

PERSPEKTIF & WAWASAN GLOBAL

Sosial/Sumber Daya Manusia/Budaya

BAGIAN 1: Peran Audit Internal dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

BAGIAN 2: Peta Jalan Audit Budaya

BAGIAN 3: Auditor Internal Masa Depan



The Institute of
Internal Auditors

BAGIAN 1

Peran Audit Internal dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Tentang Ahli

Kevin Ekendahl, AMIIA, B. Bus. (Pengembangan Perusahaan)

Kevin Ekendahl, CEO Audit Express yang berbasis di Melbourne, Australia. Ia memiliki fokus khusus pada audit internal berkualitas di institusi pendidikan tinggi di kawasan Asia/Pasifik. Baru-baru ini, ia aktif mengintegrasikan audit keberagaman, kesetaraan, dan inklusi sebagai bagian rutin dari tinjauan internal, dengan tujuan meningkatkan nilai organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil.

Uday Gulvadi, CIA, CPA, CAMS, CISA

Uday Gulvadi adalah direktur pelaksana di grup *Disputes, Compliance, and Investigations* di Stout di New York, dan dia turut memimpin pengembangan praktik kepatuhan regulasi dan kejahatan keuangan secara nasional. Ia merupakan ahli di bidang kejahatan keuangan, audit internal, audit sistem informasi, dan konsultasi risiko, dengan pengalaman lebih dari 20 tahun.

Pendahuluan

Pergeseran paradigma

Dalam beberapa tahun terakhir, terjadi perubahan besar dalam pandangan mengenai cara dan lokasi kerja yang ideal. Bersamaan dengan itu, organisasi juga harus mengelola ekspektasi dan tujuan yang terus berkembang terkait keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (*Diversity, Equity, and Inclusion - DEI*). Teknologi baru yang terus bermunculan turut memberikan dampak, mendorong perusahaan dan karyawan untuk mempertimbangkan bagaimana teknologi ini dapat diintegrasikan ke dalam lingkungan kerja saat ini. Secara keseluruhan, berbagai faktor ini berdampak pada potensi pergeseran paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dokumen singkat ini membahas bagaimana dunia kerja terus berevolusi dan bagaimana audit internal dapat mendukung pendekatan manajemen dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks ini.



Risiko Manajemen Sumber Daya Manusia

Risiko di Era Baru

Kritis namun kurang mendapat perhatian

Sebagai aset penting dalam setiap organisasi, pengelolaan sumber daya manusia membawa risiko yang signifikan. Laporan *Risk in Focus* global IIA memantau lingkungan risiko terkini bagi auditor internal dan para pemangku kepentingan. Dalam laporan 2024, para eksekutif audit internal di seluruh dunia mengidentifikasi sumber daya manusia sebagai salah satu dari tiga area risiko tertinggi bagi organisasi (bersama dengan keamanan siber dan kelangsungan bisnis). Risiko ini mencakup keberagaman, manajemen talenta, dan retensi karyawan. Dalam tiga tahun ke depan, sumber daya manusia diperkirakan tetap menjadi salah satu dari tiga risiko utama.

Meskipun dianggap sebagai risiko yang signifikan, perhatian terhadap pengelolaan sumber daya manusia belum menjadi prioritas utama dalam waktu dan upaya audit internal, meskipun peringkatnya diprediksi naik dari posisi kedelapan saat ini ke posisi keenam dalam tiga tahun ke depan. Untuk memastikan pengelolaan sumber daya manusia mendapatkan perhatian yang layak, auditor internal dapat mempertimbangkan cara terbaik untuk menyelaraskan waktu yang dihabiskan pada area ini dengan tujuan strategis organisasi terkait.

Lingkungan kerja jarak jauh

Dampak jangka panjang pandemi COVID-19 menjadi salah satu elemen penting dalam pandangan risiko terkait sumber daya manusia dan tempat kerja. Pandemi menunjukkan bahwa banyak organisasi dapat tetap menjalankan bisnis seperti biasa tanpa mengharuskan karyawan hadir di tempat kerja terpusat setiap hari.

Namun, Kevin Ekendahl, CEO Audit Express di Melbourne, memperingatkan mengenai dampak jangka panjang kerja jarak jauh terhadap organisasi dan tempat kerja secara keseluruhan. Meskipun memberikan fleksibilitas bagi semua pekerja dan memudahkan akses bagi penyandang disabilitas serta mereka yang tinggal di daerah pedesaan, kerja jarak jauh juga dapat menimbulkan kompleksitas yang kurang menguntungkan di lingkungan kerja.

“Orang suka berinteraksi, berkolaborasi, dan membangun persahabatan di tempat kerja,” katanya. Teknologi dapat mempersulit hal ini. Dengan karyawan yang tidak terikat pada tempat kerja fisik atau interaksi sosial rutin dengan rekan kerja, pekerjaan bisa menjadi lebih transaksional, membuat karyawan merasa semakin kurang terhubung dengan organisasi secara keseluruhan. Jika budaya perusahaan rusak, akan lebih sulit menumbuhkan dedikasi terhadap organisasi dan komitmen terhadap perilaku etis.

Area Prioritas Audit Internal 2024

1. Keamanan Siber
2. Tata kelola/pelaporan perusahaan
3. Kelangsungan bisnis
4. Perubahan regulasi
5. Likuiditas keuangan
6. Kecurangan
7. Rantai pasokan dan alih daya
8. **Sumber daya manusia**

Risiko Utama Audit Internal yang Diproyeksikan di 2027

1. Keamanan Siber
2. Disrupsi digital
3. Kelangsungan bisnis
4. Perubahan regulasi
5. Tata kelola/pelaporan perusahaan
6. **Sumber daya manusia**
7. Perubahan iklim
8. Kecurangan

Sumber: *2024 Risk in Focus Survey Results, Global Summary*, Internal Audit Foundation.



"Ini adalah tantangan yang tidak boleh diabaikan," kata Ekendahl, yang merekomendasikan manajemen puncak mengambil langkah-langkah strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang kohesif. Audit internal dapat berperan penting dalam meningkatkan pemahaman terhadap masalah ini, tambahnya.

Sebagai lini ketiga, audit internal dapat memeriksa efektivitas pengendalian, pengawasan, dan implementasi proses yang terkait dengan manajemen untuk mengidentifikasi dampak negatif dari lingkungan kerja jarak jauh. Audit internal juga dapat memberikan "pandangan objektif dan independen untuk mengevaluasi budaya," menurut laporan [DEI 101: Peran Audit Internal yang Tak Ternilai dalam Menciptakan Rasa Memiliki di Tempat Kerja](#), sebuah proyek bersama Internal Audit Foundation, The IIA, dan Deloitte.

