur pelaporan langsung mereka kepada dewan komisaris dan direksi untuk menjadi

pendukung untuk menciptakan piagam keberagaman dan inklusi, yang merupakan dokumen yang secara eksplisit memberikan komitmen kepada organisasi untuk memberlakukan kebijakan yang mendorong keragaman dan peluang yang setara untuk semua orang di tempat kerja. Organisasi di Eropa memiliki opsi untuk menandatangani Piagam Keragaman, yang merupakan bagian dari jaringan piagam-piagam individu yang disatukan oleh *platform* tunggal di 24 negara. Pada tahun 2019, lebih dari 10.000 perusahaan Eropa telah menandatangani piagam keragaman dan telah menjadi bagian dari jaringan ini.³²

Beberapa pertanyaan yang mungkin ditanyakan oleh CAE kepada dewan komisaris dan direksi tentang penggunaan, penciptaan, dan implementasi piagam keberagaman dan inklusi meliputi:

- Apakah organisasi memiliki piagam keragaman dan inklusi?
- Jika demikian, apakah budaya yang ingin dijelaskan dalam piagam?
- Jika tidak, apakah dewan komisaris dan direksi terbuka untuk gagasan keragaman dan inklusi?
- Jika piagam keragaman dan inklusi ada, apakah piagam tersebut dikomunikasikan secara efektif ke semua tingkatan organisasi?
- Apakah target keragaman dan inklusi ditetapkan dalam piagam? Jika demikian, bagaimana organisasi memantau kemajuan menuju pencapaian target tersebut?

Satu sumber daya yang dapat organisasi konsultasikan ketika mempertimbangkan piagam keragaman dan inklusi adalah Kerangka Kerja Global Keragaman & Inklusi. Keragaman dan piagam inklusi yang dibuat oleh perusahaan multinasional Prancis Alstom adalah contoh yang baik; piagam tersebut menekankan dukungan atas praktik keragaman dan inklusi terbaik melalui tiga kegiatan utama:

- **Pemberitahuan.** Berkomunikasi secara internal dan eksternal tentang dampak positif keragaman dan inklusi melalui semua saluran komunikasi, acara, dan program di setiap tingkat organisasi.
- **Penelusuran.** Menetapkan tujuan kualitatif dan kuantitatif untuk menilai dampak keragaman dan tindakan inklusi yang diambil serta memantau kemajuan.
- **Pelatihan.** Menyediakan alat pembelajaran bagi semua karyawan untuk membuat peka, dan mengembangkan perilaku yang lebih inklusif, dan menerapkan tindakan untuk meningkatkan kesadaran tentang bias sadar dan bawah sadar yang mempengaruhi inklusi pada setiap fase kehidupan kerja, di setiap lingkungan kerja, dan di setiap tingkat hierarki.³³

Penutup

Meskipun IPPF tidak secara langsung menyebutkan peran kegiatan audit internal dalam mendukung keragaman di tempat kerja, IPPF menyiratkan peran dalam menilai budaya yakni budaya merupakan pusat bagi efektivitas organisasi.

Keragaman dan Budaya Tempat Kerja Saling Terkait

Melalui perikatan audit yang dirancang untuk menilai efektivitas kegiatan manajemen risiko organisasi, audit internal memiliki tanggung jawab untuk mendukung dewan komisaris dan direksi, komite audit, dan manajemen eksekutif dalam peran pengawasan mereka. Merasakan denyut nadi budaya organisasi adalah inti dari peran tersebut, dan keragaman adalah elemen penting dari budaya organisasi yang dapat lebih dipahami melalui konsultasi audit internal. Jika keragaman tidak dianggap sebagai bagian dari diskusi, maka risiko audit internal menjadi tidak berfungsi sesuai dengan Standar 2120 - Manajemen Risiko.

