



SW NIHAO

AUGUST 2025

INTERNAL AUDIT

Shan Shan
山山

Wei Wei
威威



Internal Audit Outsourcing: Efficiency and Strategic Transformation
Internal Audit: Challenges of the Artificial Intelligence Revolution
Internal Audit: From Insight to Assurance
Internal Audit: Strategy in Taxation
Internal Audit: Two Sides Coin with Legal Compliance

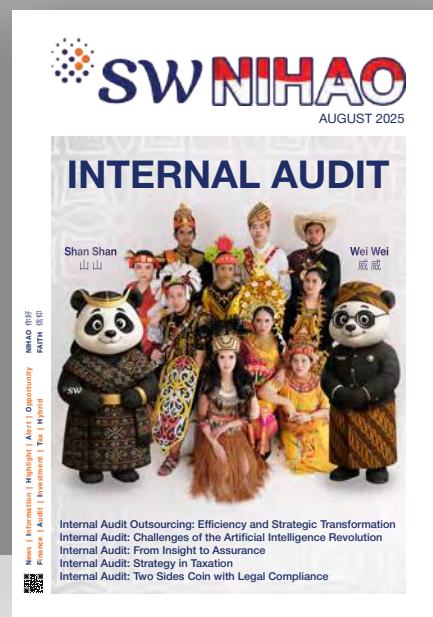
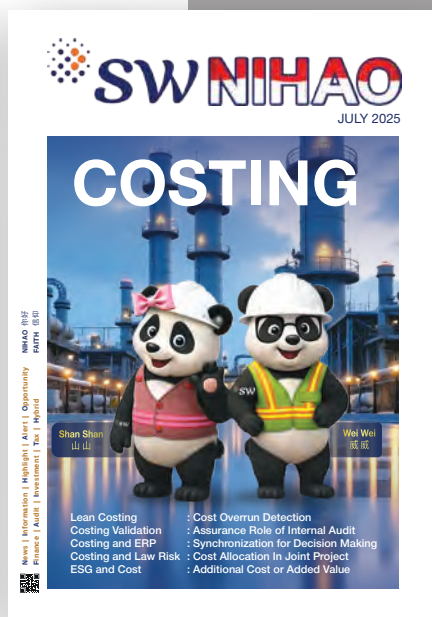
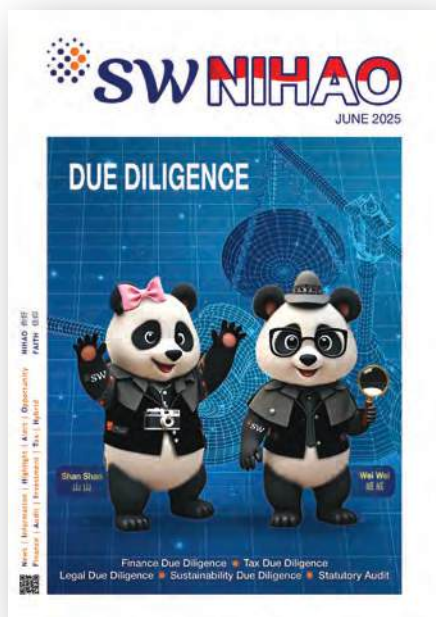
NIHAO 你好
FAITH 信仰

News | Information | Highlight | Alert | Opportunity
Finance | Audit | Investment | Tax | Hybrid



FOR YOUR COLLECTION

Free download:
sw-indonesia.com



MANAGING PARTNERS

Michell Lie

CEO SW INDONESIA

Agustinus Sugiharto

KAP Suharli, Sugiharto & Rekan

Vonny Huryawanto

SW Tax Consulting

Yuliana Setiawati

SW Business Advisory

Thomas Giam

SW Digital Solution

Agustinus Prajaka

SW Counselors at Law

Febryanti Simon

SW Sustainability Center

TEAM EDITORS

Regina Wen

Editor in Chief

Wayne Pakpahan

Editor for Audit

Fanny Yasha

Editor for Advisory

Bella Siboro

Editor for Law

Asri Widayarsi

Editor for Sustainability

Ryan Fatah

Editor for Layout and Decision

Hartanto Wen

Editor for Chinese Articles

CONTACT US

info@shinewing.id

sw-indonesia.com

Jakarta

UOB Plaza, 34th Floor
Jl. MH Thamrin Kav.8-10
Jakarta Pusat 10230
(+62 21) 2993 2162

Tangerang

Unity Building, 3rd Floor
Jl. Boulevard Gading Serpong M5/21
Tangerang 15810
(+62 21) 2222 0200

Surabaya

Spazio Building, 5th Floor
Jl. Mayjend Yono Suwoyo Kav.3
Surabaya 60226
(+62 31) 9914 1222

f SW Indonesia

in SW Indonesia

@shinewing.indonesia

INTERNAL AUDIT

**Internal Audit Outsourcing:
Efficiency and Strategic Transformation**

内部审计外包：
效率与战略转型

**Audit Internal Outsourcing:
Efisiensi dan Transformasi Strategis**



**Internal Audit: Challenges of
the Artificial Intelligence Revolution**

内部审计：
人工智能革命带来的挑战

**Audit Internal:
Tantangan Revolusi Kecerdasan Buatan**

**Internal Audit:
From Insight to Assurance**

内部审计：
从洞察到鉴证

**Auditor Internal:
Dari Insight Menuju Assurance**



**Internal Audit:
Strategy in Taxation**

内部审计：
税务战略协同

**Audit Internal:
Sinergi Strategis Perpajakan**

**Internal Audit: Two Sides Coin
with Legal Compliance**

内部审计：
与法律合规的一体两面性

**Audit Internal: Dua Sisi Mata Uang
dengan Kepatuhan Hukum**





Internal Audit Outsourcing: Efficiency and Strategic Transformation

ARTICLE BY Elisa Tjhoa

EMAIL elisa.tjhoa@shinewing.id

Internal audit outsourcing has gained traction as companies seek efficiency and specialized expertise. This model offers access to professional auditors, advanced technologies, and operational flexibility. Multinational corporations in Indonesia use outsourcing to navigate regulatory and cultural complexities. Common models include full outsourcing and co-sourcing. Benefits range from cost savings and enhanced objectivity to stronger governance. However, its success relies on the organization's strategic intent.



As business environments become increasingly complex, companies are expected to strengthen their governance and internal control systems. A key element in achieving this is the Internal Audit function.

However, not all organizations have sufficient resources or expertise to build a reliable and sustainable internal audit team. This is where internal audit outsourcing comes in, the delegation of some or all internal audit functions to professional third parties.

According to The Institute of Internal Auditors (IIA), internal audit outsourcing involves hiring a professional service provider to handle certain or all internal audit activities. This gives management access to highly skilled auditors, advanced technology, and adaptive audit approaches. Since the 1990s, this practice has grown, driven by cost-efficiency pressures and the globalization of business operations. Many multinational companies (MNCs), particularly in finance and technology, have adopted an internal audit outsourcing model. There are two main models:

1. **Full Outsourcing** : The entire internal audit function is managed by an external provider.
2. **Co-sourcing** : Internal and external audit teams work together.

For MNCs operating in Indonesia, internal audit outsourcing offers a strategic solution to bridge differences in jurisdiction, work culture, and internal control standards across countries. Many opt for a full outsourcing model, partnering with local firms that have deep knowledge of Indonesian regulations and business practices in Indonesia, particularly in taxation, financial authority regulations (OJK/BI), and environmental laws. This enables them to navigate local complexities without the need to build a complete in-house audit team.

Another common model is offshoring, where the global internal audit team from headquarters leads the audit process while local consultants support fieldwork, interviews, and translation. This approach maintains global standards while adapting to local conditions.

In some cases, audit teams from countries such as Singapore, China, Korea, or Japan supervise audits of Indonesian subsidiaries, supported by local audit firms as execution partners. A study published in the Journal of International Accounting Research (Lee & Fargher, 2021) found that this approach improves audit quality across borders and promotes knowledge sharing and harmonization of control standards.

Key Considerations for Choosing Outsourcing Model:

1. Cost and Operational Efficiency

Maintaining a competent internal audit team is expensive, requiring recruitment, training, professional development, and investing in audit technologies. Outsourcing provides a cost-effective alternative without compromising quality. It allows companies to avoid the fixed expense of full-time auditors while still benefiting from high-quality audit results.

2. Access to Specialized Expertise

Modern internal audits extend beyond financial statements to cover IT audits, risk management, ESG audits, and legal compliance. Professional firms typically have multidisciplinary teams with this expertise. Outsourcing enhances audit capacity, especially in specialized areas such as cybersecurity and artificial intelligence.

3. Flexibility and Scalability

For companies with fluctuating business cycles, outsourcing allows audit workloads to scale with demand, without the burden of fixed costs.

4. Increased Objectivity

Third-party auditors can help reduce potential conflicts of interest that may arise when internal teams audit areas closely related to their own operations.

Today's internal audit service providers offer more than manpower, they also bring AI-based audit tools and data analytics. These enable real-time auditing, continuous monitoring, and predictive fraud detection. This shows that outsourcing is not only about reducing costs but also about gaining access to technology and methodologies a company may not have internally.

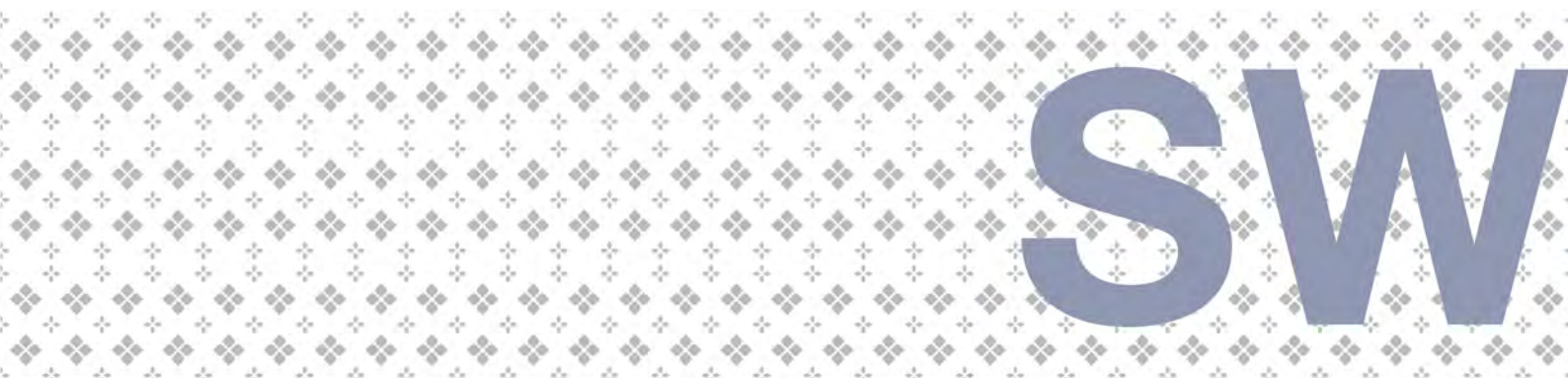
Based on the literature and industry practices, internal audit outsourcing may be the right choice when:

- The company is complex but lacks internal audit resources.
- Specific expertise is needed (e.g., ESG, cybersecurity, cross-border compliance).
- The company is undergoing a transition, merger, or expansion into new regions.
- The company seeks improved audit quality but is not ready to hire a full-time team.

Outsourced internal audits are not just short-term fixes. With the right partner, they can be a strategic ally in building a strong control culture, ensuring compliance, and anticipating future risks. However, as Roman philosopher Seneca said: "No wind is favorable to the sailor who doesn't know where to go."

If a company's goals are unclear, outsourcing can become wasteful rather than transformational. Success depends on intent: whether outsourcing is aimed at strengthening governance and long-term sustainability, or merely serving as a shortcut for superficial efficiency.

SW Business Advisory in Indonesia views this trend as an opportunity to enhance the capabilities of local internal audit professionals, equipping them to compete globally, especially in an era of technology-driven audits and cross-border risks.



SW



Internal Audit: Challenges of the Artificial Intelligence Revolution

ARTICLE BY Thomas Giam

EMAIL thomas.gunawan@shinewing.id

Internal Audit 5.0 marks a major transformation, with artificial intelligence (AI) emerging as a strategic partner to auditors. AI enables full data analysis, real-time anomaly detection, and automation of routine tasks. This enhances efficiency, broadens audit coverage, and accelerates risk response. However, the shift requires robust infrastructure, strong data governance, and improved tech literacy among auditors. AI is not a replacement but a tool that empowers auditors' strategic role. The key challenge lies in maintaining critical judgment without overreliance on machines. With the right approach, Internal Audit 5.0 lays the foundation for a more adaptive, collaborative, and data-driven audit future.



The rapid development of artificial intelligence (AI) has profoundly transformed the landscape of internal audit. No longer confined to spreadsheets and manual sampling, internal auditors are now entering a new phase: Internal Audit 5.0, where humans and machines work in synergy to deliver faster, more accurate, and more strategic assurance.

