



Issue 1

PANDANGAN DAN WAWASAN GLOBAL:

Bergulat Menghadapi Geopolitik

Daftar Isi

Surat Presiden IIA	4
Surat Chairman	5
Bergulat Menghadapi Geopolitik.....	6
Perekonomian, Perang, dan Konflik	6
Harga Minyak bumi – Dampaknya terhadap Organisasi.....	7
Panggilan kepada Audit Internal untuk Bertindak	8

Contributors

Gregory T. Grocholski,
Vice President and
Chief Audit Executive, SABIC

Michele J. Hooper,
President and CEO of
The Directors' Council

Advisory Council

Nur Hayati Baharuddin, CIA,
CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
IIA–Malaysia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
African Federation IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,
CGAP – IIA–Netherlands

Karem Obeid, CIA, CCSA,
CRMA – Member of IIA–
United Arab Emirates

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

Reader Feedback

Send questions or comments to
globalperspectives@theiia.org.

Copyright © May 2015 by The Institute of Internal Auditors, Inc., ("The IIA") strictly reserved. Any reproduction of The IIA name or logo will carry the U.S. federal trademark registration symbol ®. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of The IIA.



Richard F. Chambers, CIA, QIAL,
CGAP, CCSA, CRMA
President and CEO
The Institute of Internal Auditors

Surat dan Presiden IIA

Para pembaca yth.

Terdapat sedikit perdebatan bahwa tuntutan dari pemangku kepentingan audit intern terus berkembang dalam hal kompleksitas dan ruang lingkungannya. Sudah bukan masanya lagi audit internal merasa cukup berkarya dalam penugasan berkenaan dengan pengendalian keuangan dan pengendalian internal.

Tidak perlu diragukan lagi, audit internal saat ini melaksakan tugas dengan kemampuan terbaiknya dan memberikan kontribusi (nilai) yang sangat besar bagi organisasi ketika audit internal diminta untuk memberikan pandangan yang mendalam dan tinjauan ke depan mengenai isu-isu terkait risiko, tata kelola, dan dampak strategik.

Realita terkini berkenaan dengan profesi kita menuntut segera adanya thought-leadership yang kuat, relevan, memuat inti pokok serta responsif terhadap dinamika pengaruh-pengaruh geopolitik dan ekonomi. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, saya dengan hormat menyampaikan edisi pertama dari serial yang berkelanjutan: "Global Perspectives and Insights", yang merupakan publikasi terbaru yang bersifat global dari IIA mengenai thought leadership .

Serial ini memberikan wawasan dan arah dari isu-isu kunci dengan perspektif tanpa batasan nasional dan regional. Isi publikasi berasal dari berbagai sumber meliputi: IIA Global, Institut, asosiasi regional, mitra advokasi seperti IFAC dan INTOSAI. Anda juga dapat memanfaatkan sumber-sumber lain untuk mendukung thought leadership yang tajam, dapat diterapkan dan relevan dalam konteks global.

Merupakan harapan saya bahwa publikasi ini tidak hanya menambah nilai dari keanggotaan IIA Anda tetapi yang lebih penting adalah dapat mendorong kolaborasi dan merupakan wadah untuk berbagi informasi yang akan membantu mengangkat profil dari profesi kita. Untuk meyakini bahwa Global Perspectives and Insights senantiasa fokus dan bercita rasa internasional, kami telah membentuk dewan penasehat global untuk isi publikasi yang akan membantu mengidentifikasi topik, menelaah isi dan mengawasi jadwal penulisan(dan publikasi) yang tepat waktu.

Sejalan dengan harapan untuk menerbitkan Global Perspectives and Insights beberapa kali dalam satu tahun, perlu dipahami bahwa orientasi utama dari isi serial ini adalah kebutuhan untuk menjawab isu-isu global yang penting bagi profesi secara tepat waktu.

Saya berharap Anda menikmati dan memperoleh manfaat dari edisi perdana ini dan edisi-edisi berikutnya.

Hormat saya,
Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA
Presiden & CEO
The Institute of Internal Auditors

Surat dari Chairman

Para pembaca yth.