Selain meningkatkan kesadaran akan manfaat keragaman dan inklusi kepada pemangku kepentingan, audit internal juga dapat menjadi yang terdepan dalam memberikan contoh tentang keragaman dalam departemennya sendiri. Secara eksplisit menjadikan keragaman menjadi pertimbangan ketika merekrut dan membangun budaya departemen yang efektif dan efisien. Ingat, keragaman adalah istilah yang mencakup segalanya; mempertimbangkan manfaat tidak hanya dari beragam etnis, gender, dan/atau latar belakang budaya, tetapi juga manfaat dari beragam talenta dan/atau pengalaman kerja. Hal ini diperlukan untuk tetap sesuai dengan Standar 1210 - Kecakapan, yang menyatakan bahwa kegiatan audit internal "secara kolektif harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi lain yang diperlukan untuk melakukan tanggung jawabnya." Jika audit internal memimpin dengan memberi contoh dan mengimplementasikan keragaman dalam kegiatannya sendiri, para pemangku kepentingan akan memperhatikan dan menggunakan keberhasilan kegiatan audit internal sebagai teladan bagi organisasi untuk bergerak maju.

"Ketika saya berpikir tentang bagaimana peran audit internal berkembang, saya dikejutkan oleh keragaman masalah yang kita bahas," tulis CEO IIA Richard Chambers dalam posting blog di tahun 2014. "Bahkan permasalahan yang dulu tidak terpikirkan seperti budaya perusahaan sekarang dapat diaudit. Ini sudah seharusnya."³⁴

Fokus Audit

Standar 2120 — Manajemen Risiko

Kegiatan audit internal harus mengevaluasi efektivitas dan berkontribusi pada peningkatan proses manajemen risiko.

Standard 1210 — Kecakapan

Auditor internal harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi lain yang diperlukan untuk melakukan tanggung jawab masing-masing. Kegiatan audit internal secara kolektif harus memiliki atau memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi lain yang diperlukan untuk melakukan tanggung jawabnya.

Catatan

1. “Making Excellence Inclusive,” Association of American Colleges & Universities, accessed February 27, 2020, <https://www.aacu.org/making-excellence-inclusive>.
2. Ella Washington and Camille Patrick, “3 Requirements for a Diverse and Inclusive Culture,” September 17, 2018, <https://www.gallup.com/workplace/242138/requirements-diverse-inclusive-culture.aspx>.
3. Ibid.
4. “Diversity vs Inclusion,” Leading Differently, accessed February 26, 2020, <https://leadingdifferently.com/2018/05/10/diversity-vs-inclusion/>.
5. Preston Ni, “12 Empowering and Uplifting Quotes on Diversity & Inclusion,” January 20, 2014, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201401/12-empowering-and-uplifting-quotes-diversity-inclusion>.
6. Lydia Dishman, “Millenials Have a Different Definition of Diversity and Inclusion,” Fast Company, May 18, 2015, <https://www.fastcompany.com/3046358/millennials-have-a-different-definition-of-diversity-and-inclusion>.
7. “Global Diversity and Inclusion,” *Diversity Primer* (Diversity Best Practices, 2014), chap. 14, 218, https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_14.pdf.
8. Juliet Dillon, “The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths,” *Deloitte Review*, Issue 22, January 22, 2018, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html#endnote-sup-14>.
9. Vivian Hunt et al., “Delivering Through Diversity,” McKinsey & Company, January 2018, https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx.
10. Rocío Lorenzo et al., “How Diverse Leadership Teams Boost Innovation,” Boston Consulting Group, January 23, 2018, <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>.
11. Jonathan Portes, “Immigration Has Made the UK More Productive and Prosperous - and Will Again in the Future,” *The Independent*, September 18, 2018, <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/immigration-migration-advisory-committee-productivity-skill-gdp-brexit-a8542841.html>.
12. “Why the Lack of Diversity in Business Has Reached a Tipping Point,” HuffPost, updated May 7, 2017, https://www.huffpost.com/entry/why-the-lack-of-diversity_b_9857316.
13. “Seventy-Two Percent of Working Americans Surveyed Would or May Consider Leaving an Organization for One They Think is More Inclusive, Deloitte Poll Finds,” Deloitte, press release, June 7, 2017, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/inclusion-survey.html>.
14. Ibid.
15. “Diversity Drives Better Decisions,” *People Management*, October 23, 2017, <https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/research/diversity-drives-better-decisions>.
16. “Lemon Tree Hotels gets 2015 Asian Human Capital Award,” *The Economic Times*, updated October 5, 2015, <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/hotels/-/restaurants/lemon-tree-hotels-gets-2015-asian-human-capital-award/articleshow/49228419.cms>.
17. “Large-cap Companies With at Least One Woman on the Board Have Outperformed Their Peer Group With No Women on the Board by 26% Over the Last Six Years, According to a Report by Credit Suisse Research Institute,” Credit Suisse Group AG, press release, July 31, 2012, <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/42035-201207.html>.
18. “Does Gender Diversity on Boards Really Boost Company Performance?” Wharton School of the University of Pennsylvania, May 18, 2017, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-gender-diversity-boards-really-boost-company-performance/>.

