

GLOBAL PERSPECTIVES & INSIGHTS

Tata Kelola, Risiko, dan Pengendalian

BAGIAN I: Memikirkan Kembali Selera Risiko dari Perspektif Risiko Non-Keuangan

BAGIAN II: Menguantifikasi Risiko Non-Keuangan

BAGIAN III: Bagaimana Transformasi Digital Mentransformasi Tata Kelola, Risiko, dan Pengendalian



The Institute of
Internal Auditors

Daftar Isi

Pendahuluan.....	4
Selera Risiko	5
Profil risiko memengaruhi selera	5
Apa itu risiko non-keuangan?	5
Tantangan terkait pelaporan risiko non-keuangan	6
Peran Audit Internal.....	8
Mempertimbangkan risiko non-keuangan dalam perencanaan audit.....	8
Keunggulan <i>centralized focus</i> : pengalaman sebuah perusahaan.....	8
Terlibat sejak awal	9
Petunjuk praktis dari <i>Risk in Focus 2023</i>	11
Kesimpulan	12
Sebuah pemahaman yang menyeluruh	12
PENDAHULUAN.....	14
MEMAHAMI RISIKO NON-KEUANGAN	15
Mempelajari Bagaimana untuk Mengakui dan Mengukur	15
Menata Panggung	16
Bekerja Menuju Kuantifikasi	17
PERAN AUDIT INTERNAL.....	18
Tetap Berfokus pada Masa Depan dan Kontrol Pemantauan	18
Tanggung Jawab Menghadapi Masa Depan	19
KESIMPULAN.....	20
Pendahuluan.....	22



Perbincangan Transformasi Digital 2023	23
Ruang lingkup Transformasi Digital	23
Dampak Transformasi Digital pada GRC	24
Audit Internal dalam Diskusi GRC	26
Menjaga peran aktif dan keterlibatan	26
Risiko Perkembangan Alat Bantu GRC	26
Strategi untuk memimpin dan mempromosikan diskusi.....	27
Kesimpulan	28
Menjadi bagian aktif dari komunitas audit internal	28



Bagian 1: Memikirkan Kembali Selera Risiko dari Perspektif Risiko Non-Kuangan

Tentang Ahli

W. Scott Page, CIA, CCSA, CRMA, CPA, CA

Scott adalah direktur audit internal di MDA, Ltd. Berbasis di Brampton, Ontario, Kanada, MDA menyediakan geo-intelijen, robotika, serta operasi ruang angkasa dan sistem satelit. Scott memiliki lebih dari 20 tahun keahlian di bidang manufaktur pertahanan dan luar angkasa, layanan profesional, perawatan kesehatan, layanan distribusi, dan industri manufaktur.



Pendahuluan

Konsep selera risiko — jumlah risiko yang siap diterima organisasi untuk mencapai tujuannya — merupakan dasar bagi tata kelola yang efektif di semua organisasi. Secara historis, keputusan tentang selera risiko perusahaan diatur terutama oleh pertimbangan risiko keuangan. Namun, hal itu berubah di tengah meningkatnya fokus pada risiko non-keuangan, termasuk risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) serta pertimbangan peraturan dan pelaporan terkait. Semakin banyak perhatian diberikan pada risiko-risiko yang diasosiasikan dengan bagaimana organisasi beroperasi dalam kaitannya dengan dunia di sekitar mereka.

Menilai berbagai risiko ini sebagai bagian dari selera risiko adalah area dimana auditor internal dapat memberikan kontribusi yang berarti. Ringkasan Pengetahuan Global ini, yang pertama dari seri tiga bagian tentang tata kelola, risiko, dan pengendalian (GRC) dari IIA, membahas secara rinci topik ini, tantangan untuk memikirkan kembali selera risiko dengan mempertimbangkan risiko non-keuangan, dan tantangan penting peran audit internal dalam proses tersebut.

Selera Risiko

Menyeimbangkan tantangan dan peluang

Profil risiko memengaruhi selera

International Professional Practice Framework IIA mendefinisikan selera risiko secara sederhana sebagai, "Tingkat risiko yang bersedia diterima organisasi." Dalam praktiknya, selera risiko, juga disebut sebagai toleransi risiko, merepresentasikan keseimbangan antara manfaat potensial dari inovasi dan ancaman yang dibawa oleh perubahan. Dengan demikian, selera risiko unik untuk setiap organisasi dan bervariasi tergantung pada sejumlah faktor, seperti:

Budaya — Berdasarkan pedoman, sikap, atau faktor lain yang sudah lama ada, organisasi mungkin lebih atau kurang agresif dalam pendekatannya terhadap risiko.

Industri — Jumlah peraturan atau masalah kepatuhan lainnya, misalnya, dapat berdampak pada seberapa besar penolakan risiko itu.

Pasar — Tingkat persaingan yang dihadapi perusahaan atau kestabilan pasarnya merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan atas risiko.

Kekuatan finansial — Perusahaan yang kurang yakin dengan posisi keuangannya mungkin lebih menghindari risiko ¹.

Apa itu risiko non-keuangan?

Memasukkan risiko non-keuangan dalam diskusi tentang selera risiko dimulai dengan memahami apa yang dapat dicakupnya. Memang, banyaknya risiko yang termasuk dalam kategori ini (lihat daftar terkait) meningkatkan kemungkinan bahwa beberapa mungkin terlewatkan atau disalahpahami, yang menggarisbawahi pentingnya memasukkan risiko non-keuangan ke dalam setiap diskusi tentang selera risiko. Di luar sekadar penggabungan, bagaimanapun, organisasi juga harus siap untuk bertindak atas elemen non-keuangan ini, mengidentifikasi informasi yang diperlukan untuk mengatasi risiko dalam proses bisnis yang berbeda di tingkat perusahaan.

¹ Jean-Gregoire Manoukian, "Risk Appetite and Risk Tolerance: What's the Difference?", Wolters Kluwer, September 29, 2016, <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/risk-appetite-and-risk-tolerance-whats-the-difference#:~:text=Risk%20Appetite%20is%20the%20General%20Level%20of%20Risk%20You%20Accept&text=Because%20determining%20risk%20appetite%20will,risk%20you%20need%20to%20manage>.

RISIKO NON KEUANGAN (daftar parsial)

- Operasional
- Kepatuhan
- Strategis
- Pihak ketiga
- Keamanan siber
- Tanggung jawab sosial
- Reputasi
- Privasi data
- Integritas data
- Perlindungan kekayaan intelektual
- Kompensasi
- Perilaku karyawan
- Manajemen tenaga kerja
- Etis dan budaya perusahaan
- Kesehatan masyarakat
- Keanekaragaman, kesetaraan, dan inklusi
- Hak asasi Manusia
- Sumber daya manusia
- Lingkungan
 - Emisi gas rumah kaca
 - Pengelolaan limbah
 - Pengadaan bahan baku
 - Akses/pengelolaan sumber daya alam
 - Perubahan iklim



Tantangan terkait pelaporan risiko non-keuangan

Pelaporan

Lebih dari 60% CAE di organisasi publik menganggap tingkat risiko pelaporan keberlanjutan/non-keuangan adalah sedang, tinggi, atau sangat tinggi, menurut The IIA's *2023 North American Pulse of Internal Audit*.² Memang, banyak perusahaan bekerja untuk mengukur dan melaporkan masalah keberlanjutan/non-keuangan. Sebagai contoh, sebanyak 96% perusahaan yang terdaftar di S&P 500 dan 81% yang terdaftar di Russell 1000 menerbitkan laporan keberlanjutan.³

Salah satu tantangan bagi organisasi di bidang ini adalah banyaknya risiko non-keuangan yang sulit diukur. Contohnya termasuk inklusi, perilaku etis, budaya perusahaan, dan dampak lingkungan dari tindakan yang diambil oleh perusahaan dan pemasok serta mitra bisnisnya.⁴ Terdapat kekhawatiran terjadi potensi perbedaan jika organisasi mengandalkan indikator atau kerangka kerja yang salah atau menyesatkan dalam menggabungkan atau melaporkan informasi non-keuangan.

Saat ini tidak ada standar definitif yang dianut secara global tentang pelaporan dan pengungkapan non-keuangan, yang dapat menyebabkan tidak tersedianya pelaporan yang konsisten dan dapat dibandingkan. Sebaliknya, organisasi umumnya memiliki kesempatan untuk memilih satu set pedoman, untuk menyusun pedoman yang berbeda, atau untuk memilih keluar dari pelaporan sepenuhnya berdasarkan kebutuhan mereka. Bahkan, *Center for Sustainable Organizations* menyusun daftar 23 standar dan kerangka kerja pengukuran dan pelaporan non-keuangan yang membahas berbagai konstituen, konstruksi kinerja, dan format pengukuran utama yang berbeda.⁵

Namun, seperangkat standar pelaporan yang secara umum diterima sudah dipersiapkan. Salah satu perkembangan penting adalah pembentukan *International Sustainability Standards Board* (ISSB) oleh *International Financial Reporting Standards Foundation* (IFRS). Ini mengkonsolidasikan *Value Reporting Foundation* dan *Climate Disclosure Standards Board* yang ada dan telah mengambil tanggung jawab *Integrated Reporting Framework*, semua merupakan bagian dari upaya untuk menciptakan garis dasar global yang komprehensif dari pengungkapan keberlanjutan untuk pasar modal. Tujuannya adalah untuk memenuhi permintaan akan pelaporan perusahaan mengenai iklim dan masalah ESG lainnya yang memiliki kualitas tinggi, transparan, andal, dan dapat diperbandingkan. ISSB mengumumkan bahwa standar awal mereka tentang pelaporan iklim dan keberlanjutan akan diterbitkan menjelang akhir Q2 2023.

Regulasi

Menurut *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), saat ini ada lebih dari 2.000 persyaratan dan sumber daya pelaporan ESG yang wajib dan sukarela dari lebih dari 70 negara. Hal ini menciptakan tantangan yang menakutkan bagi organisasi yang mencoba memahami pelaporan non-keuangan wajib dan sukarela serta risiko terkait.