AI is not a threat to the auditor's role, but a partner that enhances their capacity to focus on analysis and strategic decision making. Through machine learning and predictive analytics, AI boosts internal audit effectiveness by accelerating data analysis, instantly detecting anomalies, and allowing auditors to concentrate on value-added tasks.

Moreover, AI can automate routine functions, speed up fraud detection, and improve accuracy, provided has the right and data security measures in place. The result: higher audit quality, real-time risk monitoring, and broader audit coverage without increasing the auditor's workload.

Internal Audit 5.0

The concept of Internal Audit 5.0 represents a shift from basic automation to true human-AI collaboration. It's not just about automating repetitive work, but about integrating technologies such as:

1. Continuous auditing powered by real-time AI
2. Automatic anomaly detection across all transactions
3. Internal chatbots that assist in designing audit programs and summarizing findings

AI enables analysis of the entire data populations, not just samples, providing auditors with a more comprehensive and precise view for risk assessment. This strengthens risk analysis and reduces false or irrelevant findings.

With routine tasks automated, auditors can allocate more time to advisory roles, offering strategic recommendations, strengthening governance, and supporting business resilience decisions.

However, this shift in role requires significant adaptation. Even after adopting AI, many auditors still struggle to transform into strategic partners due to overreliance on AI-generated results without applying critical validation.

Ensuring a Successful Transition to Internal Audit 5.0:

- **Build Data Infrastructure and Governance**
Maintain high data quality, and oversee AI implementation through a cross-disciplinary team of audit and technology experts. Frameworks such as COBIT or OECD guidelines can serve as governance references.
- **Improve AI Literacy Among Auditors**
Equip auditors with a foundational understanding of data analytics, algorithms, and AI outputs interpretation. Begin with practical training and encourage collaboration with data scientists.

- **Integrate AI into the Audit Cycle**

AI can be utilized to:

- Generate automated risk profiles
- Detect anomalies from live data
- Assist in setting audit objectives and drafting preliminary reports
- Provide continuous audit reporting

AI implementation must also include auditing the algorithm themselves, testing for bias and maintaining thorough documentation of the data sources and models used.

A practical first step is deploying an internal audit chatbot to support work program preparation and streamline reporting processes. Beyond that, internal audit should play an active role in cross-functional initiatives, such as fraud prevention and IT governance audits.

Towards Internal Audit 6.0

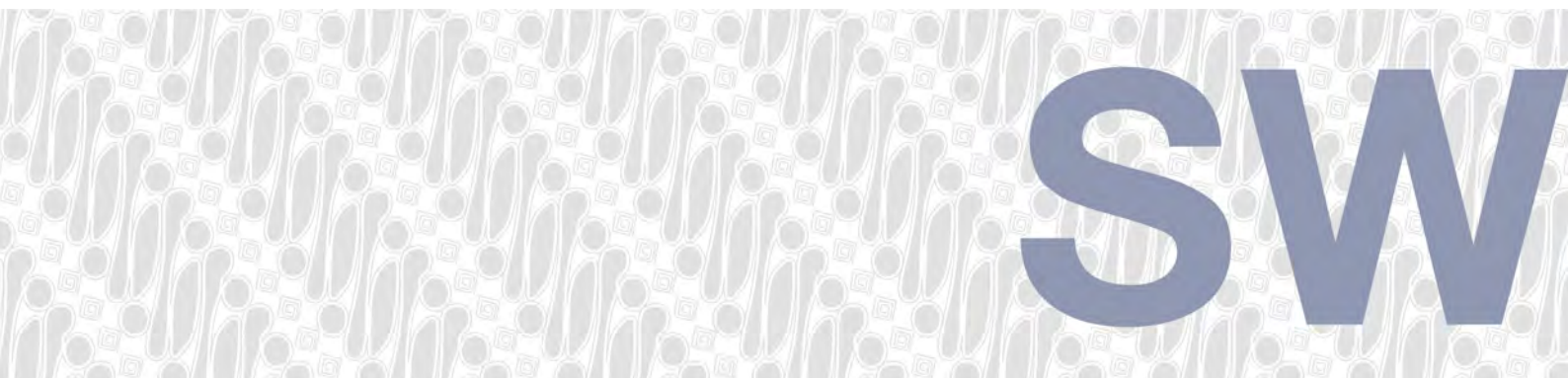
Internal Audit 5.0 is not the final stage. Looking ahead, Internal Audit 6.0 could involve:

1. AI agents that monitor risks 24/7
2. Auditor chatbots capable of dynamic, adaptive audit planning
3. AI models that continuously learn from both the audit environment and auditor feedback

Global organizations are already investing heavily in AI agents that can deliver automated assurance across domains, from taxation to compliance and ESG.

Internal Audit 5.0 is a strategic necessity in the digital age. AI offers unprecedented efficiency and insight. However, the true value of auditing still resides in people, in the professionalism, intuition, and skepticism of auditors, which cannot be replaced by machines.

This transformation requires cultural, technological, and ethical readiness. When managed effectively, internal audit will not only review the past but also helps shape a more transparent, resilient, and trustworthy future.



SW



Internal Audit: From Insight to Assurance

ARTICLE BY Mary Ann

EMAIL mary.gomboc@shinewing.id

The role of internal auditors has shifted from compliance oversight to strategic partners delivering valuable insight and assurance. Effective collaboration between internal and external auditors creates a more efficient, comprehensive, and trusted audit framework. With deep operational knowledge, internal auditors now serve as vital connectors between internal processes and stakeholder expectations. This synergy enhances governance, strengthens risk detection, and builds market trust. For optimal results, collaboration must maintain objectivity and professionalism.



In today's corporate governance landscape, internal auditors have shifted from checking compliance independently to strategically collaborating closely with external assurance providers, creating a stronger foundation of trust and transparency and enhancing efficiency and stakeholder assurance.

Understanding Roles of Internal and External Auditors

Internal auditors work within an organization to evaluate and improve the effectiveness of the entity's risk management and internal controls. Internal auditors examine the adequacy and efficiency of internal controls over financial and operational activities, identify risks, and ensure compliance with entity's policies and relevant laws by conducting periodic audits to detect inefficiencies, potential fraud, or operational weaknesses. Internal auditors provide senior management with recommendations to strengthen the processes and mitigate any identified risks and deficiencies. They also monitor and ensure that corrective actions have been implemented effectively to improve entity's overall performance and maintain sound governance.

External auditors are professionals who independently examine the financial records and transactions of an entity to verify that the financial reports present a true and fair view of the entity's financial position and comply with applicable accounting standards and regulations. They perform substantive testing and verification of transactions, account balances, and disclosures to identify any material misstatements. While external auditors may assess the effectiveness of internal controls related to financial reporting, their main focus remains on providing assurance to external stakeholders that the financial statements are reliable.

Despite these differences in their mandates, both internal and external auditors rely on identifying potential risks and evaluating how well controls are designed and functioning to mitigate those risks. This connection helps provide a comprehensive assurance framework that supports the entity's overall performance, risks management and regulatory compliance.

Internal auditors work within the entity and can provide detailed insights and timely feedback about internal systems, compliance, and efficiency. Internal auditors' familiarity with the daily operations and processes allow them to identify issues early. While the external auditors, who operate independently, bring objective and unbiased viewpoint and help ensure that financial statements and compliance reports are fairly presented without internal influence and provide more credibility to stakeholders. Together, these two viewpoints offer a more comprehensive and reliable assessment of the entity's performance and risks.

The Power of Collaboration

Effective collaboration and communication between internal and external auditors are essential to maximize the value of the audit processes, minimize the disruption and burden to management, and enhance the overall quality of assurance. External auditors may gain better understanding of the entity's control environment without having to re-perform extensive procedures by obtaining relevant information, such as internal auditors' risk assessments, control matrices and findings. This access and information help external auditors to decide where to concentrate their work and what controls they can rely upon. Thus, saving time, promote audit efficiency and improve assurance quality.

Collaboration on fraud risk assessments combines the expertise of both internal and external auditors, enhancing the detection of potential fraud indicators and strengthening the entity's anti-fraud framework. Internal and external auditors can jointly assess the entity's risks, focusing audit efforts on key areas to prevent both teams from auditing low-risk areas unnecessarily and to apply a more targeted, value-added audit approach.

Coordinating audit timelines ensures that internal and external audits are scheduled efficiently and avoiding overlapping fieldwork. Proper alignment leads to smoother audit execution and preserves productive relationships between auditors and the management team.

Conditions for Effective Collaboration

External auditors can enhance the audit efficiency and coverage by utilizing the work of internal auditors, provided that the internal auditors are objective, technically competent, well-documented, risk-focused, and operate independently with professional skepticism. This collaborative approach should be governed by the requirement of standards on auditing and COSO framework. Standards on auditing COSO framework provide guidance on how external auditors can use the work of internal auditors. It outlines the evaluation process of the internal audit function's objectivity, competence, and work quality, and sets conditions under which external auditors may rely on internal audit work to reduce their own testing.

External auditors assess whether the internal audit function is independent enough to provide unbiased and impartial findings. Internal auditors' work may not be reliable as a basis for external audit conclusions if internal auditors lack objectivity. External auditors evaluate whether the internal audit team has the technical proficiency, necessary skills, knowledge, and expertise relevant to the audit areas they review, to carry out high-quality, thorough audits. This includes understanding auditing standards, accounting principles, industry specifics, and risk assessment techniques. Internal audit documentation should be well documented, which provides evidence that internal audit work was performed appropriately and can be reviewed by external auditors. Additionally, internal auditors should adopt a risk-based approach, focusing on areas with higher risk exposure, ensuring efficient use of resources.

While coordination between internal and external auditors can enhance audit efficiency, it is essential that such collaboration does not compromise the independence or professional skepticism of either party. Both internal and external auditors must maintain an objective and questioning mindset throughout the audit process. This practice is critical to maintain audit quality and to avoid undue reliance on unverified information.

Benefits of Collaboration

The integrated audit initiatives and stronger collaboration lead to more advanced and effective governance practices, directly enhancing investor trust. In today's competitive landscape, that trust is vital to sustaining stability and accelerating growth. A collaborative internal and external audit environment enables faster identification of evolving risks and early recommendation of corrective actions. This proactive approach reduces the likelihood of operational and compliance violations. When internal and external audit teams have better communication with the stakeholders, they can provide deeper analysis and more accurate assessments. This will result to more strategic value by identifying operational improvements not only check compliance.

Restructuring audit processes through integrated tools and shared resources eliminates redundancy. The entity avoids repeating procedures, thus reducing overall costs, when internal and external auditors work from unified sets of data and coordinated plans.

Controls are better designed, understood, and followed when the business units and control owners understand the audit process and participate actively. This will promote a more proactive risk management while enhancing the culture of integrity, accountability and transparency throughout the entity. An entity that demonstrates strong audit practices and sound governance earn higher trust from regulators, investors, and business partners. A robust audit function signals that the entity is serious about compliance, financial integrity, and long-term sustainability, which leads to improve market reputation and investor appeal.

Internal Auditors' New Mandate

Once seen primarily as watchdogs focused on compliance and control, internal auditors are undergoing a significant transformation and are now emerging as strategic partners who actively contribute to the success and sustainability of the organization. The innovative internal audit functions connect operational insight with financial assurance, providing leadership with the information needed to make timely and well-informed decisions. The internal auditors' cross-functional perspective enables them to recognize patterns, anticipate issues, and identify opportunities that others may overlook.

Internal auditors now collaborate across the enterprise and offer a balanced assessment that integrates business performance with governance and compliance. Through this strategic engagement, they help build entity resilience and strengthen stakeholder confidence. As entity faces growing complexity and demand for accountability, the internal auditors' role as a trusted advisor is not just beneficial, it's essential.

Practical Ways to Strengthen the Relationship between Internal and External Auditors

Effective collaboration between internal and external auditors is critical to improve the audit quality and to deliver comprehensive assurance to the entity. By engaging in regular joint planning meetings, both internal and external auditors align their objectives, timelines and areas of focus. Thus, minimizing redundant work and ensuring efficient use of resources. Maintaining and utilizing shared risk registers and audit schedules allow both internal and external auditors to facilitate smoother workflows, avoid audit fatigue to auditees, and enable timely communication of findings that may impact each other's work. Establishing transparent and consistent communication protocols guarantees effective collaboration to ensure that both audit teams remain informed about the progress, emerging issues and finding, and will facilitate effective joint problem-solving. Additionally, conducting training sessions to understand each other's methodologies build mutual respect, harmonize approaches, and strengthen overall audit effectiveness. Together, these practices build a foundation of trust and partnership that not only improves audit outcomes but also supports entity's governance and risks management.



Internal Audit: Strategy in Taxation

ARTICLE BY Avelina Lusika

EMAIL avelina.lusika@shinewing.id

In an era of global regulation and transparency, taxation has become an integral part of business strategy and corporate governance. The role of internal audit now extends to evaluating tax risks, overseeing reporting controls, and collaborating with tax functions. Internal audit does not replace consultants, but acts as a strategic partner to ensure traceable documentation and effective controls. By understanding risks such as transfer pricing, tax incentives, and ESG-related taxes, internal auditors help prevent costly errors. The synergy between internal audit and tax strengthens organizational resilience and reflects governance maturity.