Definisi secara textbook dari audit internal semestinya meliputi diskusi tentang peran dari profesi kita dalam mempromosikan tata kelola yang baik, mengidentifikasi dan memitigasi risiko, serta memberikan asurans terhadap efektivitas tindakan pengendalian.

Bahkan ketika risiko-risiko baru dan risiko-risiko yang telah dikenali terus berkembang sehingga mengancam organisasi secara global dan signifikan, kadang tanpa tedeng aling-aling, nampaknya sekarang ini, lebih dari di masa yang lampau, risiko telah mendominasi atas apa yang kita kerjakan – mulai dari mengidentifikasi, memahami, memitigasi risiko, dalam rangka menilai sejauh mana kita dapat mengatasinya. Hal ini mensyaratkan perlunya untuk fokus pada risiko-risiko yang mempunyai dampak langsung pada organisasi kita.

Fokus pada risiko-risiko yang memiliki dampak langsung tersebut terkadang menciptakan blind spot terhadap isu-isu lebih besar yang secara tidak langsung berdampak pada organisasi kita. Kita harus mengetahui hal ini dan tahu bahaya-bahaya yang menghadang akibat dari cara pandang terbatas akibat blind spot yang dimiliki organisasi.

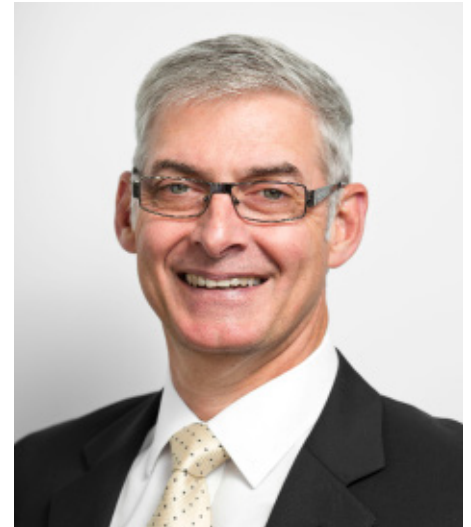
Edisi perdana dari Global Perspectives and Insights ini, yaitu suatu publikasi dari IIA mengenai thought leadership, melihat bagaimana risiko pada tingkat makro dapat memiliki dampak substansial pada tingkat lokal.

Kajian singkat ini, mengenai bagaimana geopolitik dan risiko geopolitik dapat memberikan dampak kepada organisasi, tidak membahas geopolitik dan risiko geopolitik secara luas. Namun demikian, penulis mengkaji bagaimana satu faktor yang dipengaruhi geopolitik – harga minyak bumi – dapat mengganggu, mengacaukan, atau memberi tekanan kepada fungsi-fungsi bisnis yang nampaknya tidak terkait.

Dalam perumusan edisi ini, kontributor Gregory Grocholski, vice president dan CAE di SABIC; dan Michele Hooper, presiden dan CEO dari Directors' Council, menawarkan pemikiran atau wawasan tidak hanya mengenai bagaimana geopolitik dapat berdampak pada sektor-sektor bisnis yang berbeda tetapi juga perlunya tindakan spesifik yang harus dilakukan oleh auditor internal. Edisi ini juga mengidentifikasi sumber-sumber informasi tambahan dan kesempatan bagi para pembaca agar terlibat dalam perbincangan dan juga menyampaikan masukan.

Edisi perdana ini menyajikan secara jelas nilai dari Global Perspectives and Insights yang diberikan kepada para pembacanya. Ini adalah yang pertama dari banyak lagi gagasan yang akan menggugah, memberi wawasan, dan karya-karya yang akan IIA diterbitkan di tahun-tahun mendatang.