Menerapkan Inklusi

Mengatasi Risiko Sumber Daya Manusia

Peran auditor internal

Isu terkait keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (DEI) perlu menjadi prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. "Beberapa orang mungkin berpendapat bahwa audit internal, lebih dari fungsi lainnya, berada dalam posisi terbaik untuk membantu memajukan DEI di organisasi, karena auditor internal sudah berperan sebagai pemberi asurans dan advis terpercaya (*trusted advisor*) bagi komite audit dan tim eksekutif," menurut laporan bersama terkait DEI.

Laporan tersebut mengidentifikasi peran audit internal dalam mendukung DEI sebagai berikut:

- Memberikan asurans. Dengan memasukkan isu DEI ke dalam rencana audit, auditor internal dapat melakukan audit sumber daya manusia, audit manajemen pihak ketiga, tinjauan kebijakan dan prosedur, serta penilaian kepatuhan terhadap regulasi untuk mengevaluasi pengelolaan DEI oleh organisasi. Auditor internal juga dapat mengaudit metrik DEI organisasi guna memastikan akurasi data dan bekerja sama dengan divisi sumber daya manusia untuk memahami pengukuran DEI.
- Mengembangkan wawasan yang berharga. Dalam kapasitasnya sebagai penasihat terpercaya, audit internal dapat melaporkan kemajuan dalam DEI, mengidentifikasi risiko dalam proses pengelolaan talenta, serta memberikan masukan tentang konsistensi praktik DEI di seluruh organisasi.
- Bertindak sebagai agen perubahan. Audit internal dapat mengidentifikasi praktik-praktik yang mendukung DEI, menjadi teladan, serta membantu manajemen memahami akar permasalahan dari proses atau program yang tidak adil.

Risiko yang perlu dipertimbangkan oleh audit internal dalam melakukan tinjauan DEI mencakup:

- Metodologi yang tidak lengkap. Pendekatan dalam SDM dan DEI mungkin tidak diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi.
- Fokus yang terlalu sempit. Memusatkan perhatian pada satu aspek DEI saja dapat berakibat pada gambaran yang tidak menyeluruh terhadap upaya organisasi dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.
- Pendekatan *top-down*. Seperti yang dicatat dalam laporan, "meskipun budaya dapat diarahkan dari tingkat atas (*top-down*), transformasi yang sesungguhnya terjadi dari bawah ke atas (*bottom-up*)."
- Perbaikan cepat yang tidak terkelola. Meski konsistensi penting, pendekatan perlu disesuaikan dengan situasi tertentu. Organisasi juga berisiko tergesa-gesa mengatasi temuan audit tanpa pendekatan yang matang terhadap transformasi.

Menurut survei terbaru oleh [The Washington Post](#) dan [Ipsos](#), enam dari sepuluh orang Amerika percaya bahwa program DEI adalah "hal yang baik" untuk diterapkan perusahaan, meskipun ada ketegangan politik yang meningkat. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan sering kali dipaksa untuk mengevaluasi ulang kebijakan mereka guna mengurangi risiko hukum. Ke depan, organisasi yang gagal mendukung upaya DEI yang efektif berpotensi menghadapi konsekuensi serius, seperti kesulitan menarik talenta yang menginginkan tempat kerja inklusif atau kehilangan *vendor* dan pelanggan yang menuntut komitmen terhadap prinsip DEI.



Melaksanakan audit DEI

Melaksanakan audit DEI melibatkan pemahaman tujuan manajemen puncak di seluruh organisasi untuk menilai sejauh mana perusahaan memenuhi persyaratan regulasi dan ekspektasi pemangku kepentingan, serta keberhasilannya dalam menciptakan rasa inklusi, ujar Ekendahl. Hal ini mencakup pemahaman terhadap strategi organisasi sekaligus perbedaan budaya di berbagai wilayah.

"DEI memiliki arti yang berbeda di berbagai negara atau wilayah," jelasnya. Sebagai contoh, di Vietnam, fokusnya mungkin pada peningkatan jumlah perempuan dalam tenaga kerja dan posisi kepemimpinan. Sementara di Australia, penekanannya adalah pada menciptakan hasil yang setara bagi masyarakat Aborigin, Kepulauan Selat Torres, dan migran. Auditor internal dan organisasi perlu memahami nuansa ini serta perbedaan iklim regulasi di seluruh dunia, tambahnya.

Audit DEI meninjau pengembangan dan penerapan kebijakan serta proses terkait. Ini termasuk, misalnya, memastikan bahwa perusahaan meminimalkan potensi bias dalam perekrutan dan menghindari referensi tentang gender atau atribut lain dalam deskripsi pekerjaan, sehingga keputusan dibuat berdasarkan kualifikasi dan pengalaman, kata Ekendahl. Audit internal juga dapat mengevaluasi kecukupan pelatihan yang diberikan kepada profesional HR dan manajer perekrutan agar mereka sadar akan potensi bias yang mungkin memengaruhi praktik dan keputusan perekrutan mereka.

Upaya ini sangat berharga, lanjut Ekendahl. Selain menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, berbagai studi menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi DEI lebih produktif dan menguntungkan karena mereka mendorong retensi dan meningkatkan kolaborasi.

Selain itu, "dengan memasukkan audit DEI ke dalam cakupan audit internal mereka, perusahaan menunjukkan komitmen mereka untuk menciptakan tenaga kerja yang adil dan inklusif," katanya. Audit internal juga dapat memperkuat upaya ini dengan menerapkan praktik yang lebih adil dalam fungsinya sendiri, termasuk menetapkan kebijakan dan prosedur yang mendukung inklusi serta menyediakan pelatihan untuk menghilangkan bias yang tidak disadari dan mendorong inklusi, tambahnya.