Uni Eropa (UE) telah memimpin pengungkapan wajib risiko non-keuangan. Sejak 2014, *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD) mewajibkan perusahaan besar yang berkaitan dengan kepentingan publik berbasis di UE dengan lebih dari 500 karyawan (sekitar 11.700) untuk mempublikasikan informasi antara lain terkait masalah lingkungan, masalah sosial, perlakuan terhadap karyawan, penghormatan terhadap hak asasi manusia, antikorupsi dan penyusunan, dan keragaman di dewan perusahaan (dalam hal usia, jenis kelamin, pendidikan, dan latar belakang profesi).

² *2023 North American Pulse of Internal Audit*, The IIA, 2023, <https://www.theiia.org/globalassets/site/content/research/pulse/2023/2023-Pulse-of-Internal-Audit.pdf>.

³ *2022 S&P 500 and Russell 1000 Sustainability Reporting in Focus*, Governance & Accountability Institute Inc., 2022, <https://www.ga-institute.com/research/ga-research-directory/sustainability-reporting-trends/2022-sustainability-reporting-in-focus.html#:~:text=All%2DTime%20High%20of%20Sustainability,and%2081%25%20of%20Russell%201000>.

⁴ *Internal Audit's Role in ESG Reporting: Independent Assurance Is Critical to Effective Sustainability Reporting*, The IIA, May 2021, <https://www.theiia.org/globalassets/documents/communications/2021/june/white-paper-internal-audits-role-in-esg-reporting.pdf>.

⁵ "Non-Financial Measurement & Reporting Standards & Frameworks," Center for Sustainable Organizations, 2023, <https://www.sustainableorganizations.org/Non-Financial-Frameworks.pdf>.



Pada Januari 2023, *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) UE mulai berlaku. Ini memperbarui aturan pelaporan sosial dan lingkungan di bawah NFRD dan memperluas jumlah perusahaan yang diwajibkan untuk melapor (sekitar 50.000). Perusahaan akan diwajibkan untuk menerapkan aturan baru tersebut untuk pertama kalinya pada tahun buku 2024 dengan laporan publikasi di tahun 2025. Sampai saat itu, aturan pelaporan NFRD masih berlaku.⁶

Di Amerika Serikat, *Securities and Exchange Commission* (SEC) telah mengusulkan agar peserta bursa menyertakan pengungkapan spesifik terkait iklim dan *cybersecurity* dalam laporan pendaftaran dan laporan berkala. SEC diperkirakan akan mengumumkan peraturan final di kedua area ini pada tahun 2023. Meskipun dikecualikan dari persyaratan SEC, perusahaan swasta mungkin juga akan didorong oleh para pemangku kepentingan untuk melakukan pengungkapan serupa.

Greenwashing

Selain kurangnya komparasi dan transparansi dalam pelaporan, kepercayaan dapat menjadi masalah ketika perusahaan menggunakan asumsi yang terlalu optimis dalam menetapkan targetnya atau ketika salah menampilkan data sehingga memberikan gambaran yang lebih positif daripada kenyataan sebenarnya. Di Eropa, otoritas perlindungan konsumen menemukan fakta bahwa 42% klaim ramah lingkungan oleh para pelaku bisnis telah dibesar-besarkan, salah, ataupun menipu. Praktik ini dikenal sebagai *greenwashing*, dapat merusak reputasi organisasi. Dampak yang dihasilkan pada kepuasan pelanggan terhadap perusahaan dan produk atau layanannya dapat memengaruhi *earnings per share* dan *return on investment*.⁷

Selain itu, menurut The IIA, “tanpa strategi manajemen risiko ESG yang dibangun dengan pemahaman yang baik, laporan keberlanjutan yang dijalankan dengan buruk, bertentangan dengan aspek kepatuhan terhadap regulasi dan menyimpang dari harapan investor.”⁸

Perusahaan yang menggunakan data non-finansial untuk pertama kalinya harus mengembangkan *key performance indicator* baru dan ukuran lainnya, beserta kebijakan, prosedur, dan tindakan pengendalian internal dalam menghasilkan informasi yang andal untuk pengambilan keputusan, serta memastikan kualitas data yang dihasilkan dan dilaporkan.



Persentase Ramah Lingkungan yang
Diklaim oleh Perusahaan Dipercaya
Berlebihan, Salah, atau Memperdaya.

Sumber: Harvard Business Review, “How
Greenwashing Affects the Bottom Line.”

⁶ “Corporate Sustainability Reporting,” European Commission, accessed March 2023, https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.

⁷ Ioannis Ioannou, George Kassinis, and Giorgos Papagiannakis, “How Greenwashing Affects the Bottom Line,” July 21, 2022, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2022/07/how-greenwashing-affects-the-bottom-line>.

⁸ *Internal Audit’s Role in ESG Reporting: Independent Assurance Is Critical to Effective Sustainability Reporting*, The IIA, May 2021, <https://www.theiia.org/globalassets/documents/communications/2021/june/white-paper-internal-audits-role-in-esg-reporting.pdf>.

Peran Audit Internal

Jasa asurans dan pemberian advis

Mempertimbangkan risiko non-keuangan dalam perencanaan audit

Auditor internal merencanakan audit mereka berdasarkan selera risiko organisasi secara keseluruhan dan area yang diaudit. Audit internal sering diberi tanggung jawab untuk memberikan asurans yang independen atas efektivitas kerangka kerja selera risiko. Meningkatnya fokus regulator dan pemangku kepentingan pada isu keberlanjutan dan masalah non-keuangan lainnya menuntut kepala internal audit untuk mempertimbangkan risiko yang dapat menimbulkan ancaman bagi organisasi, termasuk memahami bagaimana audit dapat selaras dengan aktivitas dan strategi organisasi, serta mengetahui departemen mana yang juga memiliki fungsi pengawasan atas kegiatan terkait. Kepala internal audit juga harus meningkatkan kesadaran tentang risiko non-keuangan bersama dewan dan manajemen eksekutif.

Salah satu peran utama audit internal adalah menentukan lingkungan pengendalian yang sesuai untuk risiko non-keuangan yang dapat memantau dan mencegah organisasi melaporkan informasi yang tidak valid dan menyesatkan yang disebabkan buruknya rancangan sistem dan pengendalian. Fungsi audit internal yang kompeten memiliki keterampilan dan pengalaman untuk mendukung lingkungan pengendalian non-keuangan yang efektif, termasuk layanan pelatihan dan konsultasi. Audit internal dapat memberi nasihat tentang kerangka kerja atau standar yang dapat digunakan organisasi untuk mengelola, memitigasi, dan melaporkan risiko non-keuangan. Audit internal juga dapat memberikan saran tentang metrik pelaporan, termasuk indikator baru yang dirancang untuk mengambil data kuantitatif dan kualitatif yang secara akurat merepresentasikan risiko non-keuangan.

Data menunjukkan bahwa keberlanjutan dan pertimbangan non-keuangan secara perlahan masuk ke dalam rutinitas audit internal. Menurut laporan *Pulse*, 22% responden mengatakan mereka memasukkan pertimbangan keberlanjutan dalam audit mereka secara umum. Namun, audit spesifik atas laporan keberlanjutan/non-keuangan kurang dari 2% dari alokasi rencana audit.⁹

Keunggulan *centralized focus*: pengalaman sebuah perusahaan

Menetapkan landasan yang tepat merupakan faktor penting dalam memasukkan risiko non-keuangan ke dalam selera risiko.

Ketika Scott Page bergabung dengan MDA, Ltd. sebagai direktur audit internal, setiap area bisnis memiliki proses manajemen risikonya sendiri, tetapi perusahaan tertarik untuk memusatkan fokusnya. Untuk mencapai sentralisasi itu, pendekatan holistik dan terintegrasi adalah kuncinya. Untuk menyatukan informasi, perusahaan publik yang berbasis di Kanada, yang menyediakan layanan robotika, sistem satelit, dan geo-intelijen, mengadopsi perangkat lunak serbaguna untuk proses penilaian. Alat ini dapat juga digunakan oleh tim lain, termasuk audit internal dalam pengujian kontrol, serta TI dalam menilai risiko *cyber* dan *third-party*.

Dengan demikian, informasi risiko dan kontrol dibagikan ke seluruh bagian perusahaan. Alat tersebut mengumpulkan rincian tentang semua risiko yang mungkin berdampak pada strategi atau sasaran untuk melihat bagaimana pengaruhnya terhadap kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan jangka pendek, serta rencana strategis jangka panjang. “Kami ingin menyatukan semua

⁹ 2023 North American Pulse of Internal Audit, The IIA.



pertimbangan risiko dalam satu sumber yang benar,” kata Page. “Ini membantu kita untuk memahami bagaimana hal yang kita lakukan saling berhubungan dengan satu sama lain.

Risiko yang berkaitan dengan pengendalian internal, laporan keuangan, operasional, TI, dan pihak ketiga telah ditangkap dengan baik menggunakan pendekatan saat ini. Namun, organisasi juga mulai mempertimbangkan ESG dan risiko non-keuangan lainnya. Menggunakan alat yang sama untuk mengkonsolidasikan risiko tambahan ini berarti “Anda selalu mendapat informasi tentang apa yang terjadi di area lain,” kata Page

Sementara mengidentifikasi, memperhitungkan, dan mengaudit risiko non-keuangan bisa menjadi rumit, *centralized focus* dari MDA telah memberikan titik awal yang jelas. Di antara pertimbangan lainnya, perusahaan tidak ingin memisahkan ESG menjadi *silos*, karena risiko non-keuangan dapat mempengaruhi begitu banyak aspek dalam organisasi.

Sentralisasi memungkinkan penggunaan bahasa umum yang dipahami oleh segenap perusahaan dan pemangku kepentingan, kata Page. Dia bersama para pemimpin di grup manajemen risiko perusahaan, mendefinisikan risiko dan bagaimana cara mengevaluasinya dalam skala 1 sampai 5. Informasi risiko dikumpulkan sekali namun dapat dimanfaatkan di segenap organisasi, meningkatkan efisiensi dalam audit internal, dan di tempat lain. Dengan menggunakan bahasa umum tersebut, manajemen eksekutif dan dewan dapat dengan mudah memahami saat audit internal atau tim lain menetapkan risiko sebagai prioritas utama — Kategori 5 — berlawanan dengan prioritas yang kurang mendesak — Kategori 1.