Hormat saya,
Anton van Wyk, CIA, QIAL, CRMA
2014–15 IIA Global Chairman



Anton van Wyk, CIA, QIAL, CRMA
2014–15 IIA Global Chairman

Perang dan Konflik

Perang dan konflik mungkin merupakan risiko-risiko geopolitik yang telah lama ada dan bersifat paling merusak. Diskusi pada World Economic Forum (WEF) di bulan Februari 2015 di Davos, Swiss, menyimpulkan bahwa perang dan konflik adalah risiko-risiko geopolitik paling utama yang mempengaruhi industri dan perekonomian di tahun ini. Pada sebuah sesi WEF tentang The Geopolitical Outlook, para ahli terkemuka menyarankan agar organisasi-organisasi yang beroperasi di wilayah-wilayah perang dan konflik:

- Memahami dengan jelas perimbangan antara risiko dan peluang – ketidakpastian yang tinggi adalah harga yang harus dibayar oleh organisasi untuk meraih peluang-peluang di wilayah-wilayah yang mengalami perang dan konflik.
- Terus menerus memantau dan selalu menilai risiko-risiko legal, reputasi, dan bisnis berkenaan dengan perang dan konflik.

Bergulat Menghadapi geopolitik

Merupakan suatu tugas yang menantang bagi para auditor internal untuk memahami bagaimana permasalahan geopolitik (yaitu kondisi politik yang dipengaruhi oleh faktor-faktor geografis) berdampak terhadap organisasi. Sesungguhnya, geopolitik mencakup topik-topik yang beragam dan rumit serta saling berkaitan seperti perubahan iklim, penyebaran wabah penyakit, ketidakstabilan politik, perekonomian, perang, dan konflik, yang keseluruhannya dapat menimbulkan risiko bagi organisasi, dengan hanya mendapatkan sedikit perhatian atau bahkan sama sekali terabaikan.

Risiko-risiko geopolitik tidak dapat dipandang secara terpisah; risiko-risiko ini saling berkaitan. Naskah ini secara ringkas menguraikan dampak dari permasalahan geopolitik: perekonomian, perang, dan konflik terhadap satu isu yang telah menjadi topik berita bisnis secara global – yaitu harga minyak bumi. Para penulis dari naskah ini mengkaji dampak dari harga minyak bumi terhadap beberapa sektor industri. Pada bagian akhir, penulis membahas hal-hal utama yang perlu dipertimbangkan oleh audit internal dalam menangani risiko-risiko geopolitik dari organisasi.

Perekonomian, Perang, dan Konflik

Dampaknya terhadap Harga Minyak Bumi

Peristiwa-peristiwa di tahun 2014-15 yang berdampak terhadap harga minyak bumi dunia dan diberitakan secara luas meliputi:

- Pada pertemuan di bulan November 2014, Organization of the Petroleum Exporting Countries (OPEC) memberlakukan strategi pangsa pasar, yaitu bersepakat untuk tidak menurunkan tingkat produksi minyak bumi. Strategi ini mendorong terjadinya penurunan tajam harga minyak bumi di seluruh dunia.
- Rusia dan Ukraina terperangkap dalam sengketa teritorial yang menyebabkan peningkatan ketegangan global dan mendorong terbitnya sanksi-sanksi internasional terhadap Rusia. Negara pengekspor minyak bumi yang tergolong terbesar, Rusia, diminta untuk menurunkan produksinya pada beberapa tahun ke depan sebagai akibat dari adanya sanksi-sanksi serta harga minyak bumi yang rendah.
- Kelompok-kelompok yang bersengketa di Libya melakukan penyerangan-penyerangan ke terminal-terminal minyak bumi di negara tersebut, menimbulkan kekhawatiran tentang ketersediaan minyak bumi dan menyebabkan tekanan pada harga minyak bumi.
- Perundingan-perundingan tentang program nuklir Iran dan kemungkinan pelunakan sanksi-sanksi terhadap kegiatan ekspor minyak bumi Iran jika terjadi kesepakatan dalam perundingan-perundingan nuklir tersebut mendorong diskusi-diskusi tentang dampak yang mungkin timbul dari kesepakatan tersebut terhadap harga dan ketersediaan minyak bumi di masa mendatang.
- Arab Saudi melakukan serangan-serangan udara terhadap Yaman, yang menyebabkan harga minyak bumi cenderung naik.