Tenaga kerja untuk teknologi baru

Meskipun ada banyak antusiasme terhadap perubahan yang mungkin dibawa oleh teknologi baru pada bisnis dan pekerjaan, dampak jangka panjang dan tingkat adopsinya masih belum jelas. Menurut [Gartner](#), hambatan utama dalam penerapan kecerdasan buatan (AI) meliputi:

- Kesulitan dalam memperkirakan dan menunjukkan nilai AI (49%)
- Kurangnya talenta atau keterampilan (42%)
- Kurangnya kepercayaan pada aspek teknologis AI (40%)
- Kekurangan data, keselarasan bisnis/definisi kasus penggunaan, dan kepercayaan pada AI (masing-masing 39%)

Hambatan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menyadari peran penting tenaga kerja mereka dalam memastikan keberhasilan adopsi teknologi baru. Manfaat dari teknologi baru sangat bergantung pada pekerja yang mampu memahami, mengomunikasikan, dan memanfaatkan kemampuan baru dengan maksimal. "Organisasi yang sudah matang dalam AI berinvestasi pada kemampuan dasar yang akan tetap relevan terlepas dari perkembangan dunia AI di masa depan, sehingga memungkinkan mereka untuk menerapkan AI secara efisien dan aman," menurut Gartner.

Dalam lingkungan kerja yang bergerak cepat, pelatihan dan adaptasi terhadap alat dan pendekatan baru menjadi semakin penting. Uday Gulvadi, direktur utama di grup *Disputes, Compliance, and Investigations* di Stout, New York, mencatat bahwa banyak pekerja mengundurkan diri setelah pandemi berakhir dan digantikan oleh anggota tim baru yang bekerja dari jarak jauh. Mengarahkan mereka untuk memahami proses kerja sangatlah krusial, termasuk memberikan penekanan pada keterampilan lunak (*soft skills*) agar mereka memahami pendekatan dan budaya perusahaan, serta bagaimana bekerja secara efektif dengan klien.



Dengan kehadiran teknologi baru dan disrupsi lain terhadap cara bisnis disusun dan dikelola yang terus berkembang dengan cepat, organisasi harus siap untuk mempercepat adaptasi tenaga kerja mereka secara berkala. Selain itu, mereka juga perlu menangani potensi perbedaan dalam tingkat adaptabilitas pekerja di berbagai tingkat, fungsi, atau wilayah.

Mengukur Risiko Sumber Daya Manusia

Langkah awal yang penting dalam mengatasi risiko sumber daya manusia adalah mengakui keberadaan risiko tersebut. Ada beberapa cara auditor internal dapat menyoro dampak dan signifikansi risiko ini. "Jika *Chief Audit Executive* (CAE) ingin meningkatkan kesadaran akan risiko terkait talenta, metrik atau KPI dapat membantu," ujar Gulvadi, karena metrik tersebut dapat memberikan bukti visual mengenai potensi masalah. Metrik ini dapat mencakup:

- Tingkat pergantian karyawan. Angka yang lebih tinggi dari rata-rata perusahaan dapat mengindikasikan masalah dalam departemen tertentu, tingkat organisasi, atau wilayah. "Metrik ini dapat digunakan untuk menemukan akar permasalahan dan mengidentifikasi sejumlah isu terkait manajemen kinerja sumber daya manusia," jelas Gulvadi.
- Waktu untuk mengisi posisi kosong. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi kosong dapat menunjukkan apakah perusahaan dipandang sebagai tempat kerja yang menarik. Hal ini juga membantu organisasi memahami faktor-faktor yang memengaruhi persepsi negatif terhadapnya.
- Perbandingan promosi internal vs. perekrutan eksternal. Pengukuran ini, terutama untuk posisi kunci, dapat mencerminkan efektivitas pengembangan talenta dan perencanaan suksesi organisasi. Hal ini penting untuk menghindari kehilangan talenta berbakat yang merasa tidak memiliki peluang untuk berkembang di dalam perusahaan.
- Survei kewarganegaraan organisasi. Di organisasi Gulvadi, survei 360 derajat yang anonim ini memungkinkan karyawan untuk menilai sejauh mana atasan mereka mencerminkan nilai-nilai perusahaan dan area yang perlu ditingkatkan.

Kesimpulan

Berupaya untuk memahami

Melalui audit khusus dan pemberian saran strategis, audit internal dapat mendorong pemahaman yang lebih baik tentang risiko pengelolaan sumber daya manusia dan cara terbaik untuk mengatasinya. Audit internal juga dapat mengidentifikasi isu-isu baru yang muncul bagi organisasi. Sebagai contoh, perusahaan perlu mempersiapkan diri untuk menghadapi risiko pengelolaan sumber daya manusia yang terkait dengan ketidakpastian lingkungan politik.

Gulvadi mencatat adanya tuntutan yang semakin meningkat dari karyawan dan pemangku kepentingan lainnya agar organisasi bersikap terhadap isu politik atau keadilan sosial, yang dianggap sebagai risiko yang sering kurang diperhatikan oleh organisasi. Kegagalan untuk mengambil sikap dapat menurunkan semangat mereka yang memiliki kepedulian tinggi terhadap suatu isu, sementara menyatakan pendapat berisiko menjauhkan atau menyinggung pihak lain yang memiliki pandangan berbeda. Dalam area ini dan setiap aspek pengelolaan sumber daya manusia, audit internal dapat memberikan peringatan kepada organisasi mengenai pentingnya memantau risiko dan disrupsi baru. Selain itu, audit internal dapat memberikan wawasan tentang cara paling efektif untuk menanggapi risiko dan disrupsi baru tersebut.



BAGIAN 2

Peta Jalan Audit Budaya

Tentang Ahli

Mary Ann Khalil, CIA, CRMA

Mary Ann Khalil memiliki pengalaman lebih dari 20 tahun di bidang audit internal dan jaminan risiko. Ia adalah pendiri Knowbility Consultancy, sebuah firma konsultan khusus yang berbasis di Kuwait, yang menawarkan solusi tata kelola yang dirancang sesuai kebutuhan.

Robert Lamp

Robert Lamp adalah mitra klien senior di Korn Ferry, Atlanta, dan merupakan anggota inti dari *Financial Officer Practice*. Ia memimpin berbagai penugasan perekrutan eksekutif audit utama yang menjadi andalan perusahaan tersebut. Lamp telah bekerja di Korn Ferry selama 11 tahun.

Bryant Richards, CIA, CRMA, CMA

Bryant Richards adalah profesor akuntansi dan direktur *Center for Intelligent Process Automation* di Nichols College, Dudley, Massachusetts. Sebelum bergabung dengan dunia akademik, Richards memiliki pengalaman lebih dari 20 tahun di industri, terutama di bidang audit internal dan kepatuhan.

Pendahuluan

Meningkatkan audit budaya

Belum lama ini, banyak orang mempertanyakan kelayakan dan nilai dari audit budaya. Namun, pandangan tersebut telah berubah. Saat ini, telah diterima secara luas bahwa audit internal dapat dan seharusnya berkontribusi dalam memahami dampak budaya terhadap berbagai aspek, mulai dari keberagaman hingga ketahanan dan efisiensi.