Salah satu pertimbangan yang sedang berlangsung adalah auditabilitas informasi non-keuangan, karena seperti yang telah dibahas sebelumnya, tidak ada standar pelaporan yang diadopsi secara umum. Sampai perubahan ini, audit internal dapat memberikan saran tentang kontrol, proses, dan informasi apa yang perlu disiapkan organisasi

Melakukan kuantifikasi merupakan tantangan tersendiri, karena data mungkin saja tidak tersedia, dan data pembandingan mungkin sulit diperoleh. MDA sendiri misalnya, tidak memiliki banyak data emisi gas rumah kaca, salah satu yang menjadi perhatian umum dalam ESG. Namun, ia bekerja sama dengan banyak vendor dan konsultan, serta pihak ketiga yang menghasilkan emisi atau melakukan pekerjaan terkait lain yang perlu dipertimbangkan oleh MDA. Dalam mengembangkan pilar program risiko non-finansialnya, MDA mengidentifikasi pihak ketiga tersebut, mempertimbangkan cara mengukur risiko, memutuskan cara terbaik untuk mengaudit, kemudian mengembangkan pemahaman yang lebih luas tentang dampak risiko pihak ketiga dan risiko non-finansial lainnya bagi perusahaan.

Menurut survei *Pulse* dari The IIA, hubungan pihak ketiga adalah area risiko tertinggi ketiga (setelah *cybersecurity* dan TI), dan frekuensi audit untuk hubungan pihak ketiga relatif rendah dibandingkan dengan tingkat risiko.

Meskipun MDA berada pada tahap awal dalam mengidentifikasi potensi risiko non-keuangan, sejauh ini prosesnya telah menyoroti seberapa besar dampaknya terhadap kemampuan perusahaan untuk mencapai strateginya, serta persepsi publik terhadap perusahaan. Proses tersebut juga akan memberikan lebih banyak informasi untuk pengambilan keputusan kepada manajemen eksekutif dan publik, kata Page. “Kami memiliki pemahaman yang lebih lengkap tentang risiko finansial dan non-finansial, serta bagaimana kami perlu mengendalikannya,” katanya

Terlibat sejak awal

Auditor internal harus mengingatkan manajemen dan dewan tentang pentingnya mengikutsertakan audit internal sejak awal, terutama saat menangani konsep baru seperti risiko non-keuangan. “Jika audit internal dilibatkan di awal, ada peluang yang lebih baik untuk sukses di kemudian hari,” kata Page. “Mengapa perusahaan harus meluncurkan rencana atau proses ESG atau non-keuangan, lalu meminta audit internal datang belakangan dan menunjukkan semua masalah setelah semua diterapkan?”

Untuk menjaga independensi, audit internal tidak dapat mengambil keputusan untuk perusahaan, tetapi dapat menawarkan wawasan tentang cara terbaik untuk mulai mempertimbangkan risiko non-keuangan dan pendekatan apa yang mungkin berhasil atau tidak. “Kita bisa menjadi mitra bisnis yang bernilai tambah,” ujarnya.



Page menemukan bahwa membuat kontak dengan segenap organisasi adalah cara yang baik untuk lebih memahami area yang akan diaudit oleh timnya. Page secara teratur menghubungi orang-orang yang terlibat dalam fungsi bisnis penting dan meminta pertemuan selama 15 menit sambil minum kopi — dan dia mendorong stafnya untuk melakukan hal yang sama. "Tidak ada yang pernah mengatakan tidak," katanya. "Mereka semua bersemangat dan mencintai apa yang mereka lakukan."

"Yang menjadi perhatian saya sebagai kepala internal audit adalah: Apa yang tidak saya ketahui?" Page menambahkan. "Satu-satunya cara untuk mengetahuinya adalah dengan berbicara dengan orang-orang." Audit oleh timnya mencakup percakapan dengan staf di area yang diaudit. Dia juga selalu mengikuti perkembangan tim ERM, meskipun audit internal memiliki proses penilaian risiko sendiri yang independen.

Berjejaring dengan rekan-rekannya di industri atau komite profesional juga membantu menentukan apakah pendekatan manajemen risikonya mutakhir dan menyeluruh. Pengetahuan mendasar ini akan sangat penting untuk informasi non-keuangan atau ESG karena risiko ini terus berkembang.

Page dan timnya menyelesaikan percakapan itu dengan pemahaman yang lebih baik, dan oleh karenanya, berada di posisi yang lebih baik ketika tiba waktunya untuk mengaudit suatu area, sesuatu yang akan sangat berguna dalam memahami hal baru tentang data non-keuangan. MDA mencakup tiga area bisnis terpisah, sehingga audit internal dapat juga membagikan praktik yang telah berhasil dilakukan oleh tim lain dan menemukan duplikasi pekerjaan yang tidak perlu. "Ketajaman bisnis akan membawa kepada kesuksesan yang jauh lebih besar," kata Page. Auditor internal juga dapat memberikan nilai manfaatnya dengan menantang *status quo*, mempertanyakan praktik yang ada, dan mengembangkan pedoman untuk memungkinkan pemahaman dan identifikasi informasi non-keuangan yang lebih baik.



Petunjuk praktis dari *Risk in Focus 2023*

Risk in Focus 2023, laporan tahunan terbaru tentang risiko yang diluncurkan oleh anggota *European Confederation of Institutes of Internal Auditing* (ECIIA), membahas berbagai area risiko non-keuangan, termasuk risiko ekonomi makro dan geopolitik. Para peserta pertemuan yang terdiri atas para pimpinan audit internal membahas penilaian kembali risiko global, terutama karena konflik di Ukraina telah berdampak pada risiko di berbagai bidang, termasuk stabilitas sistem energi global. Salah satu peserta meja bundar, Ken Marnoch, wakil presiden eksekutif, audit internal dan investigasi di *Shell International*, mengatakan dia dan timnya terlibat dalam “percakapan yang lebih kuat tentang selera risiko”.

Dari *Risk in Focus 2023*:

“[Marnoch] mengatakan bahwa pemahaman yang jelas tentang risiko yang dapat diambil oleh bisnis di setiap area adalah yang paling penting dalam kondisi dilema — di mana semua pilihan memiliki potensi keuntungan dan kerugian. Kemudian, kejelasan akan selera atas risiko yang terasosiasi pada masing-masing pilihan dapat menjadi penuntun saat melalui masalah tersebut.

Secara historis, audit internal Shell berfokus pada risiko operasional, budaya, dan perilaku. Grup audit internal kini telah membentuk tim khusus untuk berfokus pada risiko dan kerangka kontrol yang terkait dengan pencapaian tujuan strategis.

‘Jika Anda memecah tujuan strategis menjadi sasaran terukur, risiko terkait, kontrol yang jelas, dan pemahaman tentang bagaimana pemimpin bisnis mengetahui bahwa kontrol berfungsi, maka Anda memiliki ruang lingkup untuk audit internal,’ katanya. ‘Bagian dari peran tim baru adalah untuk membantu orang terhindar dari kekakuan berpikir seputar kebenaran asumsi yang mereka buat di awal proyek, atau strategi, padahal begitu banyak hal di dunia yang berubah secara dramatis. Bagaimana menjadi aktif mencari tahu, untuk menemukan informasi yang menguji keyakinan dan memberi umpan balik atas realita yang terjadi saat ini, diperlukan dalam navigasi di masa depan yang tidak pasti.

‘Jika Anda melepas rasa selalu ingin benar dan mengakui bahwa itu adalah keputusan yang dibuat dengan informasi terbaik pada saat itu, Anda akan lebih terbuka untuk mencari informasi yang men-*challenge* pemikiran Anda sendiri. Hal itu menciptakan kemampuan yang lebih besar dalam mengelola risiko untuk mencapai tujuan strategis Anda.’¹⁰

Risk in Focus 2023 memuat daftar pertanyaan yang dapat digunakan audit internal dalam mengevaluasi risiko organisasi:

1. Dalam hal waktu dan upaya yang dihabiskan untuk penugasan audit internal, bagaimana audit internal diselaraskan dengan tujuan strategis organisasi — termasuk yang melibatkan risiko geopolitik dan perubahan iklim?
2. Seberapa kuat dukungan untuk unit audit internal di bidang-bidang seperti strategi dan manajemen krisis dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan dukungan tersebut jika ternyata kurang?
3. Seberapa jauh audit internal dapat memanfaatkan sumber daya di lini asurans lain untuk memberikan cakupan yang tepat dan meminimalkan duplikasi pekerjaan?
4. Bagaimana Anda mengetahui apakah asumsi yang dibuat oleh organisasi (dan fungsi audit internal) mengenai risiko utama saat ini masih valid dan sesuai dengan keadaan yang mungkin muncul di tahun 2023?
5. Apakah organisasi memiliki penilaian risiko yang terkini untuk risiko sanksi dan kontrol yang kuat dalam menyaring kepemilikan pihak ketiga dan pemegang saham perusahaan?
6. Seberapa jauh organisasi memanfaatkan alat digital untuk memodelkan risiko utama dan menjalankan skenario “*what if*”?
7. Sudahkah anda menilai kembali hubungan antara tim *business continuity*, manajemen krisis, dan manajemen risiko untuk memastikan mereka masih selaras dengan tujuan organisasi?
8. Apakah organisasi secara serius mempertimbangkan pendapat kritis dan pakar dari eksternal dalam penilaian risiko?

¹⁰ *Risk in Focus 2023: More Risky, Uncertain, and Volatile Times Ahead*, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2022, <https://www.eciia.eu/2022/09/risk-in-focus-2023-more-risky-uncertain-and-volatile-times-ahead/>.