In today's increasingly transparent, complex, and regulation-driven global business environment, taxation is no longer the sole responsibility of the finance department or external consultants. It is no longer a standalone matter, it has become an integral part of business strategy, corporate reputation, and a key focus for regulators. This is where the role of internal audit becomes not only relevant, but crucial.

Traditionally, internal audit may have focused on operations, finance, and general compliance. However, with the fast-evolving tax landscape, from OECD BEPS and carbon taxes to tax digitalization, internal audit must view taxation as a critical component of the corporate risk map.

Internal auditors do not need to be tax experts, but, they must understand:

- **Key types of taxes** relevant to the entity: Corporate Income Tax, Value Added Tax, Withholding Taxes (Article 4(2), 21, 22, 23, and 26), Import Duties, Local Taxes, and ESG-related taxes such as carbon and plastic taxes.
- **Common tax risks**, including late reporting, invalid fiscal reconciliations, underpayments, transfer pricing issues, or misuse of tax incentives.
- **The growing role of technology and analytics** in tax reporting, such as e-Faktur, e-Bupot, and Coretax.
- **Global trends**, including mandatory intercompany transaction transparency reporting (Country-by-Country Report (CbCR), Local File, and Master File), OECD Pillar II (Global Minimum Tax), and cross-border information exchange (AEOI).

While internal audits do not prepare tax returns, they play a critical role in ensuring that the controls and documentation supporting tax filings are robust and reliable.

Tax must be explicitly positioned within the corporate risk map. Many organizations overlook taxation in their Enterprise Risk Management (ERM) or risk universe, despite the fact that tax penalties can be substantial, tax disputes can lengthy, and public exposure of tax issues can severely damage corporate reputation.

Internal audit should include tax risks in its annual risk assessment, evaluate the likelihood and impact of these risks objectively, and coordinate with the tax function to assess the adequacy of existing controls.

Potential areas for inclusion in the audit scope include:

A. Tax Compliance Process

- Are all tax obligations reported and paid on time?
- Is there an internal review process for tax returns before submission?
- Is supporting data for tax withholding and reporting (e.g., invoices tax invoices) valid and complete?

B. Transfer Pricing & Intercompany Transactions

- Is transfer pricing documentation current and compliant?
- Are cost allocation methods between entities documented and reasonable?
- Do intercompany transactions meet the principles of fairness and business norms?

C. Accuracy of Tax Accounting

- Are deferred tax estimates calculated using appropriate methodologies?
- Are tax accounts reconciled regularly?

D. Utilization of Tax Incentives

- Has the company correctly applied tax holidays or super deductions with proper documentation and procedures?

E. ESG Tax Risks

- Is the company prepared for taxes based on emissions or plastic consumption?
- Have environmental costs been treated appropriately as capital or expenses?

Internal audit is not responsible for issuing tax opinions or replacing tax consultants. However, it can:

- Recommends process and control improvements.
- Identify areas prone to errors or fraud.
- Ensure tax decisions are supported by traceable documentation and procedures.
- Review the compliance self-assessments carried out by the tax team.

Synergy does not mean duplication, internal audit safeguards the system, while the tax team manages technical positions.

One common challenge is the “wall” that sometimes exists between internal audit and tax teams. Breaking down this barrier can significantly strengthen corporate governance.

Ways to build collaboration include:

- Developing a joint agenda in audit planning.
- Establishing escalation mechanisms for sensitive findings.
- Conducting joint thematic audits, such as transfer pricing or VAT risk audits.
- Sharing audit results with the audit committee, including tax-related issues.

Let’s discuss several examples of why a company’s internal audit and tax teams need to work together. First, a tax refund application was rejected due to inconsistent transaction evidence. Internal audit identified discrepancies between digital invoices and the ERP system. Tax risks on VAT refund worth IDR 1.2 billion were avoided through recommendations for an automatic validation system.

Second, errors in income tax input from construction projects were uncovered during a project reporting audit. Internal auditor found that final income tax on several projects had been miscalculated. The tax team was able to correct the tax returns before the filing deadline.

Therefore, synergy is necessary because of several benefits of internal audit involvement in tax matters:

- Providing management and directors with confidence that taxation processes are under control.
- Preventing audit surprises or large future tax liabilities.
- Supporting ethical, transparent, and well-documented tax planning.
- Ensuring taxation is embedded within the corporate governance framework.

In the era of modern governance, internal audit’s role in taxation is a marker of organizational maturity.

Internal audit must evolve from being merely a “document supervisor” to a strategic partner in ensuring tax accuracy, integrity, and governance. Taxation is a domain that must be understood, monitored, and addressed by internal auditors, because it is where significant risks may arise, and where substantial added value can be created.



Internal Audit: Two Sides Coin with Legal Compliance

ARTICLE BY Fanny Lie **EMAIL** fanny.fanny@shinewing.id

Internal audit plays a strategic role in ensuring legal compliance. This function now extends beyond control evaluation to include legal risk monitoring through close collaboration with legal teams. Legal risk mapping, regulatory tracking, compliance audits, and investigations are integral to the auditor's role. An integrated audit-legal model enhances governance, reduces risk, and promotes transparency. Internal audit also serves as a guardian of ethics, providing early warning of violations. Without synergy with legal functions, internal audit risks falling short of its full mandate. Legal awareness is now essential to effective and credible internal auditing.



Amid waves of regulatory change, rising governance standards, and growing public demands for transparency, legal compliance has become a cornerstone of corporate sustainability. In this context, internal audit can no longer be seen merely as a tool for operational efficiency or financial scrutiny, it must serve as a strategic partner in ensuring the company remains on the right side of the law.

As David O'Regan notes in his book *The Essential Handbook of Internal Auditing*, internal audit is not a standalone function but part of a company's system of checks and balances. One of its vital functions is to help ensure the company complies with applicable laws, regulations, and policies. In practice, legal compliance and internal audit are two sides of the same coin: inseparable and mutually reinforcing.

Traditionally, internal audit has focused on internal controls, operational effectiveness, and financial reporting. However, as the legal and regulatory landscape becomes increasingly complex, its role has evolved.

According to The Institute of Internal Auditors (IIA), internal audit now includes assessing risk management systems, including legal and compliance risks. In this context, an internal auditor must have, at minimum, a functional understanding of the regulations governing the sector in which the company operates this includes labor laws, consumer protection, anti-money laundering, personal data protection, intellectual property, and Financial Services Authority (OJK) regulations.

Beyond this, internal auditors have now form part of the early detection system for potential legal violations, crucial in preventing fines, sanctions, disputes, and reputational harm arising from ignorance or negligence. The critical question is: to what extent does internal audit collaborate with the company's legal function?

Strategic forms of collaboration between internal audit and legal include:

1. **Legal Risk Mapping** – Identifying legal risks during audit, including contracts, licenses, and reporting obligations.
2. **Regulatory Change Monitoring** – Tracking regulatory updates that affect business processes and internal controls.
3. **Investigations and Whistleblower Cases** – Addressing suspected fraud or legal breaches requiring legal expertise.
4. **Compliance Audits** – Conducting audits specifically designed to assess adherence to external regulations.

The synergy between internal audit and legal teams point toward a future-ready approach: the "Integrated Audit and Legal Model". This involves building an integrated compliance ecosystem, where legal and internal audit functions not only collaborate but also systematically reinforce each other.

Key elements of this model include:

1. **Shared Risk Register** – A unified list covering legal, financial, operational, and reputational risks.
2. **Joint Review Committee** – A cross-functional team (audit, legal, risk) conducting joint evaluations of incidents or potential violations.
3. **Cross-Training** – Joint training so auditors understand basics legal principles, and legal teams understand internal control processes.
4. **Technology-Enabled Monitoring** – Leveraging GRC (Governance, Risk, and Compliance) platforms for real-time compliance tracking.

Equally important as technical capabilities is ethical awareness. Internal auditors must act not only as a “procedure police” but also as guardians of corporate integrity. Ethics and law are not separate domains. Many studies show that corruption and legal breaches often begin with small compromises overlooked by internal oversight. Therefore, internal audit must also serve as a mirror of organizational integrity.

Today, many corporate leaders adopt a “law-centric” approach to internal audit policies. Technical expertise and procedural compliance alone are no longer enough, internal audit must evolve into a strategic partner in upholding the company’s legal compliance.

As the well-known legal maxim goes, “Ignorantia legis non excusat”, ignorance of the law excuses no one. Likewise, an internal audit that neglects the legal dimension can itself become a source of risk. The synergy between internal audit and legal is therefore not optional, it is essential. Like two sides of the same coin, neither can operate effectively without the other. Only through collaboration can a company’s credibility and sustainability be fully safeguarded.



SW

Mint Indonesia 

PRECIOUS METALS & NUMISMATICS

GELORA KEMERDEKAAN DILUNCURKAN

Seri Kemerdekaan Republik Indonesia



Silver Bar

Unity Building Lt. 3, Jl. Boulevard Gading Serpong M5/21, Tangerang 15810

   Mint Indonesia   mintindonesia_ch  MintIndonesiaCH.com



内部审计外包： 效率与战略转型

作者 Elisa Tjhoa

邮箱 elisa.tjhoa@shinewing.id

在追求效率与特定技能的背景下，内部审计外包实践正日益受到企业青睐。这种模式使企业能够获得专业审计师资源、先进技术支持和灵活运营空间。跨国公司，尤其是在印度尼西亚，利用外包来弥合法规复杂性与本地文化之间的差距。目前主要采用全面外包与联合外包两种模式，其优势涵盖成本节约、提升审计客观性和强化公司治理三大维度。但需注意，该模式的实际成效最终取决于企业的战略导向。



随着商业环境日益复杂，对企业的期望是不断加强治理和内部控制系统。实现这一目标的关键要素之一是内部审计职能。

然而，并非所有组织都拥有足够资源或专业能力来建立一支可靠且可持续的内部审计团队。此时，内部审计外包便应运而生——即将部分或全部内部审计职能委托给专业第三方机构。

根据国际内部审计师协会（IIA）的定义，内部审计外包是指聘请专业服务提供商来执行部分或全部内部审计工作。这种模式使管理层能够获得高技能审计师、先进技术以及灵活适配的审计方法。自20世纪90年代以来，在成本效益压力和业务运营全球化的推动下，这一实践不断发展。许多跨国公司，尤其是金融和科技行业，已采用内部审计外包模式。该模式主要分为两种类型：

- 1. 全面外包：**全部内部审计职能由外部服务提供商管理
- 2. 联合外包：**内部审计团队与外部审计团队协同工作

对于在印尼运营的跨国企业而言，内部审计外包提供了一种战略解决方案，有助于弥合不同国家之间在司法管辖权、工作文化和内部控制标准方面的差异。许多跨国公司选择全面外包模式，与当地公司建立合作关系，这些当地公司对印度尼西亚的法规和商业惯例有着深入了解，尤其是在税收、金融监管机构规定（印尼金融服务管理局/印尼中央银行）以及环境法方面。这些跨国公司因而可在无需组建完整内部审计团队的情况下，就能应对当地的复杂情况。

另一种常见的外包模式是离岸外包，即由总部的全球内部审计团队主导审计流程，而当地顾问则负责现场工作、访谈以及翻译工作。这种做法既能保持全球统一的标准，又能适应本地实际情况。

某些案例中的做法是，来自新加坡、中国、韩国、日本等国的审计团队监督印尼子公司的审计工作，当地审计事务所则作为执行合作伙伴提供支持。一项发表在《国际会计研究期刊》上的研究（李和法格，2021年）发现，这种做法能提升跨国审计质量，并促进知识共享及控制标准的协调统一。

选择外包模式的关键考虑因素：

1. 成本与运营效率

维持一支专业的内部审计团队成本高昂，这涉及到人员招聘、培训、专业能力提升以及对审计技术的投入。而外包则提供了一种兼具成本效益的替代方案，同时不会牺牲质量。企业采用外包模式，既能避免承担全职审计师的固定人力成本，又能获得高质量的审计成果。

2. 获取专业能力

现代内部审计已超越财务报表，涵盖IT审计、风险管理、ESG审计及法律合规性。专业事务所通常拥有具备这些领域专业知识的跨学科团队。通过外包，企业能够增强审计能力，尤其是在网络安全和人工智能等专业领域。

3. 灵活性与可扩展性

对于业务周期波动的企业，外包能根据需求调整审计规模而无需承担固定成本压力。

4. 增强客观性

第三方审计机构有助于减少潜在的利益冲突，而这种利益冲突可能在内部团队审计与其自身业务密切相关的领域时产生。

如今，内部审计服务提供商提供的不仅仅是人力，还具备基于人工智能的审计工具和数据分析技术。这些技术和工具能够实现实时审计、持续监控以及预测性欺诈检测。这表明，外包不仅关乎成本削减，更关乎获取企业内部可能不具备的技术和方法。