Peristiwa-peristiwa geopolitik ini berpotensi untuk menimbulkan dampak serius bagi organisasi-organisasi di sektor publik maupun swasta. Untuk memperjelas hal ini, penulis menguraikan beberapa dampak yang telah nyata terjadi dan yang perlu diantisipasi di masa mendatang berkenaan dengan pengaruh harga minyak bumi terhadap beberapa sektor industri.



Harga Minyak bumi – Dampaknya terhadap Organisasi

Produsen Minyak Bumi dan Jasa Pendukung

Bloomberg melaporkan lebih dari 100.000 kasus pemutusan hubungan kerja pada sektor energi di seluruh dunia sejak pertengahan 2014 ketika harga minyak bumi mulai jatuh sampai pertengahan Februari 2015, yang memukul pusat-pusat kegiatan minyak bumi di Skotlandia, Australia, dan Brazil, juga produsen-produsen shale oil di Amerika Serikat. Perusahaan-perusahaan penyedia jasa di bidang minyak bumi juga telah memangkas tenaga kerjanya. Di Januari 2015, sebuah pabrik besar selaku produsen alat berat menuding kejatuhan harga minyak bumi sebagai penyebab dari hilangnya pendapatan. Selain itu, kejatuhan harga minyak bumi berdampak pada penurunan prospek bisnis di masa mendatang.

Organisasi Sektor Publik

Pendapatan dari pajak dan royalti dari industri minyak bumi yang menurun juga merupakan suatu permasalahan bagi Pemerintah pusat dan daerah. Pada saat bersamaan, pemerintah mendorong untuk memberikan keringanan pajak kepada perusahaan-perusahaan minyak bumi sebagai suatu cara untuk memacu investasi di bidang energi.

Perusahaan Ritel

Harga energi yang lebih rendah diharapkan membantu konsumen dalam melakukan penghematan atas konsumsi listrik rumah tangga (untuk konteks Indonesia: biaya listrik atas penggunaan air conditioning) dan biaya bahan bakar kendaraan. Diperkirakan, para konsumen akan mengalihkan dana penghematan itu untuk belanja barang kebutuhan sehari-hari. Selain itu, harga minyak bumi yang lebih rendah dapat mengurangi biaya transportasi. Namun demikian bagi perusahaan ritel, pengaruhnya akan bervariasi tergantung pada pola konsumsi para pekerja di sektor industri energi yang membeli produk-produk dari perusahaan ritel.

Perhotelan dan Perjalanan

Harga minyak bumi yang lebih rendah dapat mendorong pariwisata dan timbulnya situasi positif bagi sektor perhotelan dan penerbangan. Tetapi, situasi negatif justru dapat dialami oleh hotel-hotel kecil yang mendapatkan keuntungan dari berkembangnya industri shale di Amerika Serikat yang melayani para pekerja di lokasi-lokasi terpencil di sekitar sumur-sumur hidrolis (yang terpaksa harus mengurangi atau menghentikan aktivitasnya).

Jasa Keuangan

Sektor perbankan yang memberikan pinjaman, penjaminan, dan advis kepada perusahaan-perusahaan minyak bumi bisa jadi terpuak oleh harga minyak bumi yang rendah. Di akhir 2014 dan awal 2015, analisis pasar meramalkan terjadinya gelombang kasus gagal bayar atas hutang-hutang perusahaan minyak bumi Amerika. Demikian pula, lembaga-lembaga jasa keuangan dan perusahaan-perusahaan jasa hipotik yang memiliki kustomer pekerja-pekerja di sektor energi dapat terpengaruh. Di lain pihak, para konsumen mungkin enggan untuk memulai kredit baru, melakukan refinancing atas hutang-hutang yang ada, atau mengambil hipotik baru.

Sebagaimana tergambar pada contoh-contoh di atas, dampak-dampak geopolitik terhadap organisasi bisa rumit dan luas jangkauannya. Keadaan ini seringkali menghadirkan baik risiko maupun peluang, yang mendorong timbulnya permintaan dari manajemen dan pimpinan agar organisasi melakukan tindakan yang dapat membantu organisasi tersebut dalam menilai, menanggapi, dan mengatasi risiko-risiko geopolitik. Auditor internal dapat menanggapi permintaan akan tindakan tersebut dan bersiap untuk memberikan asurans dan advis yang berkaitan dengan geopolitik, dengan selalu memahami peran mereka, mengetahui dengan cepat peristiwa-peristiwa geopolitik, berpikiran luas, dan fokus pada pengembangan kompetensi dan profesionalisme.