Kesimpulan

Sebuah pemahaman yang menyeluruh

Penting untuk dipahami bahwa risiko non-finansial dapat memiliki dampak finansial yang besar bagi organisasi, termasuk kepada upaya ERM-nya. Untuk membantu pimpinan organisasi memahami dan menangani risiko non-keuangan, *chief audit executive* dapat menggunakan pemahamannya yang komprehensif tentang bermacam aspek dan rintangan dalam organisasi untuk memberikan wawasan yang bernilai atas risiko ini, serta perhitungan dan penanganan yang tepat saat membantu penentuan selera risiko organisasi.



Bagian 2: Melakukan Kuantifikasi Risiko Non-Keuangan

Tentang para Ahli

Anishka Collie, CIA, CPA

Anishka Collie, CIA, CPA, adalah seorang CEO dan konsultan utama pada ATC Financial Advisors & Consultants, di Nassau, Bahama. Ia berpengalaman selama lebih dari 20 tahun pada bidang audit eksternal, audit internal dan tata kelola korporasi, manajemen risiko dan pengendalian internal perusahaan, juga dalam bidang perencanaan keuangan, konsultasi, remediasi proses keuangan, dan reviu proses bisnis. Ia fokus pada klien di industri keuangan dan telah tampil pada berbagai seminar pelatihan akuntansi dan audit.

Hassan NK Khayal, CIA, MBA, CRMA, CFE

Hassan NK Khayal, CIA, MBA, CRMA, CFE, adalah seorang manajer audit internal pada Scope Investment di Dubai. Ia termasuk ke dalam satu dari 15 orang teratas dalam kelompok 30 Emerging Leaders secara global sebagai bintang baru dalam profesi audit internal pada Internal Auditor, sebuah publikasi global oleh The Institute of Internal Auditors. Ia menyelesaikan doktor pada bidang administrasi bisnis pada Catholic University di Murcia, Spanyol. Sebagai tambahan pada gelar dan sertifikasi profesi, ia juga memiliki sertifikasi profesional pada otomatisasi proses robotik, manajemen mutu, kesehatan dan keamanan, manajemen lingkungan, dan manajemen risiko.

Jason Minard, CIA, CISA, CPA (inactive)

Jason Minard, CIA, CISA, CPA (inaktif) adalah seorang wakil presiden dan manajer senior *Supervisory Controls and Analytics* pada Wells Fargo Advisors, di St. Louis, Missouri, Amerika Serikat. Dengan lebih dari 25 tahun pengalaman di bidang industri sekuritas dan audit, ia telah melaksanakan dan mengelola audit pada area seperti penjualan investasi, kepatuhan regulasi, operasional sekuritas, investasi perbankan, manajemen aset, dan *trust administration* serta keuangan. Ia memiliki gelar sarjana pada bidang administrasi bisnis dari St. Louis University dan memiliki izin representasi sekuritas umum dan pengawasan penjualan umum.



PENDAHULUAN

Ahli manajemen Peter Drucker kerap dikutip dengan ucapannya, “[hanya] suatu hal yang dapat diukur, dapat dikelola.” Memang perusahaan-perusahaan telah memiliki pemahaman yang panjang tentang pentingnya melakukan kuantifikasi dan mengukur risiko keuangan. Gagasan di tahun-tahun terakhir ini adalah meningkatnya ketertarikan pada risiko non-keuangan, termasuk lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG), dan regulasi terkait serta pertimbangan pelaporan. Tantangan sekarang adalah bagaimana mengukur sesuatu yang seringkali tidak memiliki nilai moneter yang mudah diidentifikasi. Hal ini adalah salah satu yang harus diatasi oleh organisasi karena risiko non-keuangan pasti akan memiliki dampak keuangan.

Ringkasan Pengetahuan Global ini, yang kedua dari tiga bagian serial tentang tata kelola, risiko, dan pengendalian membahas tantangan melakukan kuantifikasi risiko non-keuangan dan bagaimana perusahaan mengatasinya, juga peran penting audit internal dalam meningkatkan pemahaman pada area ini.



MEMAHAMI RISIKO NON-KEUANGAN

Segudang potensi ancaman

Mempelajari Bagaimana untuk Mengakui dan Mengukur

Sebagai sebuah aturan umum, risiko non-keuangan, adalah risiko-risiko yang timbul dari dampak organisasi terhadap dunia, dan sebaliknya, dampak dunia terhadap organisasi. Daftar parsial (lihat kotak) menunjukkan banyak, namun tidak seluruhnya, luasnya cakupan risiko non-keuangan yang dihadapi organisasi. Definisi dari risiko tersebut seringkali tidak konsisten atau tidak jelas, membuat pengakuan dan pengukuran lebih menantang.

Namun demikian, risiko non-keuangan juga ada secara langsung dalam transaksi keuangan. Sebagai contoh, dalam mempertimbangkan risiko kredit atas pinjaman sebesar \$50,000, nilai pinjaman dan potensi kerugian awal adalah jelas. Di sisi lain, risiko non-keuangan untuk transaksi ini termasuk pertimbangan seperti waktu dan upaya yang diperlukan untuk mengatasi potensi gagal bayar pinjaman, sebagaimana dinyatakan oleh Anishka Collie, CIA, CPA, CEO dan konsultan utama pada ATC Financial Advisors & Consultants, Nassau, Bahama, yang menyediakan jasa pemberian advis risiko dan audit internal secara alih daya. Jika pinjaman signifikan atau merupakan bagian dari pola pinjaman yang buruk, organisasi juga harus menggali lebih mendalam untuk memahami apakah budaya perusahaan, dokumentasi yang tersedia dan pengendalian internal, atau tingkat pelatihan terkini telah tepat untuk memitigasi risiko kredit dan memastikan keputusan pinjaman yang baik.

Karena risiko non-keuangan dapat sulit untuk dikuantifikasi, risiko yang berkaitan adalah kemungkinan bahwa pelaporan dan pengungkapan organisasi atas risiko non-keuangan tidak andal. sebagai contoh, pencapaian terhadap tujuan berkelanjutan tertentu dapat dipandang sebagai hal yang sengaja dibesar-besarkan atau bahwa permasalahan untuk mencapai tujuan tersebut disajikan secara lebih rendah, sebagai sebuah praktik yang dikenal sebagai *greenwashing* jika terkait dengan isu lingkungan, sosial, dan tata kelola. *Greenwashing* mungkin dapat tidak disengaja, atau hal itu sederhananya terjadi karena relatif rendahnya maturitas standar pelaporan non-keuangan yang saat ini tersedia, sebagaimana dinyatakan oleh seorang kepala audit internal pada sebuah pertemuan yang diselenggarakan oleh *European Confederation of Institutes of Internal Auditing* (ECIIA).¹¹ Saat ini,

RISIKO NON KEUANGAN (daftar parsial)

- Operasional
- Kepatuhan
- Strategis
- Pihak ketiga
- Keamanan siber
- Tanggung jawab sosial
- Reputasi
- Privasi data
- Integritas data
- Perlindungan kekayaan intelektual
- Kompensasi
- Perilaku karyawan
- Manajemen tenaga kerja
- Etis dan budaya perusahaan
- Kesehatan masyarakat
- Keanekaragaman, kesetaraan, dan inklusi
- Hak asasi Manusia
- Sumber daya manusia
- Lingkungan
 - Emisi gas rumah kaca
 - Pengelolaan limbah
 - Pengadaan bahan baku
 - Akses/pengelolaan sumber daya alam
 - Perubahan iklim

¹¹ [Risk in Focus 2023: Hot Topics for Internal Auditors](#), European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2023.



pelaporan dapat inkonsisten atau sulit untuk dibandingkan karena tidak ada standar yang secara global dapat melingkupi pelaporan dan pengungkapan non-keuangan. Terdapat pula berbagai kerangka kerja atau standar yang tersedia yang membuat potensi kesulitan bagi perusahaan untuk menentukan pedoman mana yang diikuti dan bagaimana menerapkannya, terutama karena pedoman-pedoman tersebut seringkali digunakan sebagian atau dengan kombinasi dengan aturan dari standar atau kerangka kerja yang lain. *Center for Sustainable Organizations* melakukan kompilasi daftar 23 pengukuran non-keuangan serta standar dan kerangka kerja pelaporan yang berdasarkan berbagai perbedaan ukuran kinerja dan jenis organisasi yang berbeda¹²

Menata Panggung

Organisasi sebaiknya proaktif dalam mempertimbangkan bagaimana untuk melakukan kuantifikasi risiko non-keuangan, namun kebanyakan tidak. Berurusan dengan risiko keuangan berkorelasi dengan tujuan utama organisasi - memaksimalkan kekayaan pemegang saham dan meningkatkan pendapatan. Dalam mengatasi risiko non-keuangan, organisasi diminta untuk mengeluarkan uang untuk upaya yang nilainya sulit untuk dipahami dan tidak segera menambah pendapatan. “Sampai Anda dapat mengukur dan menempatkan angka keuangan pada dampak risiko, Anda sepertinya tidak mungkin mendapatkan dukungan yang diperlukan dari manajemen untuk mengatasinya, menurut PwC.¹³

Rintangan lain adalah bahwa fungsi pengendalian untuk risiko non-keuangan dapat terpisah dalam suatu organisasi. Karena risiko-risiko tersebut sangat beragam, mereka seringkali di bawah pengawasan banyak tim. Setiap tim dapat memiliki proses identifikasi risiko, struktur pelaporan, bahkan sistem TI yang berbeda berkaitan dengan risiko nonkeuangan. “Individu yang sama, apakah audit internal, kepatuhan, atau area lain, diminta untuk melakukan prosedur yang sama berulang kali”, kata Hassan NK Khayal, CIA, MBA, CRMA, CFE, manajer audit internal pada Scope Investment di Dubai. Biaya tambahan dari duplikasi upaya ini membuatnya lebih mungkin bahwa manajemen dapat mendorong kembali investasi dalam upaya untuk mendapatkan informasi dan kuantifikasi.