Auditor internal jelas menyadari risiko yang terkait dengan isu budaya. Dalam laporan [2024 North American Pulse of Internal Audit](#) dari The IIA, 71% pimpinan audit menggambarkan bahwa risiko yang terkait dengan tata kelola dan budaya memiliki tingkat moderat hingga tinggi atau sangat tinggi. Namun, survei tersebut juga menemukan bahwa hanya 3% dari rencana audit dialokasikan untuk isu tata kelola dan budaya—alokasi terendah ketiga—meskipun budaya memiliki peran penting dalam tata kelola.

Meskipun telah ada kemajuan dalam audit budaya, banyak audit masih dilakukan secara reaktif. Robert Lamp, yang memimpin banyak perekrutan Chief Audit Executive (CAE) di Korn Ferry, Atlanta, menyebutkan bahwa para pemimpin audit yang bekerja dengannya mengatakan bahwa audit budaya lebih bersifat "proses reaktif untuk memadamkan kebakaran."



Di sisi lain, dukungan penting dari CEO, dewan, atau komite audit masih sulit diperoleh, dan para pemangku kepentingan mungkin melihat audit budaya sebagai hal yang "baik untuk dimiliki" daripada sebuah kebutuhan. Dokumen ini akan mengeksplorasi apa yang telah dipelajari auditor internal dan organisasi tentang budaya serta bagaimana audit internal dapat membantu meningkatkan efektivitas audit budaya kedepannya.

Memahami Budaya

Risiko Terkait Budaya

Praktik dan asumsi yang diterima

Budaya dapat sangat berdampak pada organisasi. "Budaya adalah salah satu indikator terbaik dari risiko masa depan," kata Bryant Richards, profesor akuntansi dan keuangan di Nichols College di Dudley, Mass. "Mengelola dan memantau budaya dapat membantu organisasi secara signifikan meminimalkan risiko sekaligus meningkatkan operasi di masa depan."

Budaya tertanam dalam praktik dan asumsi yang diterima yang memengaruhi pengambilan keputusan, terutama ketika sebuah organisasi menghadapi keadaan yang tidak pasti. "Keyakinan yang mendasari ini tidak ada dalam prosedur atau kebijakan organisasi atau misinya," kata Richards. "Tapi itu adalah hal-hal yang dapat memicu atau mencegah risiko."

Norma budaya membentuk sikap karyawan terhadap risiko, tata kelola, komunikasi, dan akuntabilitas, kata Mary Ann Khalil, Mitra Pengelola Knowbility Consultancy di Kuwait. Misalnya, mungkin ada risiko terkait budaya di perusahaan atau fungsi yang melebih-lebihkan loyalitas dan kepercayaan, katanya, karena pola pikir ini dapat menormalisasi tindakan menutup mata terhadap masalah. Namun, kegagalan pengawasan, di tingkat pimpinan atau dalam departemen tertentu, dapat memudahkan karyawan untuk melakukan *fraud* atau terlibat dalam perilaku tidak etis lainnya. Risiko terkait budaya lainnya, kata Khalil, meliputi:

- **Ketidakselarasan antara nilai dan praktik.** Contohnya termasuk karyawan yang terlalu banyak bekerja sambil menekankan keseimbangan kehidupan kerja, mengizinkan penyimpangan pelanggaran etis, tidak menghubungkan penghargaan dengan hasil tetapi tetap mengantisipasi kinerja tinggi, dan menawarkan penghargaan kepada karyawan untuk target yang agresif, sehingga dapat menekan mereka untuk mengambil jalan pintas dan menyebabkan kegagalan dalam kepatuhan maupun *fraud*.
- **Masalah akuntabilitas dan kepercayaan.** Contohnya termasuk mengalihkan kesalahan, menyembunyikan informasi, kurangnya kerja sama/kolaborasi, tenggat waktu yang terlewatkan secara konsisten tanpa konsekuensi, menunda keputusan kepada atasan atau komite untuk melemahkan tanggung jawab, dan menghukum karyawan karena menyatakan pendapat.
- **Inkonsistensi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan.** Contohnya termasuk informasi penting yang tidak mengalir ke bawah, melintasi, atau antar organisasi; standar yang berbeda diterapkan di seluruh organisasi; dan kekuatan terkonsentrasi.

Fokus Audit

Panduan Praktik Global IIA tentang [Pelaksanaan Audit Budaya](#) mendefinisikan budaya organisasi dan perilaku yang terjadi dalam budaya tersebut dengan cara ini:

"Budaya mewakili sistem kepercayaan, nilai, norma, dan preferensi yang tidak terlihat dari individu yang membentuk sebuah organisasi. Perilaku mewakili manifestasi nyata budaya melalui tindakan, perilaku, dan keputusan individu-individu ini."



- **Resistensi terhadap perubahan dan kurangnya inovasi.** Contohnya termasuk inisiatif baru yang secara konsisten gagal mendapatkan penerimaan, ide-ide baru yang ditolak, dan penghindaran risiko secara terus-menerus.
- **Masalah pergantian yang tinggi, stres, dan kepatuhan.** Contohnya termasuk cuti sakit yang berlebihan, kelelahan, pergantian karyawan, pelanggaran kepatuhan, keluhan pelanggan, dan lingkungan kerja yang beracun atau kasar.

Organisasi mungkin gagal menarik talenta eksekutif puncak karena jenis masalah budaya ini, kata Lamp. Sama seperti perusahaan mengevaluasi calon karyawan, dia telah menemukan bahwa kandidat CAE melakukan uji tuntas mereka sendiri tentang perusahaan, termasuk menilai tidak hanya kesehatan keuangannya, tetapi juga budayanya.

Selain mempertimbangkan apa yang dikatakan naluri mereka tentang perusahaan, calon pimpinan dapat menilai informasi dari jaringan profesional mereka sendiri, rincian tentang reputasi organisasi di pasar, dan wawasan dari komite audit dan mitra audit eksternal. Selain itu, "semakin banyak, kandidat CAE meminta untuk bertemu dengan para pimpinan operasional untuk menilai seberapa reseptif mereka terhadap audit dan apakah audit internal dipandang sebagai mitra," jelasnya. Jika kandidat mengambil pekerjaan itu, kesan awal harus membentuk bagaimana CAE merancang dan mendekati audit budaya di masa depan.