Lanj. Perang dan Konflik

- Membuat sebuah komitmen strategis yang bersifat jangka panjang terhadap wilayah tersebut. Komitmen jangka panjang dapat saling menguntungkan bagi kedua belah pihak – pihak organisasi memperluas sasaran-sasaran bisnisnya sembari menjalankan peran utama dalam upaya menstabilkan wilayah tersebut dengan cara menyediakan lapangan kerja. Secara bertahap, dalam jangka panjang, meningkatnya kestabilan di wilayah itu akan mengurangi risiko-risiko bagi organisasi.
- Mengenali dan menilai risiko-risiko dan meletakkannya di dalam perspektif bisnis di masa mendatang. Seorang panelis di sesi WEF menyampaikan bahwa dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan pabrik global miliknya kehilangan karyawan lebih banyak akibat berbagai kejadian kecelakaan mobil di negara-negara Barat daripada akibat perang di Timur Tengah atau di Eropa, dan lebih banyak kehilangan pabrik-pabriknya karena kebakaran atau insiden terkait kelistrikan daripada karena pengeboman.
- Menjadikan manusia sebagai prioritas. Operasi-operasi usaha bisa dibangun kembali, tidak demikian halnya dengan manusia.

Pahami Peran Audit Internal

Audit internal harus menilai kemampuan organisasi dalam memperkirakan kemungkinan terjadinya peristiwa-peristiwa geopolitik serta kemampuannya dalam merespons peristiwa-peristiwa tersebut. Auditor internal juga harus memberikan saran kepada organisasi mengenai risiko-risiko dan peluang-peluang berkenaan dengan geopolitik. Audit internal dapat memberikan asurans dalam proses-proses perencanaan dan pemantauan strategis, serta memiliki potensi untuk mengidentifikasi kejanggalan-kejanggalan yang signifikan di lingkungan external. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan meliputi:

- Risiko geopolitik mempunyai potensi untuk memberikan dampak ke semua organisasi dan harus dipertimbangkan dalam proses perencanaan strategis organisasi serta menjadi bagian dari program manajemen risiko organisasi (enterprise risk management). Para auditor internal harus mempertimbangkan relevansi risiko-risiko geopolitik dalam penilaian risiko, khususnya pada tingkat kelembagaan, dengan mengembangkan suatu pemahaman yang mendalam mengenai proses kerja organisasi. Proses-proses kerja ini meliputi komponen-komponen dan struktur organisasi serta saling ketergantungan dan keterkaitannya dalam hal produk, jasa, dan lokasi kegiatan. Pengetahuan yang mendalam tentang kegiatan organisasi dan tentang apa yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan, merupakan hal yang terpenting. Pada sektor manufaktur sebagai suatu contoh, para auditor internal harus benar-benar memikirkan tentang bagaimana bahan baku akan dipengaruhi oleh aspek geografis di mana pemasoknya berada. Apakah jalur logistik barang tergantung pada jalur pipa atau jalur perairan yang dipengaruhi oleh gangguan-gangguan stabilitas geopolitik, seperti perang dan konflik?
- Komite audit harus memandang audit internal sebagai sumber daya profesional utama yang terpercaya dan obyektif, yang memberikan asurans bahwa risiko-risiko geopolitik telah dipertimbangkan di dalam kerangka manajemen risiko organisasi. Audit komite dapat mengharapkan peran dari audit internal dalam membantu komite untuk mendalami risiko-risiko pada lapisan kedua dan ketiga dalam rangka memastikan bahwa risiko-risiko ini juga dipertimbangkan. Sebagai contoh, yang menyangkut risiko-risiko terkait dengan pemasok, manajemen biasanya berfokus pada risiko-risiko pada lapisan pertama – yaitu apakah pemasok dapat memasok barang, kualitas, dan harga sesuai yang diharapkan. Audit internal dapat memberikan nilai tambah kepada organisasi melalui penilaian terhadap upaya-upaya uji kelayakan yang dilakukan oleh pihak ketiga dan melihat apakah manajemen telah secara memadai mempertimbangkan variabel-variabel lain seperti masalah litigasi yang pernah dihadapi oleh pemasok, stabilitas keuangannya, denda dan hukuman yang berkaitan dengan masalah lingkungan hidup, kepatuhan pada praktik anti korupsi, serta catatan hukum dari karyawan pihak pemasok.
- Auditor internal harus memahami bagaimana organisasi dapat -secara langsung atau tidak langsung- mempengaruhi faktor-faktor geopolitik, menanggapi sedini mungkin, dan memberikan saran kepada organisasi tentang tindakan-tindakan proaktif atau reaktif yang dapat diambil sebagai upaya untuk mengubah arah dari suatu risiko geopolitik berikut potensi dampak yang ditimbulkannya.