Namun demikian, mengambil tindakan pencegahan menurunkan biaya remediasi dan melindungi merek serta hubungan bisnis perusahaan. Pada sebagian besar organisasi, metode pelaporan risiko belum cukup cangguh atau tepat untuk membuat suatu kasus yang menarik bagi manajemen, kata Khayal. Namun jika dipilih secara tepat, indikator yang tepat dapat memberi gambaran dan secara akurat melakukan kuantifikasi risiko non-keuangan dan memberikan konteks yang tepat bagi manajemen untuk memahami potensi dampaknya.

Mengidentifikasi potensi ancaman non-keuangan secara proaktif sebelum terjadi membuatnya lebih mudah untuk dipahami dan dikuantifikasi. Misalnya, dalam industri makanan dan minuman, mudah untuk melakukan kuantifikasi risiko keuangan ketika jumlah tertentu makanan rusak. Namun demikian, menghitung biaya kesehatan dan keselamatan terkait dan risiko lebih sulit, menurut catatan Khayal. Dengan mempertimbangkan risiko tersebut, suatu organisasi dapat mengambil langkah proaktif dan persiapan, misalnya meningkatkan kebersihan untuk membuat restoran lebih menarik dan kecil kemungkinan mengakibatkan pelanggan sakit. Demikian pula, dalam industri konstruksi, ketika teknisi keamanan lebih ketat dalam memantau dan menegakkan aturan kesehatan dan keamanan, jumlah kecelakaan biasanya menurun.

“Setiap insiden memiliki biaya yang terasosiasi dengan insiden itu”, kata Khayal, apakah itu biaya langsung untuk menangani kejadian tersebut dan akibat terkait atau biaya penundaan yang terjadi. “Momen saat risiko itu telah terjadi, maka sudah terlambat”, katanya, dan kerusakan kepada reputasi dan hubungan organisasi telah terjadi, mungkin dengan dampak yang lama dan signifikan. Namun ketika organisasi mengevaluasi biaya kejadian risiko potensial, mereka lebih mungkin untuk melihat nilai dari mengambil tindakan preventif.

Khayal percaya bahwa risiko non-keuangan dapat memiliki dampak lebih besar daripada risiko finansial. Dampaknya dapat menimbulkan pemangku kepentingan, seperti pemegang saham, karyawan, dan pelanggan mempertanyakan model atau praktik

¹² <https://www.sustainableorganizations.org/Non-Financial-Frameworks.pdf>

¹³ “Taking Control: How to Get on top of Non-Financial Risks,” Christopher Eaton and David O’Brien, PwC Channel Islands, March 9, 2021.



bisnis perusahaan ketika kerusakan reputasi terjadi. “Semua ini memberikan tekanan cukup besar pada organisasi untuk mengelola risiko non-keuangan.”

Bekerja Menuju Kuantifikasi

Sementara risiko non-keuangan tidak membawa nilai moneter langsung, namun bisa diberikan nilai numerik. Kuncinya adalah untuk mendefinisikan risiko dan apa yang tercakup di dalamnya, kemudian menemukan pertimbangan yang nyata untuk mengukurnya. Dalam menangani risiko pelanggan, sebagai contoh, bisa digunakan faktor seperti jumlah keluhan pelanggan, lokasi atau situasi terkait, kehilangan pelanggan terkait, penurunan pelanggan baru, dan tren yang diungkap data tersebut sepanjang waktu.

Ketika tidak ada kriteria nyata untuk diukur, salah satu opsi adalah mengkategorikan risiko dengan cara yang deskriptif dan bermakna yang dapat dilakukan, seperti apakah risiko tersebut berada pada level tinggi, sedang, atau rendah. Sebagai contoh, ketika ada risiko kepatuhan dan risiko regulasi, organisasi mungkin mencoba melakukan kuantifikasi risiko dengan menentukan kisaran potensi temuan dari regulator di setiap kategori risiko. Mengkategorikan temuan dengan cara ini memberi perusahaan kerangka kerja untuk menilai lebih lanjut setiap risiko dan menetapkan prioritas.

Kerangka kerja pemeringkatan yang terorganisir adalah pilihan lain yang memungkinkan untuk mendapatkan gambaran mengenai temuan tentang berbagai risiko non-keuangan. Tim audit internal mungkin menggunakan kerangka kerja pemeringkatan yang menilai pengamatan yang dilakukan oleh audit internal dan tim lainnya, seperti tim kepatuhan, tim manajemen risiko, tim keamanan informasi, atau tim hukum, yang mengidentifikasi risiko yang tidak dimitigasi dan kemudian melacak, melaporkan, atau mengatasinya. Kerangka kerja tersebut dapat digunakan untuk menilai dampak risiko non-keuangan dan mendukung kuantifikasinya. Salah satu contoh jenis kerangka kerja yang mungkin digunakan perusahaan untuk lebih memahami dan mengkomunikasikan dampak finansial dari tindakan keberlanjutan mereka adalah *United Nations Global Compact and Principles for Responsible Investment Value Driver Model*.



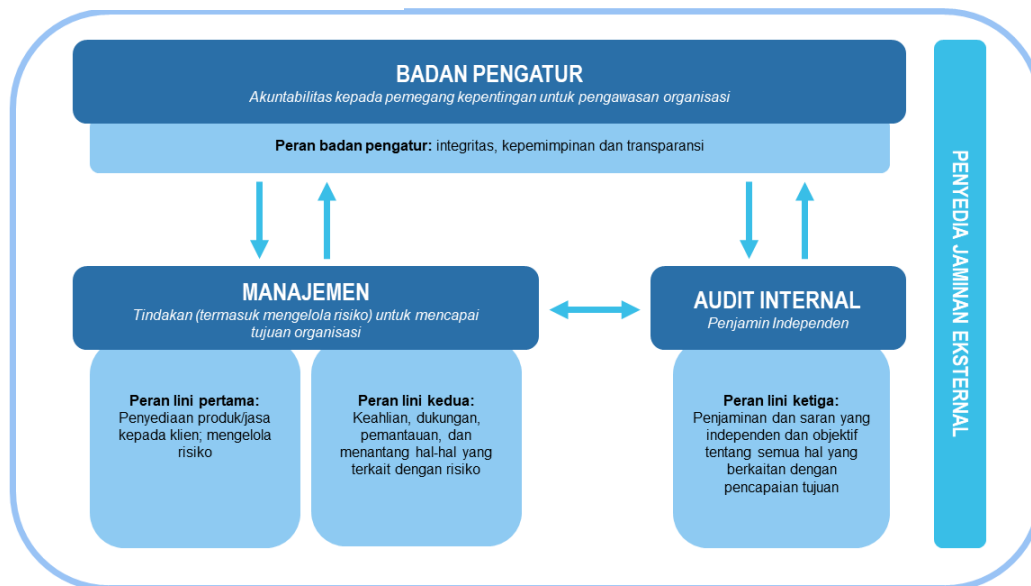
PERAN AUDIT INTERNAL

“Pelopor” Risiko Non-Keuangan

Tetap Berfokus pada Masa Depan dan Kontrol Pemantauan

Saat perusahaan bekerja untuk mengatasi kuantifikasi, peran audit internal adalah mengambil peran strategis dan fokus pada cara terbaik untuk menambah nilai, seperti yang dijelaskan dalam *The IIA's Three Lines Model* (Lihat Gambar 1). Untuk mencapai tujuan ini, auditor internal tidak boleh membatasi diri hanya untuk menganalisis laporan dan risiko keuangan, tetapi harus menjadi pelopor dalam menangani risiko non-keuangan dengan mengikuti pendekatan berbasis risiko dan selalu mempertimbangkan masa depan, menurut Khayal. “Idealnya, kita harus menjadi salah satu departemen yang lebih berorientasi ke depan dalam organisasi,” katanya. “Kita harus fokus pada risiko masa depan sebelum manajemen, dengan memberi perhatian pada dampak sehari-hari, dan menyadarinya.” Untuk menjaga independensi, audit internal tidak mendefinisikan kategori atau definisi risiko yang digunakan organisasi, tetapi menantang kebijakan risiko non-keuangan dan bagaimana penerapannya sejalan dengan proses penilaian risiko secara keseluruhan.

Gambar 1: Three Lines Model



Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

Sebagai seorang konsultan, peran Collie sangat mirip dengan auditor internal dan merupakan salah satu yang dapat diikuti oleh auditor dalam hal risiko non-keuangan. Pada awalnya, dia berbicara dengan para pemimpin organisasi, termasuk tidak hanya *Chief Executive Officer* (CEO) dan *Chief Financial Officer* (CFO) tetapi juga kepala kepatuhan, kepala manajemen risiko, dan kepala audit internal. Tujuannya adalah untuk memahami definisi risiko untuk organisasi mereka, bagaimana mereka mengidentifikasi risiko, pada tingkat yang detail apa, dan kontrol apa yang sudah ada. Selama diskusi ini, peserta sering sampai pada pemahaman baru tentang risiko dan dampaknya, menurut Collie.

Pembicaraan awal ini sangat penting untuk memahami apa yang diperlukan agar organisasi dapat beroperasi secara efektif. Langkah selanjutnya adalah berbicara dengan manajer atau kepala departemen untuk mempelajari lebih lanjut mengenai operasi sehari-hari dan di mana risiko dapat terjadi. Dengan pemahaman tersebut, auditor dapat melakukan *brainstorming* dengan karyawan pada level ini untuk mempelajari langkah-langkah manajemen risiko apa yang telah berhasil atau gagal dan di mana kelemahan manajemen risiko berada. Sama seperti konsultan yang dapat menawarkan pengalaman dengan berbagai organisasi, auditor internal memiliki pengetahuan menyeluruh tentang banyak bidang di organisasi. "Anda dapat memunculkan hal-hal yang mungkin tidak terpikirkan oleh tim-tim ini," kata Collie.