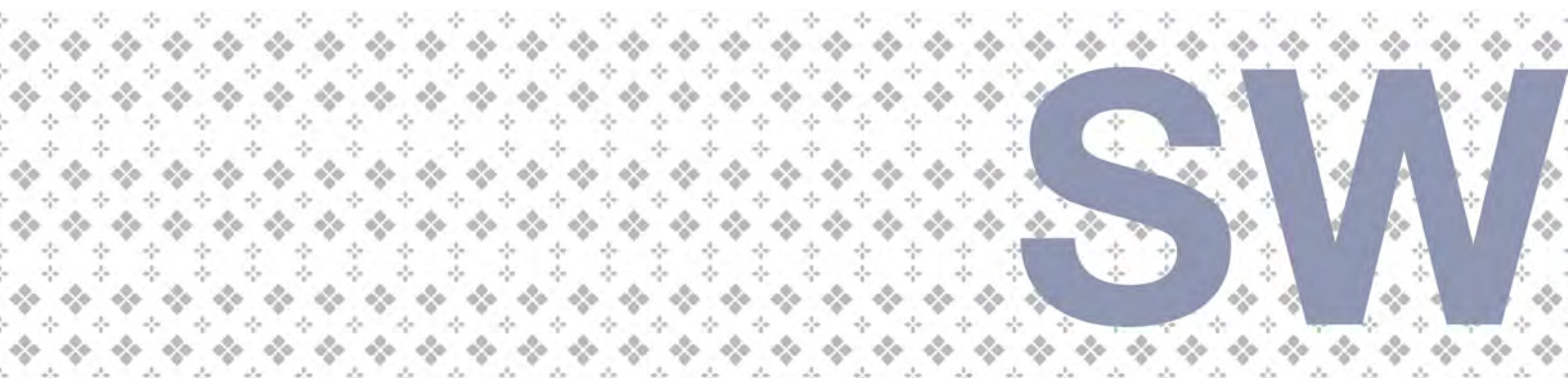
根据相关文献和行业实践，当企业面临以下情形时，选择内部审计外包可能是恰当的决策：

1. 企业业务复杂但缺乏内部审计资源
2. 需要特定专业知识（例如ESG、网络安全、跨境合规）
3. 处于转型、并购或向新区域扩张阶段
4. 希望提升内部审计质量但尚未准备好组建全职团队

外包内部审计并非只是权宜之计。选择合适的合作伙伴，其能成为企业构建强大内控文化、确保合规经营以及前瞻性预判未来风险的战略盟友。但正如罗马哲学家塞涅卡所言：“对于不知航向的水手，任何风向都不是顺风。”

若企业目标模糊不清，外包审计不仅无法推动变革转型，反而会造成资源浪费。外包的成效取决于企业初衷：其目的究竟是强化公司治理与长期可持续发展能力，还是仅仅将其视为提升表面效率的权宜之计。

印尼的信永中和商业咨询部认为这一趋势是提升本土内部审计专业人员能力的契机，可借此机会使其具备在全球范围内竞争的實力，尤其是在技术驱动型审计和跨境风险日益凸显的时代背景下。



SW



内部审计： 人工智能革命带来的挑战

作者 Thomas Giam

邮箱 thomas.gunawan@shinewing.id

内部审计5.0标志着重大变革，AI正以审计师战略伙伴的身份登场。AI技术能够实现全面数据分析、自动异常检测及日常工作自动化，从而提升审计效率、扩大审计范围并加速风险响应。但这一转型要求机构具备完善的基础设施、数据治理体系以及审计师的技术素养。AI并非取代审计师，而是强化其战略价值的工具。当前挑战在于确保审计师保持批判性思维，避免过度依赖机器。通过正确的方法，内部审计5.0将构建适应性强、协同高效、数据驱动的未来审计体系。



人工智能（AI）的快速发展深刻改变了内部审计的格局。内部审计师不再局限于电子表格和人工抽样，而是正迈入一个新阶段：内部审计5.0时代——人类与机器协同工作，能够提供更快、更准确且更具战略性的鉴证服务。

AI并不是对审计师角色的威胁，而是增强其能力的合作伙伴，使审计师能专注于分析和战略决策。借助机器学习和预测性分析，AI可加速数据分析，即时识别异常情况，使审计师能够专注于增值任务，从而可提升内部审计效能。

此外，AI能自动化内部审计团队的日常工作，加快欺诈检测并提高准确性，前提是组织已准备好数据基础设施和安全保障。其结果是：审计质量提升，风险监控更实时，审计范围扩大而无需增加审计师工作量。

内部审计5.0

内部审计5.0概念标志着从基础自动化迈向真正的人与AI协作。这不仅关乎重复性工作的自动化，更在于整合诸如以下技术：

1. 借助实时AI进行持续审计
2. 对所有交易进行自动异常检测
3. 助力设计审计方案和总结审计发现的内部聊天机器人

AI使审计师能够对全量数据（而不仅是样本数据）进行分析，从而使审计师在评估风险时拥有更全面且精准的视角。这既强化了风险分析效能，又减少了错误或无关的审计发现。

随着日常任务实现自动化，审计师便可将更多时间用于顾问角色——提供战略建议、强化治理，以及为业务韧性决策提供支持。

但这一角色转变需要审计师颇费周折才能适应。即使在采用AI后，许多审计师仍难以转型为战略伙伴，究其原因，在于他们过度依赖AI生成的结果，却未对这些结果开展批判性验证。

为了实现向内部审计5.0的顺利过渡，组织需：

- **构建数据基础设施与治理架构**

确保数据质量得到保障，并通过由审计和技术专家组成的跨学科团队监督AI的实施。数据治理可参考《信息及相关技术控制目标》（COBIT）框架或世界经济合作与发展组织（OECD）指南。

- **提升审计师的AI素养**

帮助审计师建立数据分析、算法原理及AI输出结果解读的基础认知。可从实践培训入手，并鼓励与数据科学家的协作。

- **将AI融入审计周期**

AI可用于实现以下功能：

- 自动生成风险画像
- 从实时数据中检测异常
- 协助制定审计目标并起草初步报告
- 提供持续性审计报告

AI的实施还必须包括对算法本身的审计，测试其是否存在偏差，并完整记录所使用的数据来源和模型。

切实可行的第一步是部署内部审计聊天机器人，用以支持工作方案编制并简化报告流程。除此之外，内部审计还应在跨职能项目中发挥积极作用，例如欺诈预防和IT治理审计。

迈向内部审计6.0

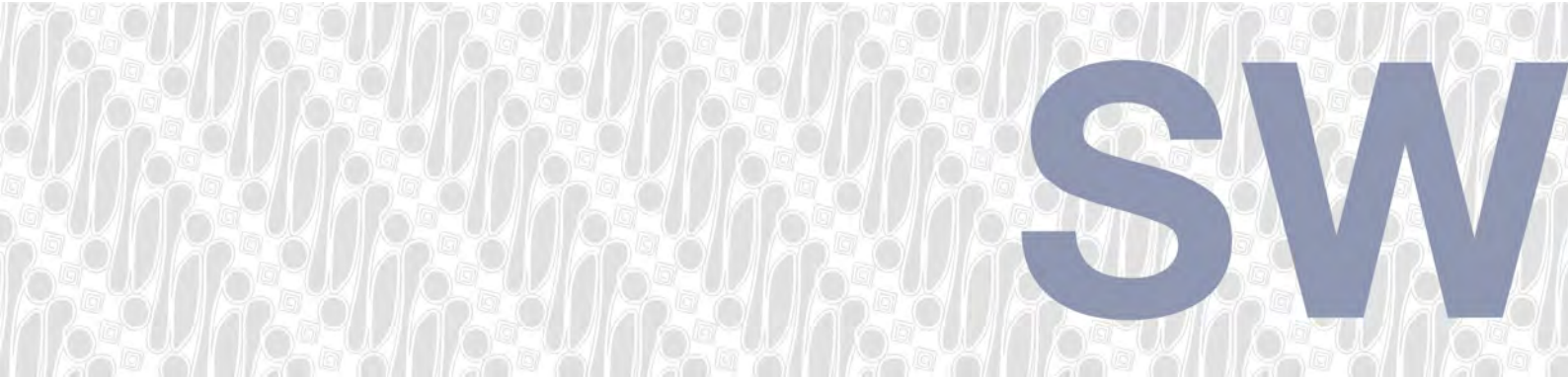
内部审计5.0并非终点。展望未来，内部审计6.0或将涵盖以下方面：

1. 能24/7监控风险的AI代理
2. 能够进行动态、自适应审计规划的内部审计师聊天机器人
3. 能持续从审计环境和审计师反馈中学习的AI模型

全球企业已在AI代理领域投入巨资，AI代理能够在多个领域（从税务到合规及ESG）提供自动化鉴证服务。

内部审计5.0是数字时代的战略必需品。AI带来前所未有的效率与洞察力。但归根结底，审计的真正价值仍在于人，在于审计人员的专业素养、直觉和怀疑精神，这些是机器无法替代的。

这一转型要求组织在文化、技术和伦理方面做好准备。如果管理得当，内部审计不仅能审查过去，还会帮助塑造一个更加透明、有韧性和值得信赖的未来。



SW



内部审计： 从洞察到鉴证

作者 Mary Ann

邮箱 mary.gomboc@shinewing.id

内部审计师的职责已从单纯独立检查合规性，转变为提供有价值见解与鉴证的战略伙伴。内部审计师与外部审计师的有效协作，构建了更高效、全面且可靠的审计框架。凭借对企业运营与控制的深刻理解，内部审计师如今成为连接内部流程与外部利益相关者需求的重要桥梁。这种协同效应强化了公司治理，提升了风险识别能力，并增强了市场信心。为实现最佳效果，协作过程中必须始终保持客观性与专业性。内部与外部审计功能的整合，将成为构建前瞻性、适应性及可持续性鉴证体系的关键。



在当今的企业治理格局中，内部审计师的职责已从单纯独立检查合规性，转变为与外部鉴证提供方开展战略性协作。这为信任和透明度奠定了更坚实的基础，同时提高了利益相关方的效率和鉴证水平。

理解内部与外部审计师的职责

内部审计师在组织内部工作，负责评估和提升风险管理以及内部控制的有效性。内部审计师会评估财务与运营活动内部控制的充分性与效率、识别风险，并通过定期审计来识别低效环节、潜在舞弊行为或运营弱点，从而确保企业遵守相关政策及法律法规。内部审计师还会向高级管理层提供建议，以加强流程、降低风险并弥补发现的缺陷。他们还负责监控并确保改进措施得以有效落实，从而提升企业整体绩效并维护良好的治理结构。

外部审计师是独立审查企业财务记录与交易的专业人士，验证财务报告是否真实、公允反映企业财务状况，并符合适用会计准则与法规。他们对交易、账户余额及披露事项执行实质性测试和验证，以识别重大错报。虽然外部审计师会评估与财务报告相关的内部控制有效性，但其核心重点仍是为外部利益相关方提供财务报告可靠性的鉴证。

尽管职责不同，内部审计师与外部审计师都依赖于对潜在风险的识别，并评估控制措施在降低这些风险方面的设计与运行效果。这种关联有助于构建全面的鉴证框架，为企业的整体绩效、风险管理及法规合规性提供支持。

内部审计师立足企业内部，能提供关于内部系统、合规性及效率的深刻洞察与及时反馈。凭借对日常运营和流程的深入理解，内部审计师能及早发现问题。而独立工作的外部审计师则提供客观无偏见的视角，确保财务报表与合规报告不受内部影响公允呈现，从而增强利益相关方信心。两种视角相结合，可对企业绩效与风险进行更全面、可靠的评估。

协作的力量

内部审计师与外部审计师之间的有效协作与沟通对于最大化审计过程的价值、最小化对管理层的干扰和负担，以及提升整体的鉴证质量至关重要。外部审计师可以在不必重复执行大量程序的情况下，通过获取相关信息（如内部审计师的风险评估、控制矩阵以及内部审计发现）更好地了解企业的控制环境。这些信息的获取有助于外部审计师确定其工作的重点以及可以依赖的控制措施，从而节省时间、提高审计效率并改善鉴证质量。

在舞弊风险评估方面进行协作，能够整合内外部审计师的专业知识，加强对潜在舞弊迹象的识别，并强化企业的反舞弊框架。内外部审计师可联合评估企业风险，将审计工作聚焦于关键领域，从而避免两个团队在不必要的低风险领域审计，并采用更具针对性、更具增值性的审计方法。

协调审计时间表可确保内外部审计的日程安排高效合理，避免实地工作重叠。适当的协调有助于审计执行更为顺畅，并维护审计师与管理团队之间高效的工作关系。

有效协作的前提条件

外部审计师可以利用内部审计师的工作成果来提升审计效率并扩大审计范围，前提是这些内部审计师具备客观性、技术能力、工作记录完备、以风险为导向，并且能够保持独立性和职业怀疑态度。这种协作方式必须遵循审计准则和COSO框架的要求。审计准则与COSO框架就外部审计师如何利用内部审计工作提供了指导，包括对内部审计职能的客观性、胜任能力及工作质量的评估流程，并明确外部审计师可依赖内部审计工作以减少自身测试的条件。