- Audit internal bisa jadi bukan elemen di organisasi yang paling dulu memberikan tanggapan terhadap suatu peristiwa geopolitik. Namun setelah peristiwa geopolitik itu terjadi, audit internal tentunya sangat bisa diandalkan untuk mengevaluasi kinerja dari kegiatan manajemen krisis berikut kinerja dari pengendalian-pengendalian yang terkait.

Berpacu dengan Peristiwa-peristiwa Geopolitik

Para ahli mengatakan bahwa cara terbaik untuk berpacu dengan peristiwa-peristiwa geopolitik adalah dengan cara “hidup” di dalam lingkungan politik dan budaya lokal. Bagi organisasi-organisasi global, akan merupakan suatu keuntungan jika audit internal regional mempekerjakan staf dengan pemahaman dan pengalaman lokal. Khususnya, auditor-auditor forensik regional dapat memberikan perspektif lokal sekaligus menggunakan pendekatannya untuk membantu organisasi menjangkau lebih dalam tentang masalah-masalah geopolitik. Audit internal bisa berkontribusi sebagai pemimpin dan pemikir global dengan mendapatkan informasi-informasi lokal atau regional, untuk memberikan catatan tambahan tentang kondisi bisnis dan pertimbangan-pertimbangan risiko geopolitik kepada manajemen dan pimpinan.

Komunikasi dan pendidikan berkelanjutan juga merupakan hal penting. Audit internal harus:

- Mengumpulkan sebanyak mungkin informasi tentang geopolitik – berlangganan media sosial dan sumber-sumber berita, memanfaatkan sumber daya yang disediakan oleh asosiasi-asosiasi profesional, membangun hubungan dengan lembaga-lembaga riset, dan memanfaatkan sumber daya yang disediakan oleh perusahaan-perusahaan audit eksternal dan konsultan global.
- Selalu berhubungan dengan kepemimpinan perusahaan dan berpartisipasi dalam diskusi-diskusi perencanaan strategis semaksimal mungkin. Regularly connect with internal business partners.
- Secara reguler berhubungan dengan mitra bisnis di lingkungan internal.
- Secara reguler berhubungan dengan mitra bisnis di lingkungan internal.
- Menjalin relasi dengan auditor-auditor internal dan manajer-manajer risiko di organisasi-organisasi lain.
- Berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan antar rekan sejawat dan kegiatan-kegiatan roundtable.
- Menghadiri konferensi-konferensi dan ikut serta dalam pelatihan-pelatihan.