Auditor akan membutuhkan keterampilan baru untuk memfasilitasi proses tersebut. Pendekatan audit internal tradisional melibatkan identifikasi risiko yang berkaitan dengan kontrol, data, dan dokumen. Bekerja dengan klien untuk mengidentifikasi dan memahami risiko non-keuangan membutuhkan keterampilan tambahan dan pelatihan berkelanjutan terkait dengan wawancara atau memfasilitasi sesi *brainstorming*, kata Collie. "Sebenarnya membantu klien menjalani proses mengidentifikasi risiko adalah kegiatan yang sama sekali berbeda," katanya. Kepemimpinan harus berinvestasi dalam pendidikan ini untuk memastikan organisasi bekerja dengan cara yang efektif dan efisien.

Audit internal juga dapat menilai nilai dan keandalan indikator dan metrik kinerja utama yang ada saat diterapkan pada risiko non-keuangan, serta langkah-langkah baru yang dikembangkan secara khusus untuk risiko non-keuangan dan proses pengendalian dan manajemen risiko terkait. Untuk mencegah tuduhan *greenwashing*, audit internal dapat memastikan bahwa data yang dibagikan dengan pemangku kepentingan memberikan gambaran yang adil dan akurat tentang upaya perusahaan, menurut ECIIA.¹⁴

Khayal membangun rencana audit dan penilaian risiko di banyak elemen risiko yang dapat memengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai strategi, baik secara keuangan maupun non keuangan. Misalnya, jika strategi organisasi dan penciptaan nilai bergantung pada praktik rantai pasokan (*supply chain*) yang ketat, maka pengadaan akan selalu menjadi perhatian utama, ujarnya. Pemetaan risiko, dan khususnya risiko non-keuangan, dapat mengungkap ancaman seperti masalah kelayakan kredit pelanggan, masalah rantai pasokan (*supply chain*), dan tantangan keamanan siber.

Saat organisasi membangun kerangka kerja mereka dan menyempurnakan definisi yang mereka gunakan, mereka menciptakan bahasa yang sama tentang risiko non-keuangan. Itu meningkatkan komunikasi tentang risiko di antara lini pertama, kedua dan ketiga; memperjelas tanggung jawab untuk setiap lini; dan memungkinkan masing-masing lini menambahkan penyempurnaannya masing-masing ke definisi bersama.

Tanggung Jawab Menghadapi Masa Depan

Di organisasi Khayal, siapa pun yang terlibat dalam pengendalian dan penilaian mandiri atas risiko harus mengikuti kursus pelatihan risiko yang terperinci yang mencakup risiko non-keuangan. Dia juga mendorong stafnya untuk fokus pada tiga tugas utama:

- **Terus melakukan pengkinian.** Auditor internal harus mengikuti perkembangan dunia dan peristiwa lokal terbaru untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang insiden yang dapat berdampak pada risiko sekarang atau dalam waktu dekat atau jangka panjang.
- **Tetap mengikuti perkembangan teknologi.** Khayal percaya bahwa auditor masa depan dan organisasi tempat mereka bekerja harus paham teknologi informasi. Auditor tidak bisa lagi hanya mengandalkan metode tradisional tetapi harus menggabungkan alat teknologi. "Dunia berubah dengan kecepatan yang lebih kencang," katanya. Tanpa teknologi yang kuat, "organisasi tidak akan dapat mengikuti, terutama karena semakin banyak faktor ekonomi makro yang kita hadapi adalah non-keuangan."
- **Tetap selaras dengan strategi, misi, dan visi organisasi.** Tetap selaras dengan strategi, misi, dan visi organisasi. Rencana audit harus mempertimbangkan risiko mana yang paling penting dan cara terbaik untuk mengukurnya. Karena organisasi umumnya tidak dapat mengatasi setiap jenis risiko yang mungkin mereka hadapi, auditor harus mempertimbangkan berbagai faktor untuk mengidentifikasi dan mencoba mengukur risiko tersebut yang kemungkinan besar memiliki kepentingan dan dampak terbesar.

¹⁴ [Risk in Focus 2023: Hot Topics for Internal Auditors](#), European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2023.



KESIMPULAN

Sebagai pemberi advis terpercaya di organisasi, auditor internal berada dalam posisi unik untuk mendorong pemahaman dan pengakuan yang lebih baik atas risiko non-keuangan. Auditor internal dapat melakukannya dengan memanfaatkan pengetahuan yang ada mengenai bisnis secara komprehensif, menambah kompetensi baru, dan mengadvokasi perubahan dalam perspektif organisasi yang menentukan cara terbaik untuk mengukur risiko non-keuangan.



Bagian 3: Bagaimana Transformasi Digital Mengubah GRC

Tentang Para Ahli

Sarah Kuhn, CIA, CCSA, CRMA

Sarah Kuhn merupakan seorang profesional yang sangat berpengalaman di bidang audit internal. Dengan lebih dari 20 tahun keanggotaan di The Institute of Internal Auditors (IIA) dan pernah menjabat sebagai presiden IIA *chapter* Tulsa, ia telah menunjukkan komitmennya terhadap industri dengan pengalaman di departemen pelatihan, pelaporan, dan kepatuhan atas standar, serta memimpin tim audit yang berfokus pada analitik dan otomatisasi. Sarah juga saat ini bekerja sebagai *officer* di IIA *chapter* Houston.

Audra Nariunaite, CIA, CISA, CFE, CHC, CHPC

Audra Nariunaite merupakan seorang profesional bidang kepatuhan dan audit dengan pengalaman multi-industri dan kemampuan yang telah terbukti dalam mendorong pertumbuhan dan keunggulan melalui inisiatif strategis dan rekayasa ulang proses. Ia saat ini menjabat sebagai dewan direksi untuk IIA *Chapter Northeast* Florida dan merupakan anggota IIA–Lithuania. Audra saat ini juga menjabat sebagai direktur kepatuhan di *platform* ketenagakerjaan global, Oyster HR.



Pendahuluan

Dapat dikatakan, tidak ada tren yang memengaruhi lanskap tata kelola, risiko, dan kepatuhan (GRC) secara lebih signifikan daripada kebangkitan teknologi dalam operasi bisnis sehari-hari — dan alasannya mudah diketahui. Manfaat transformasi digital tidak dapat diabaikan, dengan alat yang muncul dari tren ini sekarang digunakan di hampir setiap industri besar untuk mengotomatiskan dan mempercepat proses, memungkinkan GRC dan operasi keamanan untuk mengidentifikasi dan merespons potensi risiko dan masalah dengan cepat.

Misalnya, dengan kemampuannya untuk menganalisa sumber data tidak terstruktur mulai dari email hingga *feeds* media sosial, pemrosesan bahasa alami yang dibantu AI dapat digabungkan dengan keterampilan dan pengalaman tim GRC manusia untuk menyediakan sumber daya manajemen risiko dan kepatuhan pada sebuah tingkat kecanggihan dan kompleksitas yang tidak dapat dipahami oleh hanya satu generasi sebelumnya.

Meskipun kebutuhan untuk menjalani transformasi digital yang radikal mungkin pernah dianggap sebagai sebuah kemewahan, lanskap risiko saat ini memberikan sedikit ruang bagi organisasi untuk menunda adopsi. Ancaman siber semakin meningkat dari sisi volume dan kecanggihan dari hari ke hari; volume mentah atas data yang dihasilkan, dikumpulkan, dan diproses terus tumbuh dengan kecepatan yang mencengangkan, menciptakan risiko privasi data yang terus meningkat; dan lanskap peraturan terus berkembang dengan cepat agar dapat mengikuti kecepatan risiko saat ini. Memang, tanpa keuntungan yang diberikan oleh transformasi digital, fungsi GRC di dunia saat ini mungkin akan hilang.

Sebagai Bagian 3 dari seri Ringkasan Pengetahuan Global IIA tentang GRC, bagian terakhir ini membahas bagaimana sistem GRC berkembang dari penggabungan teknologi baru dengan risiko inheren apa yang terlibat untuk mencakup transformasi digital. Laporan singkat ini juga membahas dimana audit internal sesuai dengan diskusi perbincangan ini dan bagaimana cara terbaik untuk membantu organisasi saat mereka melanjutkan perjalanan mahapenting ini.



Perbincangan Transformasi Digital 2023

Memahami Risiko yang Dimiliki

Ruang lingkup Transformasi Digital

Ledakan transformasi digital muncul selama pandemi COVID-19 mengamuk, dan dalam beberapa hal evolusinya semakin cepat. Hal ini terjadi tidak hanya karena keinginan dasar untuk meningkatkan keuntungan dan efisiensi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar, tetapi juga karena dorongan untuk mengimbangi (atau, idealnya, mendahului) daftar panjang risiko yang muncul yang telah terwujud dalam beberapa tahun terakhir. Inflasi, ketegangan geopolitik seperti konflik Ukraina, sengketa Cina/Tiongkok-Taiwan, meluasnya ketidakpastian ekonomi akibat peristiwa seperti penutupan tiba-tiba sejumlah lembaga perbankan berskala besar, diskusi yang sedang berlangsung terkait risiko ESG dan perubahan terkait lanskap peraturan, gangguan dan kekurangan rantai pasokan — hal ini hanya beberapa bentuk risiko yang telah terjadi pada tahun 2023. Dari perspektif organisasi yang ditugaskan untuk mempertahankan semacam jaminan terhadap mereka, cakupan transformasi digital berskala luas dipandang sebagai solusi yang efektif. Bahkan, menurut laporan terbaru dari Gartner, 89% dewan direksi mengatakan bahwa bisnis digital kini tertanam dalam seluruh strategi pertumbuhan bisnis, meskipun hanya 35% yang mengatakan bahwa mereka telah mencapai atau berada di jalur untuk mencapai tujuan transformasi digital.