Menggali lebih dalam

Bahkan ketika organisasi telah melaksanakan audit budaya, Richards mengatakan banyak yang tetap fokus pada tanda peringatan perilaku budaya, dengan auditor internal melampirkannya ke tinjauan operasional dan kepatuhan. Hal tersebut dapat membuat organisasi tanpa pemahaman menyeluruh tentang akar penyebab dan tren.

"Kami sudah memiliki semua alat, kami belum tentu memiliki kerangka kerja untuk mengikat semuanya," katanya. Edisi kedua dari Panduan Praktik Global IIA tentang [Pelaksanaan Audit Budaya](#) yang baru-baru ini diterbitkan memberikan panduan berharga tentang cara melangkah lebih dalam, tambahannya. Hal-hal yang ada dalam panduan antara lain, menjelaskan peran audit internal, menjabarkan gambaran langkah demi langkah tentang perencanaan dan pelaksanaan keterlibatan audit budaya, dan menawarkan contoh format pemantauan dan pelaporan budaya.

Kerangka kerja menyediakan audit internal dengan peta jalan yang harus diikuti dalam menentukan di mana budaya memiliki dampak positif atau negatif. Dengan panduan praktik sebagai titik awal, audit internal kemudian dapat bekerja untuk memahami kerangka kerja unik perusahaan. "Setiap organisasi yang serius tentang budaya cenderung memiliki seorang pemimpin budaya," kata Richards, seperti *chief culture officer* atau wakil presiden sumber daya manusia. Para pemimpin tersebut harus dapat menginformasikan audit internal tentang elemen budaya yang penting bagi organisasi. Auditor internal dapat menggunakan elemen-elemen tersebut untuk mengidentifikasi risiko, seperti yang mereka lakukan dalam penilaian risiko apa pun.

Auditor internal akan menghadapi tantangan ketika organisasi belum memeriksa atau mendefinisikan budaya mereka atau mengembangkan kerangka budaya seperti yang digunakan dalam proses atau tinjauan operasional. Hal itu menempatkan audit internal pada posisi yang sangat merugikan karena, alih-alih melaporkan budaya berdasarkan standar atau harapan yang ditetapkan organisasi, auditor mungkin merasa tertekan untuk merekomendasikan standar tersebut sendiri, Richards menjelaskan.

Dengan tidak adanya kerangka kerja internal yang ada, untuk memahami mekanisme budaya organisasi, audit internal biasanya akan dimulai dengan proses sumber daya manusia, termasuk bagaimana orang dipekerjakan atau dilatih dan bagaimana kinerja mereka dikelola. "Setiap organisasi cenderung memiliki sejumlah besar formalitas di sekitar area tersebut, dan mereka memiliki dampak yang sangat besar," menurut Richards.

Langkah selanjutnya adalah memeriksa apa yang membentuk mekanisme budaya tetapi mungkin tidak segera jelas. Misalnya, dia merekomendasikan untuk mengeksplorasi langkah-langkah yang mengarah pada suatu masalah, termasuk ketakutan atau kesalahpahaman yang mungkin mendorongnya, dan mengapa langkah-langkah itu terjadi. Untuk wawasan tambahan, Richards menunjuk ke *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*, oleh profesor Institut Teknologi Massachusetts Edgar Schein, yang Model Gunung Es-nya membagi budaya menjadi tiga lapisan: artefak, nilai-nilai yang dianut, dan keyakinan yang mendasarinya. Richards merujuk model tersebut dalam artikelnya, "[Under the Surface](#)" di *majalah Internal Auditor*.



Menetapkan Nilai Audit Internal

Mendidik Klien

Keberanian untuk menyatakan pendapat vs. budaya tertutup

Auditor internal diperlengkapi dengan baik untuk budaya audit. "Kami sebenarnya tahu budaya dengan sangat baik," kata Richards. "Kami mengambil sampel kejadian sepanjang waktu." Karena pengetahuan mereka yang luas tentang organisasi, auditor internal menyadari kelompok-kelompok yang memiliki pemimpin yang sombong atau area di mana orang-orang mengikuti praktik lama yang tidak lagi masuk akal. Mereka tahu mana yang memiliki budaya positif yang kuat secara inheren atau pergantian yang berlebihan.

Berdasarkan umpan balik dari karyawan, auditor internal juga dapat mengukur fakta seperti berapa banyak pekerja yang melaporkan khawatir membawa berita buruk kepada atasan dan mengumpulkan informasi serupa yang dapat dibandingkan dengan data masa lalu atau harapan perusahaan (lihat "Mendokumentasikan Audit Budaya").

Namun, auditor internal juga harus menyadari bagaimana budaya akan memengaruhi reaksi terhadap, atau penerimaan, pekerjaan mereka sendiri. Budaya terbuka atau berbicara menghargai wawasan tentang potensi masalah atau risiko dan menyambut baik jaminan dan saran yang dapat ditawarkan oleh audit internal.

Dalam budaya yang lebih tertutup, tim audit internal dapat dilihat sebagai pasukan polisi yang ada untuk menghukum tim atau individu atas kesalahan mereka. Pada saat yang sama, klien mungkin tidak memahami kemampuan audit internal untuk melakukan audit budaya karena mereka mengasosiasikan auditor internal dengan langkah-langkah keuangan. Karyawan mungkin takut akan pembalasan karena melaporkan masalah dan klien juga mungkin tidak menghargai budaya sebagai pendorong utama hasil bisnis.

Akibatnya, "mendidik klien sangat penting dalam mengatasi hambatan budaya dan penolakan terhadap audit budaya," kata Khalil. Pada awal auditnya, dia meminta pimpinan perusahaan untuk menghadiri pertemuan terbuka dengan kelompok yang diaudit untuk mendukung audit internal dan mengkonfirmasi tidak akan ada pembalasan. Pada pertemuan ini, dia juga membahas pentingnya budaya yang sehat dan konsekuensinya jika ada risiko budaya.