外部审计师需评估内部审计职能是否具备足够独立性以提供客观公正的结论。若内部审计师缺乏客观性，其工作成果可能难以作为外部审计结论的可靠依据。外部审计师还需评估内部审计团队是否具备与被审计领域相关的技术能力、必要技能、知识和经验，以确保审计质量与全面性，这包括评估其是否充分理解审计准则、会计原则、行业特性及风险评估技术等。内部审计工作记录必须完备，以证明审计工作执行得当，并可供外部审计师复核。此外，内部审计师应采用风险导向方法，聚焦高风险领域，确保资源有效利用。

尽管内部审计师与外部审计师之间的协调可以提高审计效率，但须确保这种协作不会损害任何一方的独立性或职业怀疑态度。无论是内部审计师还是外部审计师，都必须在审计过程中保持客观并秉持质疑的态度。这一做法对于维护审计质量以及避免对未经核实的信息产生过度依赖至关重要。

协作效益

整合审计举措与强化协作能催生更先进、有效的治理实践，直接提升投资者信任。在当前竞争环境下，这种信任对维持稳定与加速增长至关重要。内外部审计的协作机制有助于更快识别动态风险，并及时提出整改建议。这种前瞻性策略能降低运营与合规违规的可能性。内外部审计团队加强与利益相关方的沟通时，可提供更深入的分析与更准确的评估，从而创造更大战略价值——不仅检查合规性，更识别运营改进机会。

通过整合工具与共享资源重构审计流程可消除冗余。当内外审计师基于统一的数据集与协调一致的计划开展工作时，企业能避免程序重复，从而降低总体成本。

当业务单元与控制责任方理解并积极参与审计流程时，控制措施会被设计更完善、理解更透彻、执行更到位。这将推动更积极主动的风险管理，同时在整个企业内培育诚信、问责与透明文化。那些展现出健全的审计实践与完善治理机制的企业，将获得来自监管机构、投资者及业务合作伙伴的更高信任。健全的审计职能标志着企业对合规、财务诚信及长期可持续发展的重视，最终提升市场声誉与投资者吸引力。

内部审计师的新使命

曾经，内部审计师主要被视为聚焦合规与控制的监督者。如今，他们正在经历重大转型，逐渐成为积极助力企业成功与可持续发展的战略伙伴。富有创新性的内部审计职能将运营洞察与财务鉴证相连接，为管理层提供所需信息，以做出及时且明智的决策。内部审计师凭借其跨职能视角，能够识别模式、预判问题，并发现其他人可能忽视的机遇。

目前，内部审计师在整个企业范围内进行协作，提供将业务绩效与治理、合规相融合的平衡性评估。通过这种战略性参与，他们助力构建企业韧性并增强利益相关者的信任。随着企业面临日益增长的复杂性和问责制要求，内部审计师作为值得信赖的顾问这一角色，不仅有益，而且至关重要。

强化内外审计师协作的实用方法

内外审计师的有效协作对提升审计质量、为企业提供综合鉴证至关重要。通过定期召开联合计划会议，内外审计师可以统一目标、时间表及关注领域，从而最大限度减少重复工作，确保资源的高效利用。维护和利用共享的风险登记册和审计计划表，能让内外部审计师更顺畅地推进工作流程，避免被审计单位产生审计疲劳，并能及时沟通可能影响双方工作的审计发现。建立透明、持续的沟通机制能确保高效协作，使双方审计团队随时掌握进展、新出现的问题及审计发现，有助于共同解决问题。此外，通过培训交流理解彼此的方法论，能增进相互尊重、统一工作方法，从而提升整体审计效能。总体而言，这些实践共同构建起信任与合作的基石，不仅提升审计成果，更能为企业的治理与风险管理提供支撑。

迈向统一的鉴证模式

组织鉴证的未来在于将内部审计、外部审计与合规职能整合为协调统一的系统。这种整合鉴证模式通过发挥各职能独特优势来提供全面及时的洞察，从而强化风险管理和健全治理。

在这一整合鉴证框架中，内部审计师凭借其对内部运营的持续掌握和深刻洞察，处于独特地位。作为内部流程与外部利益相关者之间的重要桥梁，内部审计师促成了问责制的实现，并在监管机构、投资者及其他利益相关者之间建立信任。内部审计师已不再只是幕后工作者，而是可见且积极的参与者，在他们的工作中，信任不仅被维护，更被积极践行。这一转变强化了内部审计师的价值，使其在当今复杂的商业环境中成为提供可靠鉴证的重要力量。



SW



内部审计： 税务战略协同

作者 Avelina Lusika

邮箱 avelina.lusika@shinewing.id

在全球监管与透明度时代，税务已成为企业战略和公司治理不可或缺的组成部分。内部审计的角色现已扩展至涵盖税务风险评估、报告流程控制，以及与税务职能部门的协作。内部审计并非替代顾问，而是作为战略合作伙伴确保可追溯的文档记录和有效控制。通过深入理解转让定价、税收优惠乃至ESG税务等风险领域，内部审计师助力防范可能产生重大影响的差错。内部审计与税务职能的协同效应，既增强了组织韧性，也折射出企业治理的成熟度。



在日益透明、复杂且以监管为导向的全球营商环境中，税务已不再单单是财务部门或外部顾问的责任。税务不再独立存在，而是成为企业战略和公司声誉的一部分，是监管机构关注的重点。因此，内部审计这一职能变得具有相关性，甚至至关重要。

过去，内部审计可能将重点放在运营、财务和一般合规性上。但随着税务环境的快速变化——从经济合作与发展组织（OECD）的税基侵蚀与利润转移（BEPS）、碳税到税务数字化——内部审计必须将税务视为企业风险图谱的关键部分。

内部审计师无需成为税务专家，但他们必须了解：

- » **与企业相关的主要税种：**企业所得税、增值税、预扣税（第4(2)条、第21条、第22条、第23条和第26条）、进口关税、地方税以及ESG相关税种如碳税或塑料税。
- » **常见税务风险：**如延迟申报、无效的财务对账、少缴税款、转让定价问题或不当使用税收优惠。
- » **科技与分析在税务申报中日益提升的作用，**例如电子发票（e-Faktur）、电子预扣税（e-Bupot）和核心税务（Coretax）系统。
- » **全球趋势，**如关联交易强制性透明度报告（国别报告（CbCR）、本地文件和主文件）、经合组织第二支柱（全球最低税率），以及跨国信息交换（AEOI）。

内部审计不负责编制纳税申报表，而是在确保支持税务申报的控制措施和文件资料的健全性和可靠性方面发挥着关键作用。

税务需被明确地纳入企业风险图谱。尽管税务处罚可能很严重，税务纠纷可能耗费时日，税务问题的曝光会严重损害企业声誉，许多组织在企业风险管理（ERM）或风险体系中还是忽视了税务风险。

内部审计需将税务风险纳入年度风险评估，客观衡量这些风险的可能结果和影响，并与税务部门共同评估现有控制措施的充分性。

以下是可以纳入审计范围的潜在领域：

A. 税务合规流程

- 是否所有纳税义务都按时申报和缴纳？
- 提交纳税申报表前是否有内部审核流程？
- 支持预扣税和税务申报的数据（如发票和税务发票）有效且完整？

B. 转让定价和关联交易

- 转让定价文档是否为最新且合规？
- 实体间成本分配方法是否有文件记录且合理？
- 关联交易是否符合公平原则和商业常规？

C. 税务会计准确性

- 递延税项预估是否采用恰当的方法？
- 税务账目是否定期核对？

D. 税收优惠使用

- 企业申请税收减免/超级扣除时是否遵循正确程序并留存文档？

E. ESG税务风险

- 企业是否准备好应对基于排放或塑料消耗的税收？
- 环境成本是否被合理地资本化或计为费用？

内部审计的职责不是提供税务意见或替代顾问，而是可以：

- 提出流程和控制改进的建议
- 识别易出现错误或舞弊的领域
- 确保税务决策基于可追溯的文件和程序
- 审核税务团队开展的合规自评

协同不意味着重复。内部审计守护系统，而税务团队负责处理技术性问题。

常见的挑战是内部审计与税务团队之间有时存在的”壁垒”，解除壁垒则可以大大强化公司治理。

构建协作的方法有：

- 在审计规划中制定共同议程
- 建立敏感发现的升级机制
- 开展联合专题审计，如转让定价审计或增值税风险审计
- 向审计委员会共享包含税务方面的审计结果

我们通过案例说明为何企业内审与税务团队需要协同：

案例一：因交易凭证不一致导致退税申请被拒。内审发现电子发票与ERP系统数据不匹配。通过推荐自动验证系统，成功防范了价值12亿印尼盾的增值税退税风险。

案例二：项目报告审计期间，发现了建筑工程所得税录入错误。内审发现几个项目的最终所得税计算有误。税务团队随后在截止日期前完成了申报表更正。

由此可见，有必要形成协同效应，内部审计参与到税务中可以带来以下几方面的益处：

- 提高管理层和董事会对税务流程受控的信心；
- 避免出现审计意外或未来的巨额税务负债
- 支持符合道德、透明、且有文档记录的税务筹划
- 确保税务成为公司治理框架的组成部分

在现代治理体系中，内审参与税务工作是组织成熟度的标志。

内部审计必须从单纯的”文件监督者”进化为保障税务准确性、完整性和治理的战略伙伴。税务是内部审计师必须理解、监督和应对的领域，因为它既是重大风险的可能源头，也可能带来巨大的附加价值。



内部审计： 与法律合规的一体两面性

作者 Fanny Lie 邮箱 fanny.fanny@shinewing.id

内部审计在护航企业合法经营方面发挥着战略作用。该职能不仅评估内部控制的有效性，更通过与法务团队的紧密协作监控法律风险。法律风险测绘、法规变化监测、合规审计、调查与举报机制，均已构成审计师职责体系的重要组成。审计与法务的协同模式能强化公司治理体系，降低运营风险并提升透明度。内部审计同时承担着组织伦理守护者的角色，成为违规行为的早期预警机制。若缺乏与法律维度的协同，内部审计将难以全面履行其战略职能。



在法规变革浪潮、治理标准提升和公众透明度要求的背景下，法律合规已成为企业可持续发展的核心支柱。在此环境下，内部审计不再仅被视为运营效率提升或财务检查的工具，而是护航企业合法经营的战略伙伴。

正如 David O' Regan 在其著作《内部审计基础手册》中指出，内部审计并不是一个独立职能，而是公司内部制衡体系的一部分。其关键职能之一就是确保企业遵守现行法律、法规和政策。实践中，法律合规与内部审计如同一枚硬币的两面：不可分割且相互强化。

传统上的内部审计关注内部控制、运营效能和财务报告，但随着法律监管环境日趋复杂，其职能也在演变。

根据国际内部审计师协会（IIA）的定义，现代内部审计职能已涵盖包括法律与合规风险的风险管理体系评估。在这一背景下，内部审计师至少应能基本理解企业所经营领域的法规，包括《劳动法》、《消费者保护法》、《反洗钱法》、《个人数据保护法》、《知识产权法》、以及印尼金融服务管理局（OJK）的相关规定。

除此之外，内部审计已成为法律违规早期预警系统的一部分，这对预防因疏忽导致的罚款、制裁、诉讼及声誉损害至关重要。现在的核心问题在于：内部审计与企业法务部门能协作到什么程度？

内部审计与法务的战略协作形式包括：

- 1. 法律风险测绘** - 审计过程中识别合同、许可及申报义务等法律风险
- 2. 法规变化监测** - 追踪影响业务流程与内部控制的法规更新
- 3. 调查与举报机制** - 处理需法律专业判断的舞弊或违规嫌疑
- 4. 合规审计** - 执行专门评估外部法规遵循情况的审计

内部审计团队与法律团队的协同带来了为未来做准备的解决方案：“审计与法律一体化模式”，即：构建一体化合规生态体系，在这一体系中，法律部门与内部审计部门不仅协同运作，而且能够系统性地相互支撑。

该模式的关键元素包含：

- 1. 共享风险登记册** - 包含法律、财务、运营及声誉风险的共同风险清单。
- 2. 联合审查委员会** - （由审计、法律及风险等组成的）跨职能团队共同评估事件或潜在违规行为。
- 3. 交叉培训** - 联合培训，使审计师掌握基本法律知识，同时让法律团队了解内部控制流程。
- 4. 技术赋能的监控** - 利用GRC（治理、风险与合规）平台进行实时合规监控。

除了技术能力，同样重要的还有道德意识。内部审计人员不仅仅充当程序的“警察”，更是公司道德的守护者。道德与法律并非两个独立的领域。许多研究指出，腐败和违法行为往往源于内部监督体系忽视的小小妥协。因此，内部审计也必须成为组织道德的镜子。

当下，许多公司高层在内部审计政策中选择以法律为中心的做法。内部审计不能仅依赖技术专长和程序合规，而必须发展成为公司法律合规的战略伙伴。

正如法律界常用的一句话所说：“Ignorantia legis non excusat”——不知法不免责。同样，忽视法律维度的内部审计，反而可能成为风险的源头。因此，内部审计与法律之间的协同不是选择性的，而是必然的。就像一枚硬币的两面，二者缺一不可。唯有携手并进，才能全面保障公司的信誉与可持续发展。

Mint Indonesia

PRECIOUS METALS & NUMISMATICS

GELORA KEMERDEKAAN DILUNCURKAN

Seri Kemerdekaan Republik Indonesia



Silver Note

Unity Building Lt. 3, Jl. Boulevard Gading Serpong M5/21, Tangerang 15810

[Mint Indonesia](#) [mintindonesia_ch](#) [MintIndonesiaCH.com](#)



Audit Internal Outsourcing: Efisiensi dan Transformasi Strategis

PENULIS Elisa Tjhoa

EMAIL elisa.tjhoa@shinewing.id

Praktik *outsourcing* audit internal semakin populer di tengah kebutuhan perusahaan akan efisiensi dan keahlian spesifik. Model ini memberikan akses pada auditor profesional, teknologi canggih, dan fleksibilitas operasional. Perusahaan multinasional, khususnya di Indonesia, memanfaatkan *outsourcing* untuk menjembatani kompleksitas regulasi dan budaya lokal. Dua model utama yang digunakan adalah *full outsourcing* dan *co-sourcing*. Keuntungan mencakup penghematan biaya, peningkatan objektivitas, dan penguatan tata kelola. Namun, efektivitasnya bergantung pada arah strategis organisasi.