“Dewan telah mencapai satu titik dimana strategi bisnis digital dan strategi bisnis secara keseluruhan adalah satu dan sama,” ungkap Jorge Lopez, VP dan analis terkemuka di Gartner, dalam laporan tersebut. “Sementara CIO telah mencapai kemajuan signifikan dalam memanfaatkan teknologi untuk keunggulan operasional, hal ini tidak cukup untuk mewujudkan manfaat bisnis strategis yang [dewan] harapkan dari investasi digital.”¹⁵

Seperti apa transformasi digital itu bervariasi dari satu lokasi ke lokasi lain, industri ke industri, dan organisasi ke organisasi. Apa yang efektif, atau bahkan dapat dicapai, oleh satu organisasi mungkin tidak ideal untuk organisasi lainnya. Meskipun demikian, ada beberapa kesamaan mendasar di antara organisasi yang menganut beberapa bentuk transformasi digital. “[Transformasi digital] lebih dari sekadar teknologi,” kata Chintan Shah, CEO dan pendiri Brainvire, yang menulis untuk Forbes. “[I]ni tentang perubahan pola pikir yang memungkinkan organisasi untuk menata ulang model dan proses bisnis mereka untuk memanfaatkan peluang yang diciptakan oleh teknologi baru.”¹⁶

Lopez mengungkapkan sentimen serupa. “Ketika perusahaan semakin beroperasi di dunia yang terus mengalami disrupsi, dewan direksi yang paling paham masa depan sedang mempertimbangkan bagaimana pergolakan dan risiko bisa menjadi sumber peluang. CEO dan CIO perlu mengadopsi pola pikir ini karena teknologi memainkan peran yang terus berkembang dalam mendorong kesuksesan bisnis.”

¹⁵ “Gartner Says 89% of Board Directors Say Digital Is Embedded in All Business Growth Strategies,” press release, Gartner, Oct. 29, 2022, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-10-19-gartner-says-89-percent-of-board-directors-say-digital-is-embedded-in-all-business-growth-strategies>.

¹⁶ Chintan Shah, “Businesses Need to Watch these Digital Transformation Trends in 2023,” Forbes, Jan. 27, 2023, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2023/01/27/businesses-need-to-watch-these-digital-transformation-trends-in-2023/?sh=7147b04a185d>.



Penataan ulang seperti itu dapat terjadi dalam berbagai bentuk, termasuk, namun tidak terbatas pada:

- Kecerdasan buatan (AI), *machine learning*, dan adopsi pemrosesan bahasa alami.
- Otomatisasi proses robotik (RPA).
- Keamanan dunia siber (*cybersecurity*) dan fokus privasi data.
- Migrasi *cloud*.
- Data analitik.
- Adopsi 5G dan optimalisasi digital.
- Blockchain.
- Kolaborasi bisnis virtual.
- *Platform* data konsumen.

Dampak Transformasi Digital pada GRC

Jelas, dengan begitu banyak konotasi dan aplikasi, transformasi digital memiliki efek luar biasa pada fungsi GRC, dan dalam banyak kasus, organisasi telah berjuang untuk mempertahankan tingkat cakupan GRC yang memadai seiring perubahan lanskap teknologi yang terus berlanjut. Survei terbaru dari Risk.net bekerja sama dengan IBM terhadap para profesional GRC di sektor jasa keuangan mengungkapkan beberapa tren yang mengkhawatirkan, antara lain:

- 62% responden percaya bahwa transformasi digital mereka telah mengungkap kesenjangan dalam proses GRC yang ada, dan hampir separuh responden (45%) berpendapat bahwa organisasi mereka sekarang "bermain mengejar ketinggalan". Hanya 37% yang mengatakan bahwa mereka telah menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk transformasi digital sebelum peralihan.
- 77% percaya bahwa risiko perusahaan mereka telah meningkat karena mereka semakin bergantung pada saluran digital.¹⁷

Selain itu, dalam studi yang sama, ketika ditanya risiko apa yang dianggap lebih menonjol di organisasi mereka sebagai dampak dari tren transformasi digital, 56% responden mengidentifikasi keamanan informasi/data, 48% mengatakan pelanggaran keamanan siber, 32% mengatakan risiko pihak ketiga/rantai pasokan, dan 31% mengatakan risiko kepatuhan.

Agar tetap efektif, fungsi-fungsi GRC harus dimodernisasi dengan mengambil langkah-langkah definitif untuk merangkul transformasi digital atau risiko yang membuat organisasi mereka menghadapi risiko yang signifikan. Langkah-langkah tersebut meliputi:

- Mengalokasikan atau merekrut sumber daya baru.
- Mengadopsi beberapa bentuk model penyimpanan data *hybrid cloud* untuk penggunaan data analitik yang lebih canggih.
- Meningkatkan alat dan kemampuan GRC saat ini.
- Menggunakan teknologi canggih, termasuk alat-alat terkait AI dan sistem otomasi.

Sementara beberapa dari tindakan ini mungkin tampak jelas, kecepatan dimana lanskap risiko saat ini berkembang membuat mereka menjadi tidak jelas. Contohnya, secara historis, organisasi mengandalkan kesesuaian dengan panduan tertentu atau kerangka kerja standar, sertifikasi, dan/atau peraturan untuk membangun landasan kontrol dan proses yang telah terbukti yang mengatur fungsi GRC untuk sukses.

¹⁷ "Digital Transformation and the Future of GRC," Risk.net, IBM, Feb. 2022, <https://www.ibm.com/downloads/cas/WWQXRPLG>.



Namun, hari ini, pendekatan semacam itu dapat menjadi rumit dengan cepat. Hal ini dapat disebabkan oleh:

- Pengembangan yang cepat dari kerangka kerja baru atau yang diperbarui yang membutuhkan kesesuaian yang cepat. Contohnya termasuk penciptaan secara cepat dari berbagai inisiatif peraturan yang diusulkan di Uni Eropa terkait dengan strategi digital, termasuk Undang-Undang Kesesuaian Data, Undang-Undang Pasar Digital, Undang-Undang Layanan Digital, Undang-Undang Data, dan Undang-Undang AI, yang semuanya menunggu persetujuan pada akhir tahun 2023; atau
- Kurangnya kejelasan atau panduan dari kerangka kerja saat ini, yang membuat organisasi — setidaknya untuk sementara waktu — berjuang sendiri.

“Dengan adanya sistem seperti ChatGPT dan Bing Chat dan CoPilot yang saat ini sedang dipersiapkan untuk dikeluarkan, banyak organisasi perlu bertindak cepat karena karyawan sudah menggunakan beberapa teknologi ini untuk menyelesaikan tugas,” kata Sarah Kuhn, pemimpin audit internal terkemuka dengan lebih dari dua dekade pengalaman dan layanan dalam profesi. “Ada beberapa organisasi yang akan memblokir mereka sepenuhnya, sementara yang lain dengan tim yang lebih siap untuk memahami teknologi akan membuat pedoman yang lebih rinci tentang bagaimana dan kapan harus digunakan.”

Tim semacam itu ditugaskan untuk mengembangkan strategi untuk membuat pedoman tersebut, dan akan berbeda susunannya berdasarkan organisasi, tetapi mereka dapat mencakup berbagai pihak seperti Chief Digital and Information Officer, Tim TI dan Manajemen Risiko, Grup Hukum, dan Keuangan. Namun, setelah dibuat, strategi untuk mengkomunikasikan dan melaksanakan pedoman adalah sama pentingnya. “Perusahaan dapat menjalankan berdasarkan sistem kepercayaan sampai batas tertentu,” kata Kuhn, “tetapi langkah-langkah yang lebih formal untuk mengkomunikasikan pedoman yang berkembang juga diperlukan. Misalnya, ketika seorang karyawan mengetik alamat tertentu, ada program yang dapat diimplementasikan yang akan memunculkan pesan di peramban (*browser*) mereka yang mengingatkan mereka tentang pedoman perusahaan.”

Untuk mencapai prestasi seperti itu dengan mulus, Kuhn mencatat fungsi GRC yang gesit dan dapat beradaptasi harus ada sebelum teknologi baru seperti ChatGPT memasuki lanskap risiko organisasi. Tidak setiap organisasi akan memiliki berkat dari pandangan ke depan seperti itu, apakah itu karena sumber daya yang terbatas, data yang tersedia terbatas atau berkualitas buruk, prioritas masalah lain, atau hanya kelalaian semata. Terlepas dari alasannya, audit internal perlu bersiap untuk mengambil inisiatif untuk segera menempatkan fungsi GRC pada posisi yang sesuai untuk berhasil di era baru ini.



Audit Internal dalam Diskusi GRC

Meningkatkan GRC dalam konteks transformasi digital

Menjaga peran aktif dan keterlibatan

Audit Internal dapat mendukung GRC yang efektif dalam beberapa cara utama, terutama di organisasi yang dianggap tertinggal dalam tujuannya memperbarui fungsi GRC.

Pertama, hanya sedikit perubahan yang layak dilakukan yang dapat dicapai tanpa suatu investasi. Investasi semacam itu, bagaimanapun, bisa sulit tanpa dukungan dari setiap tingkatan — dari puncak organisasi hingga masing-masing pemangku kepentingan dalam fungsi GRC. Jika tidak ada dukungan terkait transformasi digital, ada kemungkinan besar manfaatnya tidak dikomunikasikan dengan benar. Dalam hal ini, audit internal berada dalam posisi yang unik untuk menyampaikan informasi tersebut hanya dengan mempertahankan peran aktif dan keterlibatannya.

“Dari keterlibatan kami, kami dapat memastikan melalui setiap tren yang muncul bahwa manajemen dan dewan membuat keputusan yang tepat,” kata Kuhn.

Memang, peran aktif dan keterlibatan selalu penting bagi auditor internal untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan mandatnya. Melalui komunikasi yang teratur dan terinformasi dengan para pemangku kepentingan, audit internal memainkan peran yang tak ternilai dalam mempromosikan budaya organisasi yang kuat seputar penjaminan risiko dan kepatuhan. Ketika saluran komunikasi audit internal dimanfaatkan secara maksimal, GRC tidak boleh jauh dari pikiran utama.

Risiko Perkembangan Alat Bantu GRC

Tidak semua kontrol yang tersedia untuk diterapkan akan kondusif bagi keberhasilan budaya yang berfokus pada GRC. Misalnya, dengan digitalisasi proses organisasi, kini tersedia banyak alat data analitik yang menampilkan modul GRC sebagai tambahan (*addon*). Audit internal dapat mengalami hambatan yang signifikan dalam mengkomunikasikan pandangan komprehensif tentang GRC kepada pemangku kepentingan, jika masing-masing fungsi GRC berkomitmen untuk menggunakan alat terpisah untuk membantu mereka.