Mendokumentasikan Audit Budaya

Panduan Praktik Global IIA, [Pelaksanaan Audit Budaya](#), mengidentifikasi dokumen yang dapat ditinjau oleh fungsi audit internal dalam audit budaya:

- Setiap pernyataan nilai (dapat diberi label pernyataan misi atau visi atau terkandung dalam dokumen-dokumen ini) yang diterbitkan oleh organisasi. Sering kali, ini bersifat publik dan muncul di situs web organisasi.
- Strategi, tujuan, dan rencana bisnis tingkat atas, tingkat bisnis, dan tingkat proses.
- Pernyataan selera risiko.
- Bagan organisasi (tingkat tinggi dan unit bisnis) dan jalur pelaporan terkait.
- Peran, tanggung jawab, dan akuntabilitas fungsi kontrol (misalnya, kepatuhan, manajemen risiko) dan manajemen senior.
- Kerangka kerja tata kelola.
- Nada di puncak dan komunikasi kepemimpinan dengan karyawan.
- Persetujuan produk/layanan dan proses penjualan.
- Protokol eskalasi risiko. Pengecualian dan penggantian manajemen.
- Kode etik/etika, termasuk kebijakan dan prosedur untuk berbicara, tidak membalas, dan memperlakukan pelanggan secara adil.
- Informasi *hotline* etika dan materi pelatihan.
- Hasil program pelatihan dan pengujian terkait budaya (misalnya, pelecehan seksual, etika, kode etik).
- Hasil survei karyawan.
- Data *exit interview*.
- Risalah rapat dewan dan komite terkait (misalnya, komite tata kelola, risiko, nominasi dan remunerasi, dan etika).
- Penilaian mandiri risiko dan kontrol manajemen, termasuk rencana aksi manajemen dan statusnya.
- Kebijakan terkait budaya dan manajemen risiko yang relevan, termasuk kebijakan insentif dan kompensasi, persyaratan, laporan, dan harapan.
- Proses rekrutmen, orientasi, manajemen kinerja, retensi, dan keluar.
- Status masalah yang diangkat oleh auditor internal atau fungsi kontrol lainnya, penyedia layanan eksternal, dan regulator mempertimbangkan masalah yang berulang dan lama dan akar penyebab yang mungkin terkait dengan budaya.
- Laporan auditor eksternal atas laporan keuangan yang diaudit dan surat representasi.



Kesimpulan

Barometer budaya

Selama dekade terakhir, auditor internal terus memajukan pemahaman mereka tentang risiko budaya dan nilai audit budaya, tetapi masih ada pekerjaan yang harus dilakukan. Dua puluh persen organisasi tidak menilai budaya, menurut [Laporan Budaya dan Etika Organisasi 2023 AuditBoard](#). Pada organisasi yang melakukannya, tim audit internal menggunakan analisis akar penyebab dalam audit individu (41%) dan pengamatan perilaku (40%), tetapi hanya sedikit yang menggunakan metode yang lebih kompleks seperti audit budaya mandiri (10%) dan audit terhadap pedoman hukuman federal etika dan kepatuhan (8%).

Fungsi audit internal di beberapa industri atau yurisdiksi diharuskan untuk menilai dan secara teratur melaporkan budaya organisasi mereka dan efektivitas melakukan kegiatan manajemen risiko, menurut panduan praktik IIA. "Namun, bahkan tanpa panduan peraturan, auditor internal dapat menambah nilai dengan menilai dan melaporkan budaya organisasi secara objektif dan melakukan manajemen risiko," katanya.

Organisasi yang tidak diatur dapat membuat keputusan sendiri tentang frekuensi audit budaya. Berdasarkan laju perubahan yang cepat, di masa depan yang ideal, lebih banyak organisasi akan melakukan penilaian risiko tahunan pada budaya, kata Richards. Perusahaan juga dapat membuat peta panas triwulanan tentang bagaimana nasib budaya di berbagai bidang. Karena interaksi mendalam audit internal dengan departemen di seluruh organisasi, "kami benar-benar sudah menjadi barometer budaya," katanya. "Kita bisa melakukan ini, dan kita bisa melakukannya dengan baik."



BAGIAN 3

Auditor Internal Masa Depan

Perubahan adalah satu-satunya yang konstan di dunia saat ini. Segala sesuatu di sekitar kita berkembang pesat di berbagai bidang — mulai dari AI, keberlanjutan, hingga norma budaya — sehingga auditor internal yang memilih untuk tidak berkembang akan mendapati diri mereka tidak dapat memenuhi prinsip dasar peran mereka. Untuk mengimbangi, pimpinan audit internal harus memiliki strategi jangka panjang tidak hanya untuk memberikan jaminan organisasi, tetapi juga untuk membekali fungsi mereka dengan keterampilan, pengetahuan, dan pelatihan yang tepat untuk berhasil.

Peta Jalan untuk Merangkul Perubahan

Mempromosikan Masa Depan Profesi

Keterampilan yang dibutuhkan untuk auditor internal saat ini

Awal tahun ini, IIA merilis [Audit Internal: Visi 2035](#), sebuah laporan penelitian yang dirancang untuk memandu pengembangan jangka panjang fungsi audit internal dengan cara yang memenuhi tantangan saat ini dan masa depan. Seperti yang dinyatakan oleh Presiden dan CEO IIA Anthony Pugliese, auditor internal "di semua tingkatan, di semua industri dan geografi, harus memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi risiko yang baru dan timbul serta menunjukkan kredibilitas kepada pemangku kepentingan untuk secara efektif menghadapi tantangan ini." Keterampilan itu hadir dalam berbagai bentuk.

Responden survei
Visi 2035
menempatkan
keterampilan
berbasis teknologi
di urutan teratas:

- **96%** mengatakan auditor internal yang berpengalaman perlu **meningkatkan keterampilan teknologi mereka** agar tetap relevan.
- **81%** setuju bahwa auditor internal tingkat pemula akan **membutuhkan keahlian yang lebih tinggi** untuk menjadi sukses.
- **92%** mengatakan perubahan **yang didorong oleh teknologi pada audit internal** dapat menambah nilai bagi organisasi mereka.
- **93%** mengatakan teknologi **dapat membantu audit internal** mengembangkan wawasan dan rekomendasi yang lebih baik.

Pekerjaan advisi. Menurut Visi 2035, para profesional audit internal dan pemangku kepentingan memperkirakan waktu yang digunakan untuk layanan asuransi akan menurun selama 10 tahun ke depan menjadi 59% dari waktu auditor yang digunakan dibandingkan 76% saat ini, dengan waktu yang digunakan untuk pekerjaan advisi tumbuh dari 24% menjadi 41%. Area di mana pekerjaan advisi tersebut dapat menjadi berharga termasuk operasi, kepatuhan, dan manajemen risiko — yang semuanya memerlukan pemahaman tentang proses bisnis yang melampaui teknologi dan keterampilan jaminan tradisional.

"Auditor yang hanya terbiasa melakukan kepatuhan dan kontrol internal atas pengujian pelaporan keuangan juga harus memiliki kecerdasan bisnis," kata Sandy Pundmann, Wakil Presiden Eksekutif, Chief Audit dan Petugas Risiko di Warner Bros. Discovery, dalam laporan tersebut. "Mereka benar-benar perlu memahami cara mengupas tiap lapisan (laporan keuangan-red) dan menjadi penasaran dan memahami apa yang mereka lihat. Keahlian teknis akan menjadi penting, tetapi harus dikombinasikan dengan ketajaman bisnis."