Audit internal juga dapat menilai apakah organisasi memanfaatkan ahli-ahli media sosialnya untuk mendapatkan informasi bisnis yang terkait dengan risiko-risiko geopolitik. Memang penting bagi para auditor internal untuk berlangganan media sosial dan sumber berita, tetapi ahli-ahli media sosial sangat terlatih dalam menggunakan teknologi mutakhir untuk memantau dan mengelola konten dari media sosial secara real time – sebuah proses yang dinamakan moderasi media sosial. Bayangkan penggunaan fungsi ‘listening rules and feeds’ terhadap kriteria-kriteria: (i) kata-kata kunci terkait geopolitik yang penting bagi kegiatan operasi (seperti: konflik, kekerasan, memata-matai, kekacauan/gejolak, sanksi, negosiasi nuklir, perubahan iklim, krisis mata uang, perang cyber, wabah penyakit, dan harga komoditi), (ii) kata-kata yang menggambarkan sektor industri tertentu atau lingkungan lokal dari organisasi (seperti: eceran, energi, kesehatan, produksi, transportasi, Eropa, atau Asia), yang kemudian dijalankan sedemikian sehingga mampu mendeteksi situasi yang memenuhi kriteria-kriteria dimaksud dalam jangka waktu yang ditetapkan (bisa setiap 15 menit), 24 jam sehari, 7 hari dalam seminggu.

Berpikir secara Komprehensif

Salah satu tantangan terbesar bagi audit internal terkait dengan geopolitik adalah untuk berpikir lebih komprehensif dan mengembangkannya melampaui aspek-aspek keuangan dan teknologi informasi. Para auditor internal harus menantang dirinya sendiri untuk menjajaki aspek-aspek di luar masalah tata kelola, risiko, dan pengendalian, serta menerapkan pemahaman baru mereka pada proses penilaian risiko.

Sebagai contoh, sebuah studi tentang kecenderungan dalam ketenagakerjaan global menunjukkan bahwa, dalam upaya untuk membangun kelas menengah, pemerintah di negara-negara tertentu menawarkan beberapa insentif (misalnya insentif pajak) yang menarik bagi organisasi. Para auditor internal harus mempertimbangkan etika kerja di wilayah itu dan jenis pekerjaan yang dilakukan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pendidikan penduduknya, dan visi pembangunan ekonomi di wilayah itu. Dengan berjalannya pembangunan ekonomi, organisasi bisa mengalami situasi meningkatnya tingkat perpindahan karyawan karena karyawan yang sudah berpengalaman mendapat tawaran dari organisasi-organisasi lain yang baru masuk ke wilayah itu. Siklus risiko berlanjut dengan masuknya karyawan baru yang belum berpengalaman ke organisasi tersebut.

Sesekali, lingkup audit mungkin perlu diperluas untuk mempertimbangkan risiko-risiko dan peluang-peluang geopolitik secara memadai. Para auditor internal harus membuka jejaring yang luas, mengumpulkan informasi dan perspektif dari manajemen dengan “tetap membumi”, berpikir ramah, menyadari bahwa faktor geopolitik bisa berlaku bagi banyak komponen dari kerangka tata kelola organisasi, dan menyadari adanya peluang bagi terjadinya peristiwa-peristiwa yang tak terduga.

Fokus pada pengembangan kompetensi dan profesional

Sebagaimana telah dibahas, masalah-masalah geopolitik adalah beragam dan rumit, dan mengelola risiko-risiko geopolitik membutuhkan keahlian dalam beberapa bidang kompetensi terutama dalam tata kelola, risiko, dan pengendalian; kecerdasan bisnis; komunikasi; dan berpikir kritis; juga tentunya kemampuan mengajak dan berkolaborasi.

- **Tata kelola, risiko, dan pengendalian:** Para auditor internal perlu mencari cara untuk menemukan dan memantau risiko-risiko geopolitik bagi organisasi serta bagi pemasok dan pelanggan utamanya, dan menilai pengaruhnya terhadap profil risiko organisasi.
- **Kecerdasan bisnis:** pengetahuan bisnis yang mendalam adalah penting untuk memahami risiko-risiko geopolitik. Para auditor internal harus memiliki pengetahuan mendalam mengenai bisnis secara umum dan sebagaimana telah dijelaskan, pengetahuan mendalam tentang organisasi mereka serta hal-hal apa yang menentukan keberhasilannya. Hal ini mencakup pertimbangan atas faktor-faktor ekonomi makro dan mikro, relevansinya dengan penugasan audit, serta dampaknya bagi organisasi.
- **Komunikasi:** Para auditor internal harus mampu mengorganisasikan dan mengungkapkan ide-ide mereka sedemikian sehingga dapat meyakinkan pihak-pihak lain – mereka perlu menjelaskan risiko-risiko geopolitik, dampak-dampaknya, dan peluang-peluang yang ada dengan cara yang sederhana dan menarik.