Di tengah dinamika bisnis yang kian kompleks, perusahaan dituntut untuk terus memperkuat tata kelola dan sistem pengendalian internal. Salah satu instrumen penting dalam mewujudkan hal ini adalah fungsi Audit Internal.

Tidak semua organisasi memiliki sumber daya atau keahlian yang cukup untuk membentuk tim audit internal yang andal dan berkelanjutan. Di sinilah muncul praktik *outsourcing* audit internal—yakni pelimpahan sebagian atau seluruh fungsi audit internal kepada pihak ketiga yang profesional.

Menurut *Institute of Internal Auditors (IIA)*, *outsourcing* audit internal adalah bentuk kerja sama di mana organisasi menyewa penyedia jasa profesional untuk menjalankan sebagian atau seluruh aktivitas audit internal. Dengan *outsourcing*, manajemen memperoleh akses ke auditor dengan kompetensi tinggi, teknologi mutakhir, dan pendekatan audit yang adaptif. Praktik ini mulai berkembang luas sejak 1990-an, seiring tekanan efisiensi biaya dan globalisasi operasional bisnis. Banyak perusahaan multinasional mengadopsi model *outsourcing* untuk fungsi audit internal mereka, terutama di sektor keuangan dan teknologi. Ada dua model utama:

1. **Full Outsourcing** : seluruh fungsi audit internal dijalankan oleh pihak eksternal.
2. **Co-sourcing** : kombinasi antara tim internal dan auditor eksternal bekerja bersama.

Bagi perusahaan multinasional (MNC) yang beroperasi di Indonesia, praktik *outsourcing* audit internal menjadi solusi strategis untuk menjembatani perbedaan yurisdiksi, budaya kerja, serta standar pengendalian internal antarnegara. Banyak MNC memilih model *full outsourcing* kepada firma lokal yang memiliki pengetahuan mendalam terhadap peraturan dan praktik bisnis di Indonesia, terutama dalam bidang perpajakan, kepatuhan OJK/BI, hingga lingkungan hidup. Hal ini membantu perusahaan menavigasi kompleksitas regulasi nasional tanpa harus menanamkan investasi besar dalam membentuk tim audit lokal secara permanen.

Selain itu, terdapat pula model *outsourcing* dengan *offshoring* yang umum digunakan oleh MNC, yaitu ketika tim audit internal global dari kantor pusat tetap memimpin proses audit, namun mengandalkan dukungan dari konsultan lokal untuk menjalankan kerja lapangan, melakukan wawancara, dan menerjemahkan laporan. Praktik ini memungkinkan standar global tetap terjaga, sambil memastikan bahwa pendekatan audit juga sesuai dengan konteks lokal.

Dalam beberapa kasus, tim audit dari Singapura, China, Korea, Jepang, atau negara lain melakukan supervisi audit terhadap entitas anak di Indonesia dengan dukungan firma audit lokal sebagai pelaksana teknis. Menurut studi oleh *Journal of International Accounting Research* (Lee & Fargher, 2021), pendekatan *outsourcing* ini terbukti meningkatkan kualitas audit internal lintas negara, sekaligus memperkuat transfer pengetahuan dan harmonisasi standar pengendalian.

Pertimbangan model outsourcing antara lain:

1. Efisiensi Biaya dan Operasional

Menjaga tim audit internal yang kompeten tidaklah murah. Dibutuhkan rekrutmen, pelatihan, pengembangan profesional, hingga investasi teknologi audit. *Outsourcing* memberikan alternatif hemat biaya dengan hasil yang kompetitif. Dengan *outsourcing*, manajemen tidak perlu membayar *full-time auditor*, tapi tetap mendapatkan hasil audit berkualitas tinggi.

2. Akses ke Keahlian Spesifik

Audit internal kini tidak hanya memeriksa keuangan, tetapi juga meliputi IT audit, manajemen risiko, audit ESG, hingga audit kepatuhan hukum. Firma profesional umumnya memiliki tim multidisiplin dengan keahlian tersebut. *Outsourcing* meningkatkan kapasitas audit untuk menangani risiko strategis dan teknologi baru seperti *cybersecurity* dan *artificial intelligence*.

3. Fleksibilitas dan Skalabilitas

Dalam perusahaan dengan siklus bisnis yang fluktuatif, *outsourcing* memungkinkan skala kerja audit menyesuaikan kebutuhan tanpa beban biaya tetap.

4. Meningkatkan Objektivitas

Dalam beberapa kasus, menggunakan pihak ketiga justru mengurangi konflik kepentingan yang mungkin muncul bila audit dilakukan oleh tim internal yang terlalu dekat dengan operasional.

Perusahaan penyedia jasa audit internal kini tak hanya menawarkan tenaga manusia, tapi juga teknologi audit berbasis AI dan *data analytics*. Ini memungkinkan audit *real-time*, *continuous auditing*, hingga analisis prediktif terhadap potensi *fraud*. Hal ini semakin memperkuat argumen bahwa *outsourcing* bukan hanya soal efisiensi, tapi juga akses ke teknologi dan model audit yang tidak dimiliki perusahaan secara internal. Berdasarkan studi literatur dan praktik bisnis, *outsourcing* audit internal layak dipertimbangkan bila:

1. Perusahaan memiliki skala usaha kompleks namun keterbatasan sumber daya audit internal.
2. Perlu keahlian spesifik seperti audit ESG, *cybersecurity*, atau kepatuhan lintas yurisdiksi.
3. Sedang dalam transisi, *merger*, atau ekspansi ke wilayah baru.
4. Ingin meningkatkan kualitas audit internal namun belum siap membentuk tim penuh waktu.

Jasa *outsourcing* audit internal bukan sekadar solusi jangka pendek. Dalam banyak kasus, firma audit penyedia jasa yang tepat bisa menjadi mitra strategis dalam membangun budaya pengendalian, meningkatkan kepatuhan hukum, dan mengantisipasi risiko masa depan. Namun, seperti dikatakan filsuf Romawi Seneca, "*No wind is favorable to the sailor who doesn't know where to go.*"

Jika arah tujuan tidak jelas, maka *outsourcing* hanya akan menjadi pemborosan, bukan transformasi. Kunci suksesnya terletak pada niat strategis perusahaan: apakah *outsourcing* dilakukan demi memperkuat fondasi tata kelola dan keberlanjutan jangka panjang, atau hanya menjadi jalan pintas efisiensi semu? SW Business Advisory di Indonesia menangkap tren ini sebagai peluang pengembangan kapasitas profesi audit internal lokal agar semakin siap bersaing di tingkat global, terutama dalam menghadapi transformasi audit berbasis teknologi dan risiko lintas batas.



Audit Internal: Tantangan Revolusi Kecerdasan Buatan

PENULIS Thomas Giam

EMAIL thomas.gunawan@shinewing.id

Audit Internal 5.0 menandai transformasi signifikan dengan hadirnya kecerdasan buatan (AI) sebagai mitra strategis auditor. AI memungkinkan analisis data secara menyeluruh, deteksi anomali *real-time*, serta otomatisasi tugas rutin. Hal ini meningkatkan efisiensi, memperluas cakupan audit, dan mempercepat respon terhadap risiko. Namun, transisi ini menuntut kesiapan infrastruktur, tata kelola data, serta literasi teknologi para auditor. AI bukan pengganti auditor, melainkan alat yang memperkuat peran strategis mereka. Tantangannya adalah memastikan auditor tetap kritis dan tidak bergantung penuh pada mesin. Dengan pendekatan yang tepat, Audit Internal 5.0 menjadi fondasi menuju masa depan audit yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis data.



Perkembangan pesat kecerdasan buatan (AI) telah mengubah lanskap audit internal secara mendalam. Tidak lagi berkutat di spreadsheet dan sampling manual, kini internal auditor memasuki fase baru: Audit Internal 5.0, di mana manusia dan mesin bekerja bersinergi untuk mencapai keyakinan (asurans) yang lebih cepat, akurat, dan strategis.

AI bukan ancaman bagi peran auditor, melainkan mitra yang memperkuat kemampuan mereka untuk fokus pada analisis dan keputusan strategis. Melalui *machine learning* dan analitik prediktif, AI meningkatkan efektivitas audit internal – mempercepat analisis data, mendeteksi anomali secara instan, serta membantu auditor fokus pada tugas bernilai tambah.

Tak hanya itu, AI dapat mengotomatisasi tugas rutin tim audit internal, mempercepat deteksi kecurangan, dan meningkatkan akurasi, asalkan organisasi telah siap dengan infrastruktur dan keamanan data. Hasilnya: kualitas audit meningkat, pemantauan risiko menjadi lebih *real-time*, dan cakupan audit meluas tanpa harus menambah beban kerja auditor.

Audit Internal 5.0

Konsep Audit Internal 5.0 menandai transisi dari otomatisasi dasar ke kolaborasi manusia dengan AI. Ini bukan hanya soal mengotomatisasi tugas rutin, tetapi integrasi teknologi seperti:

1. Audit berkelanjutan dengan AI *real-time*
2. Deteksi anomali otomatis pada seluruh transaksi
3. *Chatbot* internal yang membantu merancang audit program dan merangkum hasil temuan

AI memungkinkan analisis seluruh populasi data, bukan hanya sampel, sehingga auditor memiliki pandangan yang lebih utuh dan presisi dalam menilai risiko. Hal ini memperkuat analisis risiko dan mengurangi temuan palsu atau tidak relevan.

Dengan tugas rutin diotomatisasi, auditor dapat mengalokasikan waktu pada peran penasihat (*advisory*)—memberi rekomendasi strategis, memperkuat tata kelola, dan mendukung keputusan ketahanan bisnis.

Namun, pergeseran peran ini membutuhkan proses adaptasi yang tidak sederhana. Setelah adopsi AI, banyak auditor masih kesulitan bertransformasi menjadi mitra strategis karena ketergantungan yang berlebihan pada hasil AI tanpa validasi kritis.

Agar transisi ke Audit Internal 5.0 berjalan optimal, organisasi perlu:

- **Membangun Infrastruktur Data dan Tata Kelola**

Pastikan kualitas data terjaga, dan penerapan AI diawasi oleh tim lintas disiplin—terdiri dari ahli audit dan teknologi. Gunakan kerangka kerja seperti COBIT atau panduan OECD sebagai acuan tata kelola.

- **Meningkatkan Literasi AI di Kalangan Auditor**

Auditor perlu dibekali pemahaman dasar tentang analitik data, algoritma, dan cara membaca hasil AI. Ini bisa dimulai dari pelatihan praktis hingga kerja sama dengan data *scientist*.

- **Mengintegrasikan AI ke dalam Siklus Audit**

AI dapat dimanfaatkan untuk:

- membuat profil risiko otomatis
- mendeteksi anomali dari data langsung (live data)
- membantu menyusun tujuan audit dan laporan awal
- menyediakan laporan audit berkelanjutan

Penerapan AI juga harus disertai dengan audit terhadap algoritma itu sendiri—termasuk uji bias dan dokumentasi menyeluruh terhadap data dan model yang digunakan.

Rekomendasi awal: mulailah dengan *chatbot* audit internal yang mampu mendukung penyusunan program kerja dan menyederhanakan proses pelaporan. Lebih jauh, audit internal juga perlu mengambil peran aktif dalam kolaborasi lintas fungsi, seperti tim anti-kecurangan dan audit tata kelola IT.