Perubahan semacam itu baik untuk masa depan profesi, tetapi mereka juga menimbulkan pertanyaan tentang langkah-langkah yang harus diambil oleh para pimpinan audit internal untuk menyesuaikan diri dengan kenyataan ini. Untungnya, ada beberapa strategi yang tidak hanya akan membekali fungsi audit internal dengan lebih baik untuk menangani peran baru, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan efisiensi mereka.

Membangun dukungan dari pimpinan dan pemangku kepentingan. Terkadang tidak cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Temuan yang paling rinci dan akurat mungkin tidak banyak dilakukan jika disajikan kepada pimpinan dan pemangku kepentingan yang tidak memahami atau menghargai nilai temuan tersebut. Selain aspek teknis dari peran mereka, auditor internal harus meningkatkan *soft skill* mereka sehingga mereka dapat menjadi advokat terbaik mereka sendiri dan bekerja untuk membangun dukungan di seluruh organisasi ke dalam apa yang ditawarkan profesi tersebut.

Temuan dari Visi 2035 mendukung pentingnya membangun dukungan, termasuk:

- **50%** responden mengatakan audit **internal disalahpahami atau diremehkan**. Khususnya, 23% responden menyoroti hal ini sebagai tantangan terpenting yang dihadapi audit internal.
- **45%** mengatakan **kurangnya dukungan yang memadai dari kepemimpinan dan pemangku kepentingan**. 22% mengatakan ini adalah tantangan terpenting yang dihadapi audit internal.

Strategi untuk Berkembang

Perjalanan setiap fungsi audit internal akan berbeda berdasarkan konteks uniknya. Apa yang dapat diterapkan dan dicapai oleh satu fungsi mungkin berada di luar batasan anggaran atau sumber daya yang realistis dari yang lain. Meskipun demikian, semua pemimpin audit internal harus tetap mengingat tujuan jangka panjang yang diperlukan untuk mengembangkan fungsi mereka.

- 1. Ubah persepsi karyawan tentang profesi.** Para pimpinan audit saat ini dapat melangkah maju untuk memelopori hubungan yang lebih baik dengan perekrut di organisasi, pendidik perguruan tinggi, dan layanan perekrutan pihak ketiga untuk menggunakan bahasa yang lebih mendidik semua pelaku di proses perekrutan tentang apa itu audit internal. Misalnya, audit internal:
 - Menawarkan kesempatan untuk berkolaborasi dan berjejaring dengan semua departemen organisasi — aset yang tak ternilai bagi mereka yang memiliki aspirasi kepemimpinan. Menurut studi [LinkedIn The Future of Recruiting 2024](#), Gen Z 47% lebih mungkin daripada Gen X untuk memprioritaskan peluang untuk maju dalam perusahaan.
 - Merupakan penasihat terpercaya dan agen perubahan. Pimpinan audit harus mempertimbangkan untuk menggunakan istilah seperti "strategis", "pemikir holistik", dan "dinamis" saat menggambarkan profesi.
 - Menawarkan peluang signifikan untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan profesional. Menurut studi LinkedIn, Gen Z 45% lebih mungkin memprioritaskan peluang untuk mengembangkan keterampilan baru daripada Gen X. Dengan pandangan dan pekerjaan mereka di seluruh organisasi, auditor internal berada di posisi yang baik untuk memperluas pemahaman mereka tentang organisasi, mulai dari lingkungan risiko hingga proses dan prosedur lini pertama dan kedua.
- 2. Mempromosikan audit internal dalam organisasi.** Calon karyawan bukan satu-satunya yang menderita kesalahpahaman tentang cakupan keseluruhan nilai audit internal. Bahkan di dalam organisasi, persepsi negatif atau tidak lengkap tentang audit internal dapat menyebabkan kurangnya minat untuk beralih ke audit internal dibandingkan dengan departemen lain. Untuk mengatasi hal ini, pemimpin audit internal dapat:
 - Mempromosikan program rotasi untuk memindahkan auditor internal ke peran fungsional, dan mereka yang berada dalam peran fungsional ke dalam audit internal. Hal ini tidak hanya memperluas pemahaman auditor internal tentang proses operasional untuk keterlibatan mereka, tetapi juga



menawarkan pengalaman langsung kepada karyawan lain dengan semua audit internal yang ditawarkan. Merasakan peran auditor internal saja bisa menjadi strategi pemasaran terbaik profesi tersebut.

- Meningkatkan komunikasi dengan komite audit, dewan, dan manajemen senior. Jalur komunikasi tersebut diperlukan untuk kesesuaian dengan Standar Audit Internal Global™. Jika pandangan audit internal miring di tingkat pimpinan organisasi, itu akan menular ke area lain dari organisasi. Audit internal dan temuan serta rekomendasinya harus selalu dilihat secara positif dan bukan dari titik antagonis. Komunikasi semacam itu juga harus mencakup dialog berkelanjutan tentang ruang lingkup penuh dari apa yang dapat ditawarkan audit internal selain memberikan jaminan, seperti layanan konsultasi dan konsultasi yang berharga.

3. Rangkul teknologi. Audit internal harus dipandang sebagai advokat untuk inovasi dan perubahan positif. Ini perlu diwujudkan tidak hanya dalam komunikasinya, tetapi juga dalam tindakannya. Beberapa tindakan menunjukkan hal ini lebih baik daripada menggabungkan alat dan teknologi baru, termasuk:

- **AI.** Penggunaan AI dalam proses audit internal untuk menghasilkan konten, serta untuk menganalisis pola dan mengidentifikasi tren, hampir tidak ada habisnya, dan tidak semuanya memerlukan investasi anggaran yang signifikan. Contoh penggunaan AI meliputi:
 - Perencanaan audit.
 - Penulisan laporan.
 - Analisis data.
 - Pemantauan berkelanjutan.
 - Penggabungan ke dalam penilaian risiko.

Lihat video kasus
penggunaan AI tentang
penilaian risiko.