19. Kris Byron and Corinne Post, "Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis," *Corporate Governance: An International Review*, July 2016, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2805226.
20. "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey," PwC, 2019, <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2019-annual-corporate-directors-survey-full-report-v2.pdf.pdf>.
21. "Closing the Gaps: More Work Needed to Accelerate Gender and Racial Diversity on Fortune 500 Boards According to Heidrick & Struggles' 2019 U.S. Board Monitor," Heidrick & Struggles, press release, May 29, 2019, <https://heidrick.mediaroom.com/2019-05-29-Closing-the-Gaps-More-Work-Needed-to-Accelerate-Gender-and-Racial-Diversity-on-Fortune-500-Boards-according-to-Heidrick-Struggles-2019-U-S-Board-Monitor>.
22. "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey."
23. Ibid.
24. Lindsay Kramer, "Problems in the Workplace From Lack of Diversity," Bizfluent, April 29, 2019, <https://bizfluent.com/list-6303771-problems-workplace-lack-diversity.html>.
25. Oliver Cann, "Measuring Stakeholder Capitalism: World's Largest Companies Support Developing Core Set of Universal ESG Disclosures," World Economic Forum, January 22, 2020, <https://www.weforum.org/press/2020/01/measuring-stakeholder-capitalism-world-s-largest-companies-support-developing-core-set-of-universal-esg-disclosures/>.
26. "Globalization and Culture," The United Nations, Educational, and Cultural Scientific Organization, 2017, <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/culture-and-development/the-future-we-want-the-role-of-culture/globalization-and-culture/>.
27. Shep Hyken, "Starbucks Closes 8,000 Stores For Racial Bias Training — Is It Enough?" *Forbes*, June 1, 2018, <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/06/01/starbucks-closes-8000-stores-for-racial-bias-training-is-it-enough/#387dcbcd2831>.
28. "Diversity Management That Works," Chartered Institute of Personnel and Development, October 2019, https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf#_ga=2.19245499.2088671018.1582727010-979410951.1582148962_.
29. Siobhan Palmer, "Unconscious Bias Training 'Has No Sustained Impact' on Behaviour, Says Report," *People Management*, October 22, 2019 <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/unconscious-bias-training-has-no-sustained-impact-on-behaviour>.
30. Lipman, "How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women."
31. Frank Dobbin and Alexandra Kalev, "Why Diversity Programs Fail," *Harvard Business Review*, July 2016, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.
32. "Diversity Charter," Diversity at Work, accessed February 28, 2020, <https://diversiteitinbedrijf.nl/en/>.
33. "Diversity & Inclusion Charter," Alstom, May 21, 2018, https://www.alstom.com/sites/alstom.com/files/2018/07/13/alstom_diversity_and_inclusion_charter_21may2018.pdf.
34. Richard Chambers, "Auditing the Organizational Culture: A New Frontier for Internal Audit," *Internal Auditor*, July 29, 2014, <https://iaonline.theiia.org/auditing-the-organizational-culture>.