Audit Internal 6.0

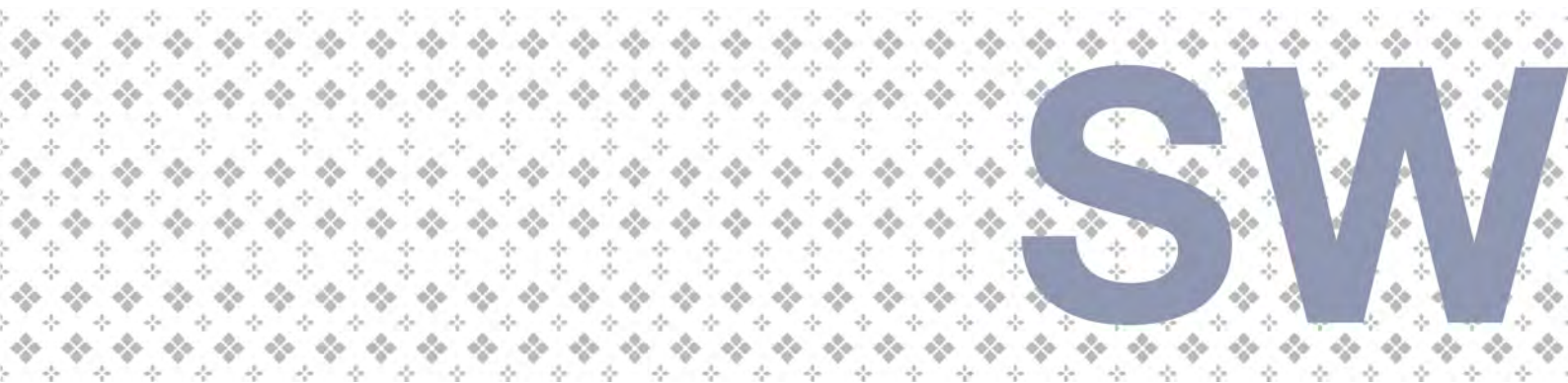
Audit Internal 5.0 bukanlah titik akhir. Di masa depan, kita menuju Audit Internal 6.0, dengan kemungkinan seperti:

1. Agen AI yang dapat memantau risiko 24/7
2. *Chatbot* auditor yang memahami perencanaan audit dinamis
3. Model AI yang terus belajar dari lingkungan audit dan masukan auditor

Organisasi global bahkan mulai berinvestasi besar dalam pengembangan agen AI yang mampu memberikan asurans otomatis di berbagai bidang—dari perpajakan hingga kepatuhan dan ESG.

Audit Internal 5.0 adalah kebutuhan strategis di era digital. AI menawarkan efisiensi dan wawasan yang belum pernah ada sebelumnya. Namun pada akhirnya, nilai audit terletak pada manusia—pada profesionalisme, intuisi, dan sikap skeptis auditor yang tidak tergantikan oleh mesin.

Perubahan ini menuntut kesiapan budaya, teknologi, dan etika. Saat organisasi bisa mengelola ini dengan baik, audit internal bukan hanya mengamati masa lalu, tetapi juga ikut membentuk masa depan yang lebih transparan, tangguh, dan dapat dipercaya.



SW



Auditor Internal: Dari Insight Menuju Assurance

PENULIS Mary Ann

EMAIL mary.gomboc@shinewing.id

Peran auditor internal telah berevolusi dari sekadar pengawas kepatuhan menjadi mitra strategis yang menyediakan insight dan asurans yang bernilai. Kolaborasi efektif antara auditor internal dan eksternal menciptakan kerangka audit yang lebih efisien, komprehensif, dan terpercaya. Dengan pemahaman mendalam atas operasi dan pengendalian, auditor internal kini menjadi penghubung penting antara proses internal dan kebutuhan pemangku kepentingan eksternal. Sinergi ini memperkuat tata kelola, meningkatkan deteksi risiko, serta membangun kepercayaan pasar. Untuk hasil optimal, kolaborasi harus tetap menjaga objektivitas dan profesionalisme. Integrasi fungsi audit internal dan eksternal menjadi kunci masa depan asurans yang proaktif, adaptif, dan berkelanjutan.



Dalam lanskap tata kelola perusahaan saat ini, peran auditor internal telah bergeser dari sekadar memeriksa kepatuhan secara independen menjadi berkolaborasi secara strategis dengan penyedia asuransi eksternal. Hal ini menciptakan fondasi yang lebih kuat atas kepercayaan dan transparansi serta meningkatkan efisiensi dan asuransi bagi para pemangku kepentingan.

Memahami Peran Auditor Internal dan Eksternal

Auditor internal bekerja di dalam organisasi untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko serta pengendalian internal entitas. Auditor internal menilai kecukupan dan efisiensi pengendalian internal atas aktivitas keuangan dan operasional, mengidentifikasi risiko, serta memastikan kepatuhan terhadap kebijakan entitas dan hukum yang relevan dengan melakukan audit berkala untuk mendeteksi ketidakefisienan, potensi kecurangan, atau kelemahan operasional. Auditor internal memberikan rekomendasi kepada manajemen senior untuk memperkuat proses dan memitigasi risiko serta kekurangan yang teridentifikasi. Mereka juga memantau dan memastikan bahwa tindakan perbaikan telah diterapkan secara efektif untuk meningkatkan kinerja keseluruhan entitas dan menjaga tata kelola yang sehat.

Auditor eksternal adalah profesional yang secara independen memeriksa catatan keuangan dan transaksi suatu entitas untuk memverifikasi bahwa laporan keuangan menyajikan posisi keuangan entitas secara benar dan adil serta mematuhi standar akuntansi dan regulasi yang berlaku. Mereka melakukan pengujian substantif dan verifikasi atas transaksi, saldo akun, dan pengungkapan untuk mengidentifikasi adanya salah saji material. Meskipun auditor eksternal dapat menilai efektivitas pengendalian internal terkait pelaporan keuangan, fokus utama mereka tetap pada penyediaan asuransi kepada pemangku kepentingan eksternal bahwa laporan keuangan dapat diandalkan.

Meskipun memiliki mandat yang berbeda, baik auditor internal maupun eksternal mengandalkan identifikasi risiko potensial dan mengevaluasi seberapa baik pengendalian dirancang dan berfungsi untuk mengurangi risiko tersebut. Keterkaitan ini membantu menyediakan kerangka asuransi yang komprehensif yang mendukung kinerja keseluruhan entitas, manajemen risiko, dan kepatuhan terhadap regulasi.

Auditor internal bekerja di dalam entitas dan dapat memberikan *insight* yang mendalam dan umpan balik yang tepat waktu mengenai sistem internal, kepatuhan, dan efisiensi. Pemahaman auditor internal terhadap operasi dan proses harian memungkinkan mereka mengidentifikasi masalah sejak dini. Sementara itu, auditor eksternal yang bekerja secara independen memberikan sudut pandang objektif dan tidak bias, serta membantu memastikan bahwa laporan keuangan dan kepatuhan disajikan secara adil tanpa pengaruh internal, sehingga memberikan kredibilitas lebih kepada para pemangku kepentingan. Bersama-sama, dua sudut pandang ini menawarkan penilaian kinerja dan risiko entitas yang lebih komprehensif dan dapat diandalkan.

Kekuatan Kolaborasi

Kolaborasi dan komunikasi yang efektif antara auditor internal dan eksternal sangat penting untuk memaksimalkan nilai dari proses audit, meminimalkan gangguan dan beban bagi manajemen, serta meningkatkan kualitas asuransi secara keseluruhan.

Auditor eksternal dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan pengendalian entitas tanpa harus mengulangi prosedur secara menyeluruh dengan memperoleh informasi yang relevan, seperti penilaian risiko auditor internal, matriks pengendalian, dan temuan audit internal. Akses dan informasi ini membantu auditor eksternal menentukan fokus pekerjaan mereka dan pengendalian mana yang dapat mereka andalkan. Dengan demikian, menghemat waktu, meningkatkan efisiensi audit, dan memperbaiki kualitas asurans.

Kolaborasi dalam penilaian risiko kecurangan menggabungkan keahlian auditor internal dan eksternal, sehingga meningkatkan kemampuan untuk mendeteksi indikator potensi kecurangan dan memperkuat kerangka kerja anti-fraud entitas. Auditor internal dan eksternal dapat bersama-sama menilai risiko entitas, memfokuskan upaya audit pada area-area utama untuk menghindari audit berlebihan pada area berisiko rendah, dan menerapkan pendekatan audit yang lebih terarah dan bernilai tambah.

Koordinasi waktu audit memastikan bahwa audit internal dan eksternal dijadwalkan secara efisien dan menghindari tumpang tindih dalam pelaksanaan di lapangan. Penyelarasan yang baik mengarah pada pelaksanaan audit yang lebih lancar dan menjaga hubungan kerja yang produktif antara auditor dan tim manajemen.

Syarat-Syarat untuk Kolaborasi yang Efektif

Auditor eksternal dapat meningkatkan efisiensi dan cakupan audit dengan memanfaatkan hasil kerja auditor internal, asalkan auditor internal tersebut bersifat objektif, memiliki kompetensi teknis, dokumentasi yang baik, berfokus pada risiko, serta beroperasi secara independen dengan sikap skeptis profesional. Pendekatan kolaboratif ini harus mengacu pada ketentuan standar auditing dan kerangka kerja COSO.

Standar auditing dan kerangka kerja COSO memberikan panduan bagaimana auditor eksternal dapat menggunakan hasil kerja auditor internal. Panduan tersebut mencakup proses evaluasi terhadap objektivitas, kompetensi, dan kualitas kerja fungsi audit internal, serta menetapkan kondisi di mana auditor eksternal dapat mengandalkan pekerjaan audit internal untuk mengurangi pengujian mereka sendiri.

Auditor eksternal menilai apakah fungsi audit internal cukup independen untuk memberikan temuan yang tidak bias dan obyektif. Hasil kerja auditor internal tidak dapat diandalkan sebagai dasar kesimpulan audit eksternal jika auditor internal tidak memiliki objektivitas. Auditor eksternal juga mengevaluasi apakah tim audit internal memiliki kecakapan teknis, keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang relevan dengan area audit yang ditinjau, agar dapat melakukan audit yang berkualitas tinggi dan menyeluruh. Ini mencakup pemahaman terhadap standar audit, prinsip akuntansi, karakteristik industri, serta teknik penilaian risiko.

Dokumentasi audit internal harus terdokumentasi dengan baik, untuk menunjukkan bahwa audit telah dilakukan secara tepat dan dapat ditinjau oleh auditor eksternal. Selain itu, auditor internal harus menggunakan pendekatan berbasis risiko, dengan memfokuskan audit pada area yang memiliki eksposur risiko tinggi guna memastikan penggunaan sumber daya yang efisien.

Meskipun koordinasi antara auditor internal dan eksternal dapat meningkatkan efisiensi audit, penting untuk memastikan bahwa kolaborasi tersebut tidak mengorbankan independensi atau sikap skeptis profesional dari kedua pihak. Baik auditor internal maupun eksternal harus menjaga pola pikir yang objektif dan penuh pertanyaan selama proses audit berlangsung.

Praktik ini sangat penting untuk menjaga kualitas audit dan menghindari ketergantungan berlebihan pada informasi yang belum diverifikasi.

Manfaat Kolaborasi

Inisiatif audit yang terintegrasi dan kolaborasi yang lebih kuat menghasilkan praktik tata kelola yang lebih maju dan efektif, yang secara langsung meningkatkan kepercayaan investor. Dalam lanskap persaingan saat ini, kepercayaan tersebut sangat penting untuk menjaga stabilitas dan mempercepat pertumbuhan. Lingkungan audit internal dan eksternal yang kolaboratif memungkinkan identifikasi risiko yang sedang berkembang secara lebih cepat serta rekomendasi tindakan korektif secara dini. Pendekatan proaktif ini mengurangi kemungkinan terjadinya pelanggaran operasional dan kepatuhan. Ketika tim audit internal dan eksternal memiliki komunikasi yang lebih baik dengan para pemangku kepentingan, mereka dapat memberikan analisis yang lebih mendalam dan penilaian yang lebih akurat. Hasilnya adalah nilai strategis yang lebih besar, karena tidak hanya mengecek kepatuhan tetapi juga mengidentifikasi perbaikan operasional.

Restrukturisasi proses audit melalui alat yang terintegrasi dan sumber daya bersama menghilangkan redundansi. Entitas dapat menghindari pengulangan prosedur, sehingga menurunkan biaya keseluruhan, ketika auditor internal dan eksternal bekerja dengan data yang sama dan rencana yang terkoordinasi.

Pengendalian dirancang, dipahami, dan diikuti dengan lebih baik ketika unit bisnis dan pemilik kontrol memahami proses audit dan berpartisipasi secara aktif. Hal ini akan mendorong manajemen risiko yang lebih proaktif sekaligus meningkatkan budaya integritas, akuntabilitas, dan transparansi di seluruh entitas. Entitas yang menunjukkan praktik audit yang kuat dan tata kelola yang baik akan mendapatkan kepercayaan yang lebih tinggi dari regulator, investor, dan mitra bisnis. Fungsi audit yang kuat menandakan bahwa entitas serius dalam hal kepatuhan, integritas keuangan, dan keberlanjutan jangka panjang, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi di pasar dan daya tarik bagi investor.