- **Otomasi.** Audit internal harus menjadi pendorong analitik data. Analitik memberikan berbagai manfaat, termasuk ukuran pengambilan sampel yang lebih besar yang memaksimalkan sejumlah besar data yang dihasilkan oleh organisasi saat ini. Manajemen sumber daya yang ditingkatkan secara drastis menyisakan lebih banyak waktu bagi audit internal untuk mengejar layanan konsultasi dan konsultasi, dan memberikan persepsi organisasi yang lebih baik tentang audit internal yang berada di ujung tombak.
- **Digitalisasi.** Dunia menjadi semakin digital dari hari ke hari, dan format semua hasil dan inisiatif audit internal harus mencerminkan hal ini.

Merangkul teknologi juga berarti merangkul lingkungan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Untuk mencapai hal ini, inisiatif dapat mencakup:

- Peningkatan pembelajaran silang dan interaksi dengan departemen yang berfokus pada TI selama penilaian.
- Menetapkan ekspektasi pembelajaran berkelanjutan dalam fungsi audit melalui sumber daya seperti LinkedIn Learning, sumber belajar IIA yang berfokus pada teknologi, dan pelatihan di luar lokasi melalui kelas dan seminar.

4. Pikirkan kembali audit internal. Independensi dan objektivitas akan selalu menjadi prinsip utama profesi audit internal. Namun, tuntutan kompleks organisasi saat ini (serta lingkungan risiko kompleks tempat mereka beroperasi) sering menuntut agar para pemimpin audit internal mengambil tanggung jawab di luar tugas tradisional mereka. Alih-alih menjauh dari tugas-tugas ini karena potensi kekhawatiran terkait independensi dan objektivitas, pimpinan audit harus mempertimbangkan untuk menjalankannya.



Stephen Bell, Kepala Eksekutif Grup Risiko dan Kepatuhan untuk Bank of London, menawarkan perspektif ini dalam Visi 2035: "Audit internal harus sangat independen, tetapi tidak bisa hidup dalam gelembung. Audit internal dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik untuk menyesuaikan diri dengan konteks organisasi lingkungan yang lebih luas dalam menetapkan tujuan untuk periode berikutnya, tanpa khawatir bahwa hal itu akan membahayakan independensinya dengan memiliki sebuah pendapat yang terlalu kuat atas apa yang terjadi."

Untungnya, profesi ini tampaknya membuat langkah besar dalam hal ini. Menurut Visi 2035, 71% pimpinan audit internal yang disurvei melaporkan mengambil peran tambahan, tiga teratas di antaranya adalah investigasi *fraud* (43%), masalah kepatuhan/peraturan (32%), dan manajemen risiko perusahaan (32%).

Melihat perubahan mendalam seperti itu mendukung keyakinan bahwa hanya karena tugas audit internal berkembang tidak berarti tidak dapat mempertahankan independensi dan objektivitasnya — jika Standar dipatuhi, yang menyerukan penerapan perlindungan. Dalam konteks dan kebutuhan unik organisasi, pemimpin audit internal harus mempertimbangkan di mana audit internal paling cocok. Fungsi ini dapat memberikan nilai besar di tempat-tempat yang awalnya tidak dipertimbangkan.

Kesimpulan

Ini adalah gerakan

Benang merah yang mengikat semua inisiatif yang tercantum di sini adalah perlunya tindakan. Pemimpin audit internal tidak boleh mengharapkan persepsi profesi mereka berubah dengan sendirinya. Memang, para pemimpin audit perlu merangkul gagasan bahwa mereka adalah pendukung terbaik mereka sendiri. Ini berarti memperjuangkan profesi melalui semua interaksi dalam organisasi, dari dewan hingga karyawan garis depan. Ini berarti menjangkau pendidik dan menyediakan sumber daya ke perguruan tinggi untuk menjaga profesi tetap menjadi prioritas utama — bahkan mungkin menawarkan untuk memberikan presentasi tentang profesi kepada siswa. Tidak ada upaya penjangkauan yang terlalu kecil atau tidak signifikan. Evolusi audit internal perlu menjadi sebuah gerakan, dan sebuah gerakan hanya dapat melangkah sejauh anggotanya menerimanya.

Diterjemahkan dan diselaraskan oleh IIA Indonesia Volunteer:

1. Dyan Garneta Permata Sari, CIA, CRMA
2. Diana Laurencia Sidauruk, CIA
3. I Gde Wiyadnya

Fokus audit

Seri podcast *All Things Internal Audit IIA* didedikasikan untuk

memberikan wawasan kritis kepada anggota kami tentang semua topik industri yang paling relevan saat ini dari beberapa pemikir paling dihormati dalam profesi ini. Dalam episode baru-baru ini, *Risiko dan Peluang Audit Siber Dengan AI*, para ahli membahas strategi untuk mengurangi risiko pengungkapan data sensitif dalam alat AI publik, serta pentingnya tata kelola dan pemantauan dalam implementasi AI.



Terbitan Sebelumnya

Untuk mengakses edisi Perspektif dan Wawasan Global sebelumnya, kunjungi theiia.org/GPI.

Umpan Balik Pembaca

Kirim pertanyaan atau komentar ke globalperspectives@theiia.org.

Tentang IIA

[Institute of Internal Auditors \(IIA\)](https://theiia.org) adalah asosiasi profesional internasional yang melayani lebih dari 245.000 anggota global dan telah memberikan 200.000 sertifikasi Certified Internal Auditor® (CIA®) di seluruh dunia. Didirikan pada tahun 1941, IIA diakui sebagai pemimpin profesi audit internal dalam standar, sertifikasi, pendidikan, penelitian, dan bimbingan teknis di seluruh dunia. Untuk informasi lebih lanjut, kunjungi theiia.org.

Tentang Workiva

Workiva Inc. memiliki misi untuk mendukung pelaporan transparan untuk dunia yang lebih baik. Kami membangun dan menghadirkan platform cloud terkemuka di dunia untuk pelaporan terintegrasi yang terjamin guna memenuhi tuntutan pemangku kepentingan akan tindakan, transparansi, dan pengungkapan data keuangan dan non-keuangan. Workiva menawarkan satu-satunya platform SaaS terpadu holistik yang menyatukan pelaporan keuangan, Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG), dan Tata Kelola, Risiko, dan Kepatuhan (GRC) pelanggan dalam platform yang terkontrol, aman, dan siap audit. Platform kami menyederhanakan tantangan pelaporan dan pengungkapan yang paling kompleks dengan merampingkan proses, menghubungkan data dan tim, serta memastikan konsistensi. Pelajari lebih lanjut di workiva.com.

Sanggahan

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

Hak cipta

Hak Cipta © 2024 Institut Auditor Internal, Inc. Seluruh hak cipta. Untuk izin untuk mereproduksi, silakan hubungi copyright@theiia.org.

Oktober 2024



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