- **Berpikir kritis:** Para auditor internal perlu mengidentifikasi dan menganalisis hasil riset dan informasi bisnis yang tepat serta menerapkan teknik-teknik problem solving atas situasi yang dihadapi oleh organisasi mereka. Keahlian berpikir secara kritis dan kemampuan yang tinggi dalam analitik juga diperlukan untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan untuk pengambilan keputusan adalah relevan, akurat, dan mencukupi. Sebagai tambahan, para auditor internal harus memiliki keingintahuan intelektual, berpikiran terbuka, dan memahami bahwa dampak dari risiko-risiko geopolitik bisa mengubah lingkup penugasan audit.
- **Mengajak dan berkolaborasi:** Para auditor internal harus memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan diplomasi dengan ketegasan, serta mengelola kebutuhan dan harapan dari para pemangku kepentingan yang saling bertentangan.

Para auditor internal dapat meningkatkan kompetensinya dalam bidang-bidang tersebut melalui studi secara formal, menghadiri konferensi-konferensi yang menghadirkan perspektif global, mendengarkan pendapat-pendapat yang berbeda, dan mengunjungi berbagai wilayah geografis yang berbeda untuk lebih memahami pengaruh-pengaruh geopolitik di tengah beragam budaya. Membangun jaringan yang bersifat lintas sektoral dan lintas wilayah geografis juga merupakan hal yang sangat penting.

Pemikiran Akhir

Pengaruh-pengaruh geopolitik yang luas dan beraneka ragam terhadap organisasi membuka banyak sekali pemikiran dan kesempatan bagi audit internal untuk berkontribusi bagi kesiapan organisasi dalam mengelola dan merespons risiko-risiko serta peluang-peluang geopolitik... memberikan perspektif yang segar dan wawasan yang tajam. Para auditor internal dapat menyiapkan diri mereka untuk peran ini tidak hanya dengan berpartisipasi dalam pendidikan berkelanjutan dan menghadiri konferensi yang berperspektif global, melainkan juga dengan cara berpacu dengan peristiwa-peristiwa geopolitik dan berinteraksi dengan kepemimpinan, mitra bisnis internal, dan rekan sejawat di organisasinya. Menimbang demikian cepatnya perubahan situasi geopolitik, para auditor internal dapat menambah wawasannya dengan cara berpikir secara luas; mengumpulkan informasi dari berbagai sumber daya dan dari berbagai perspektif; membangun jejaring dengan kolega dari berbagai sektor industri, latar belakang budaya, dan wilayah geografis; serta bekerja di luar negeri.

Tambahan Informasi

- Agenda Rapat Tahunan World Economic Forum di tahun 2015 mencakup beberapa sesi tentang topik-topik geopolitik, seperti The Geopolitical Outlook, Global Financial Security, Global Health Security, dan Geo-Economic Competition. Untuk mendapatkan rekaman sesi-sesi tersebut dan informasi lainnya tentang geopolitik, lihat weforum.org.
- The IIA Global Internal Audit Competency Framework adalah sebuah pedoman yang menetapkan kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan-persyaratan dari International Professional Practices Framework (IPPF). Informasi tambahan tentang kerangka kompetensi, termasuk kompetensi-kompetensi yang disebutkan dalam artikel ini, dapat ditemukan di situs global The IIA (www.globaliia.org).
- The UK Chartered Institute of Internal Auditor's Audit & Risk Insight, How to Protect Business From Geopolitical Risk tersedia di auditandrisk.org.uk.

About The IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) is a global professional association with over 180,000 members across more than 170 countries and territories. The IIA serves as the internal audit profession's chief advocate, international standard-setter, and principal researcher and educator. www.globaliia.org

Reader Feedback

Send questions or comments to globalperspectives@theiia.org.