“Saya menyukai alat data analitik dan 100% kemampuan pengujian yang mereka berikan, tetapi sekarang terdapat begitu banyak alat lain yang menambahkan GRC ke dalamnya sebagai penawaran tambahan,” kata Audra Nariunaite, direktur kepatuhan pada penyedia platform ketenagakerjaan otomatis Oyster. “Satu alat yang baru-baru ini saya lihat mengumpulkan berbagai alat *SaaS* lain untuk menyoroti kontrak mana yang dekat dengan pembaruan dan potensi penghematan pajak, juga menyediakan versi dasbor risiko berdasarkan informasi yang diproses oleh alat *SaaS*. Jika niat membeli alat semacam itu adalah untuk sesuatu yang bukan GRC, saya bahkan tidak akan mengetahuinya.”

“Tiba-tiba, saya bisa berada dalam situasi di mana saya akan memiliki selusin alat *SaaS* acak dengan berbagai komponen, semuanya mewakili risiko tingkat tinggi karena vendor sedang memproses informasi pribadi kami,” lanjut Nariunaite. “Saat ini, ada lebih dari 100 alat *SaaS* di ekosistem kami. Bahkan jika sebagian kecil dari alat tersebut menawarkan versi GRC untuk proses yang sangat spesifik, menjadi sulit untuk dikelola. Hal ini menciptakan sisi individu, di mana orang mengira mereka melakukan penilaian risiko, tetapi mereka tidak melakukannya dengan cara yang terintegrasi secara holistik dan dapat dilaporkan.”



Untuk mengatasi risiko tersebut, salah satu strategi bagi pemangku kepentingan GRC adalah menugaskan masing-masing pemilik proses untuk merampingkan pendekatan GRC dan menciptakan jalur komunikasi yang jelas untuk audit internal. “Semua orang ingin melakukan hal yang benar,” kata Nariunaite. “Ada dorongan untuk mengelola keseluruhan risiko sekarang, dan itu bagus. Namun, perlu ada diskusi tentang pembagian tugas, dan bagaimana hal itu harus terjadi untuk menyelaraskan prioritas dan ruang lingkup.”

Kuhn mengungkapkan sentimen yang sama dengan menekankan keseimbangan yang harus dimiliki organisasi antara tanggung jawab bersama dan kontrol dari atas ke bawah. “Audit internal harus mencoba untuk membiarkan pemangku kepentingan mendorong tujuan dan proses GRC sebanyak mungkin, dan kemudian mendekatinya dari konteks mempromosikan kolaborasi dan transparansi. Audit internal harus menjadi bagian dari percakapan itu, sehingga kami dapat berada di sana untuk menyampaikan peringatan ketika kami melihat sesuatu. Kebanyakan orang memahami risiko dan kontrol karena berkaitan dengan peran mereka sendiri. Mereka tidak benar-benar membutuhkan kita untuk ikut campur, tetapi kita perlu memahami tujuan yang lebih luas dan di mana letak tanggung jawab untuk melakukan pengawasan yang memadai.”

Strategi untuk memimpin dan mempromosikan diskusi

Jika memungkinkan, audit internal harus memimpin dengan memberi contoh yaitu memproyeksikan dan mempromosikan manfaat transformasi digital melalui efektivitas fungsinya. Sementara beberapa aspek transformasi digital dalam audit internal jelas membutuhkan kelonggaran anggaran yang signifikan, aspek lain, seperti otomatisasi dasar, dapat dilakukan melalui program seperti Excel, Power BI, dan alat produktivitas Microsoft lainnya yang mungkin sudah tersedia, atau setidaknya dapat dibeli dengan biaya minimal.

Memimpin dengan memberi contoh juga berlaku untuk berbagi pengetahuan, termasuk menyoroti di mana kompetensi kritis tidak dimiliki oleh fungsi GRC. Baik di dalam fungsi audit internal maupun di departemen lain, audit internal dapat memainkan peran konstruktif dalam menyoroti kesenjangan dalam pengetahuan, pelatihan, atau pengalaman tenaga kerja yang terkait dengan bekerja dengan teknologi yang sedang berkembang, sekaligus mempromosikan langkah-langkah perbaikan yang tepat. Langkah-langkah tersebut dapat mencakup pelatihan komunal di konferensi, mempekerjakan pihak eksternal untuk pelatihan dan peningkatan keterampilan, atau sekadar memasukkan pelatihan berbasis keterampilan ke dalam peran kerja melalui pelatihan sumber daya daring gratis atau dengan harga terjangkau.

Dalam beberapa kasus, organisasi dapat bekerja untuk mempromosikan peningkatan keterampilan secara internal melalui interaksi dan kolaborasi dengan departemen lain. “Salah satu strategi yang saya lihat adalah membangun situs web di mana setiap orang dalam organisasi dapat memasukkan ide inovasi mereka sendiri, dan kemudian mereka dapat memilih atau mengomentari apa yang ingin mereka lihat di perusahaan,” kata Kuhn. “Itu akan menjadi cara untuk berbagi pengetahuan dan ide dengan cara yang terkontrol, jadi setiap orang tidak hanya keluar dan melakukan ribuan hal berbeda untuk membangun kompetensi.”

Diskusi semacam itu tidak selalu harus formal; bahkan sesuatu yang sederhana seperti obrolan komunal dapat menghasilkan hasil yang serupa. “Di organisasi kami, ada beberapa saluran *Slack* (saluran untuk setiap orang dapat menyampaikan pandangannya tentang pekerjaan yang dilakukan) yang dapat diikuti siapa saja,” kata Nariunaite. “Akhir-akhir ini, misalnya, saya menghabiskan waktu di saluran *engineering humor*. Mereka mengerti bahwa saya adalah kepala kepatuhan, tetapi mereka memperlakukan saya sebagai mitra. Saya senang kita semua dapat memiliki hubungan informal dengan tim yang benar-benar berada di garis depan gerakan transformasi digital.”

Namun, untuk menjadi bagian yang berkontribusi dalam diskusi, harus ada dorongan tambahan pada audit internal untuk mengetahui teknologi ini.

Memang, perolehan pengetahuan tersebut dapat menjadi peluang berharga bagi audit internal untuk menambah nilai organisasi yang diberikannya. “Saya rasa kami tidak dapat terlibat secara berarti dalam diskusi dengan pemangku kepentingan saat kami meminta untuk bertemu dengan mereka tentang, katakanlah, AI atau analitik data, jika kami tidak memiliki tingkat pengetahuan yang signifikan dalam sisi kami sendiri,” kata Nariunaite. “Begitu banyak aspek transformasi digital di GRC masih diperebutkan terkait siapa yang akan mengambil kepemilikannya. Mengapa bukan audit internal? Kami penasaran; kami memiliki pikiran terbuka; dan kami selalu belajar bersama klien kami sehingga kami dapat memiliki tempat dalam diskusi. Bagaimana jika kami yang memberikan konsultasi untuk sesuatu seperti implementasi AI yang sesuai?”



Kesimpulan

Menjadi bagian aktif dari komunitas audit internal

Tidak ada jalan untuk mundur dari transformasi digital, dan pilihan untuk sebuah organisasi sangatlah sederhana: merangkul atau tertinggal. Sentimen seperti itu memang mengalir di setiap elemen organisasi, dari C-suite dan ruang rapat dewan hingga GRC, unit operasi, dan audit internal.

Selain itu, terutama di dunia yang semakin mengglobal dan saling terhubung, transformasi digital harus mengalir melintasi batas-batas industri dan geografis. Ini berarti tidak hanya melakukan tugas dalam batas-batas organisasi, tetapi juga menjadi peserta aktif dalam diskusi audit global. Berpartisipasi pada *chapter* IIA lokal dapat menjadi tempat yang tepat untuk menjalin hubungan seperti itu, seperti halnya kehadiran reguler di berbagai *webinar* dan konferensi IIA.

“Pembelajaran audit internal terbaik yang dapat Anda peroleh adalah mendengar langsung pengalaman dari fungsi lain,” ujar Nariunaite. “Saya belajar banyak hanya dengan terlibat tentang topik audit terkini dan tren teknologi dengan profesional lainnya di Twitter. Profesi ini telah banyak berubah sejak saya memulai; sangat penting untuk mempertahankan koneksi industri tersebut dan terus memantau bagaimana orang lain berhasil mengatasi tantangan yang Anda hadapi.”

Meskipun teknologi telah berkembang sangat pesat — dan akan terus berkembang — ada tingkat kenyamanan dalam mengetahui bahwa dalam hal belajar dan berkembang dalam peran profesional, masih belum ada pengganti untuk hubungan manusia yang sejati. Dalam menghadapi perubahan yang tak henti-hentinya, hal itu penting untuk diingat.



Tentang IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) adalah sebuah asosiasi profesional internasional nirlaba yang melayani lebih dari 230.000 anggota global dan telah memberikan lebih dari 185.000 sertifikasi *Certified Internal Auditor* (CIA) di seluruh dunia. Didirikan di tahun 1941, *The IIA* dikenal di seluruh dunia sebagai pemimpin profesi audit internal dalam standar, sertifikasi, pendidikan, penelitian, dan bimbingan teknis. Untuk informasi lebih lanjut, kunjungi theiia.org.

Pernyataan

IIA mempublikasikan dokumen ini hanya untuk tujuan informasi dan pendidikan. Materi ini tidak dimaksudkan untuk menyediakan jawaban pasti atas situasi individual yang spesifik dan hanya bertujuan sebagai pedoman. IIA merekomendasikan mencari masukan langsung dari tenaga ahli independent atas situasi yang spesifik. IIA tidak bertanggungjawab atas siapapun yang bergantung hanya kepada materi ini.

Hak Cipta

Hak Cipta © 2023 oleh The Institute of Internal Auditors, Inc. Hak Cipta dilindungi Undang-Undang. Untuk izin memperbanyak, silahkan menghubungi copyright@theiia.org.

Juni 2023



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101