Mandat Baru Auditor Internal

Dulu dipandang terutama sebagai pengawas yang berfokus pada kepatuhan dan pengendalian, auditor internal kini mengalami transformasi signifikan dan muncul sebagai mitra strategis yang secara aktif berkontribusi terhadap keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Fungsi audit internal yang inovatif menghubungkan wawasan operasional dengan asurans keuangan, memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pimpinan untuk mengambil keputusan secara tepat waktu dan berdasarkan data yang akurat. Perspektif lintas fungsi dari auditor internal memungkinkan mereka mengenali pola, mengantisipasi isu, dan mengidentifikasi peluang yang mungkin terlewatkan oleh pihak lain.

Saat ini, auditor internal berkolaborasi lintas departemen dalam organisasi dan memberikan penilaian yang seimbang yang mengintegrasikan kinerja bisnis dengan tata kelola dan kepatuhan. Melalui keterlibatan strategis ini, mereka membantu membangun ketahanan entitas dan memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan. Seiring meningkatnya kompleksitas dan tuntutan akan akuntabilitas, peran auditor internal sebagai penasihat terpercaya bukan hanya menguntungkan, tetapi menjadi sangat penting.

Cara Praktis Memperkuat Hubungan antara Auditor Internal dan Eksternal

Kolaborasi yang efektif antara auditor internal dan eksternal sangat penting untuk meningkatkan kualitas audit dan memberikan asurans yang komprehensif kepada entitas. Dengan mengadakan pertemuan perencanaan bersama secara berkala, auditor internal dan eksternal dapat menyelaraskan tujuan, jadwal, dan area fokus mereka. Hal ini meminimalkan pekerjaan yang berulang dan memastikan penggunaan sumber daya yang efisien.

Pemeliharaan dan pemanfaatan register risiko bersama serta jadwal audit yang terkoordinasi memungkinkan kedua pihak memfasilitasi alur kerja yang lebih lancar, menghindari kelelahan audit bagi *auditee*, dan memungkinkan komunikasi temuan secara tepat waktu yang dapat berdampak terhadap pekerjaan masing-masing pihak.

Membangun protokol komunikasi yang transparan dan konsisten menjamin kolaborasi yang efektif untuk memastikan bahwa kedua tim audit tetap mendapatkan informasi terkait perkembangan audit, isu yang muncul, dan temuan-temuan penting, serta memfasilitasi penyelesaian masalah secara bersama-sama. Selain itu, menyelenggarakan sesi pelatihan untuk memahami metodologi masing-masing pihak akan membangun rasa saling menghormati, menyelaraskan pendekatan, dan memperkuat efektivitas audit secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, praktik-praktik ini membangun fondasi kepercayaan dan kemitraan yang tidak hanya meningkatkan hasil audit, tetapi juga mendukung tata kelola dan manajemen risiko entitas.

Masa depan asurans organisasi terletak pada integrasi fungsi audit internal, audit eksternal, dan kepatuhan ke dalam sistem yang terkoordinasi dan kolaboratif. Model asurans yang terintegrasi ini meningkatkan manajemen risiko dan tata kelola yang baik dengan memanfaatkan kekuatan unik dari masing-masing fungsi untuk memberikan *insight* yang komprehensif dan tepat waktu.

Auditor internal memiliki posisi yang unik dalam kerangka asurans terpadu ini karena mereka memiliki akses berkelanjutan dan wawasan mendalam terhadap operasi internal. Dengan bertindak sebagai jembatan penting antara proses internal dan pemangku kepentingan eksternal, auditor internal memungkinkan terwujudnya akuntabilitas dan membangun kepercayaan di antara regulator, investor, dan pemangku kepentingan lainnya. Tidak lagi bekerja di balik layar, auditor internal kini menjadi peserta yang terlihat dan aktif, di mana kepercayaan tidak hanya dijaga tetapi juga diwujudkan secara nyata. Transformasi ini memperkuat nilai auditor internal sebagai pihak yang penting untuk memberikan asurans yang andal dalam lingkungan bisnis yang kompleks saat ini.



Audit Internal: Sinergi Strategis Perpajakan

PENULIS Avelina Lusika

EMAIL avelina.lusika@shinewing.id

Dalam era regulasi dan transparansi global, perpajakan telah menjadi bagian integral dari strategi bisnis dan tata kelola perusahaan. Peran audit internal kini meluas hingga mencakup evaluasi risiko pajak, pengendalian atas proses pelaporan, dan kolaborasi dengan fungsi pajak. Audit internal tidak menggantikan konsultan, tetapi berperan sebagai mitra strategis untuk memastikan dokumentasi yang tertelusur dan kontrol yang efektif. Dengan memahami risiko seperti transfer pricing, insentif pajak, hingga pajak ESG, auditor internal membantu mencegah kesalahan yang dapat berdampak signifikan. Sinergi audit internal dan pajak memperkuat ketahanan organisasi dan mencerminkan kematangan tata kelola perusahaan.



Dalam dunia bisnis yang semakin transparan, kompleks, dan berbasis regulasi lintas negara, pajak bukan lagi urusan eksklusif departemen keuangan atau konsultan eksternal. Pajak tidak lagi berdiri sendiri, melainkan telah menjadi bagian dari strategi bisnis, reputasi perusahaan, dan perhatian utama regulator. Di sinilah peran audit internal menjadi relevan, bahkan krusial.

Selama ini, audit internal mungkin memfokuskan perhatian pada operasional, keuangan, dan kepatuhan umum. Namun, dengan dinamika perpajakan yang berubah cepat, mulai dari OECD BEPS, Pajak Karbon, hingga digitalisasi pajak, maka audit internal harus memandang pajak sebagai bagian dari peta risiko korporasi.

Auditor internal tidak perlu menjadi pakar pajak. Namun, mereka wajib memahami:

- **Jenis-jenis pajak utama** yang relevan untuk entitas: PPh Badan, PPN, PPh Potong/Pungut (PPh 4(2), PPh 21, PPh 22, PPh 23, dan PPh 26), Bea Masuk, Pajak Daerah, hingga pajak ESG seperti pajak karbon atau pajak plastik. Meningkatkan Literasi AI di Kalangan Auditor
- **Risiko pajak umum**, seperti: keterlambatan pelaporan, rekonsiliasi fiskal yang tidak valid, kurang bayar, transfer pricing, atau penggunaan insentif pajak yang tidak sesuai.
- **Peningkatan peran teknologi dan analitik** dalam pelaporan pajak, seperti e-Faktur, e-Bupot, dan Coretax.
- **Tren global**, seperti kewajiban pelaporan transparansi transaksi intercompany (Country by Country Report (CbCR), Local File, dan Master File), Pilar II OECD (Global Minimum Tax), dan pertukaran informasi lintas negara (AEOI).

Internal audit tidak menyiapkan SPT, tapi mereka bisa memastikan kontrol dan dokumentasi atas data dan proses yang mengalir ke SPT.

Audit internal perlu menempatkan pajak dalam peta risiko. Banyak organisasi mengabaikan pajak dalam Enterprise Risk Management (ERM) atau *risk universe* mereka. Padahal sanksi pajak dapat bersifat material, isu pajak dapat menyebabkan sengketa hukum berkepanjangan, dan paparan media tentang kasus pajak dapat berdampak reputasional serius.

Internal audit perlu memasukkan risiko pajak dalam *risk assessment* tahunan, mengukur *likelihood* dan *impact* dari isu pajak secara objektif, dan berkoordinasi dengan *tax manager* untuk memetakan kontrol yang ada.

Berikut beberapa area utama yang bisa masuk dalam lingkup audit:

A. Proses Kepatuhan Pajak

- Apakah semua kewajiban perpajakan dilaporkan dan dibayarkan tepat waktu?
- Apakah ada proses review internal atas SPT sebelum disubmit?
- Bagaimana validitas data pendukung untuk pemotongan dan pelaporan pajak seperti *invoice* dan faktur pajak?

B. Transfer Pricing & Intercompany

- Apakah dokumentasi transfer pricing mutakhir?
- Apakah metode alokasi biaya antar entitas terdokumentasi dan logis?
- Apakah transaksi Intercompany telah memenuhi prinsip kewajaran dan kelaziman usaha?

C. Ketepatan Akuntansi Pajak

- Apakah estimasi pajak tangguhan disusun dengan metode yang tepat?
- Apakah akun pajak direkonsiliasi secara berkala?

D. Pemanfaatan Insentif

- Apakah perusahaan memanfaatkan *tax holiday/super deduction* dengan tata cara dan dokumentasi yang sesuai?

E. Risiko ESG Pajak

- Apakah perusahaan siap menghadapi pajak berbasis emisi atau konsumsi plastik?
- Apakah biaya lingkungan telah dikapitalisasi atau diperlakukan sebagai biaya?

Internal audit tidak bertugas memberi opini perpajakan atau menggantikan konsultan. Namun, mereka dapat:

- Memberi rekomendasi perbaikan proses dan pengendalian.
- Mengidentifikasi area rawan kesalahan atau kecurangan.
- Memastikan bahwa keputusan pajak didasarkan atas dokumentasi dan prosedur yang tertelusur.
- Melakukan review atas *compliance self-assessment* yang dilakukan manajemen pajak.

Sinergi bukan duplikasi. Internal audit menjaga sistem, bukan menyusun argumen pajak.

Salah satu tantangan adalah adanya “tembok” antara tim audit internal dan tim pajak. Padahal, sinergi keduanya akan memperkuat tata kelola perusahaan.

Cara membangun kolaborasi:

- Menyusun agenda bersama dalam perencanaan audit
- Membangun mekanisme eskalasi jika ada temuan sensitif.
- Melakukan audit tematik bersama, misalnya audit transfer pricing, atau audit risiko PPN.
- Berbagi hasil audit kepada komite audit, dengan cakupan aspek pajak.

Kita bahas beberapa contoh kasus mengapa tim audit internal dan tim pajak sebuah perusahaan perlu bersinergi. Pertama pengajuan restitusi pajak ditolak karena bukti transaksi tidak konsisten. Internal audit menemukan ketidaksesuaian antara *invoice digital* dengan sistem ERP. Risiko pajak atas *VAT refund* senilai Rp1,2 miliar berhasil dicegah melalui rekomendasi sistem validasi otomatis.

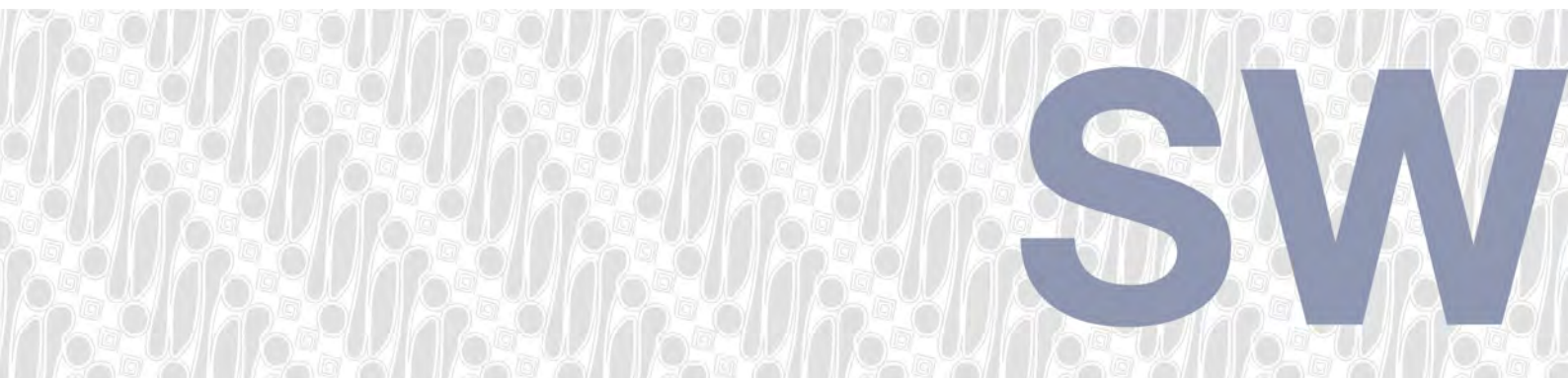
Kedua kesalahan input pajak penghasilan dari proyek konstruksi. Auditor internal melakukan audit atas sistem pelaporan proyek dan menemukan bahwa PPh final atas beberapa proyek belum dihitung dengan benar. Tim pajak kemudian melakukan pembetulan SPT sebelum jatuh tempo.

Dengan demikian, perlu sinergitas karena beberapa manfaat kehadiran internal audit dalam urusan perpajakan:

- Meningkatkan ketenangan manajemen dan direksi bahwa proses perpajakan terkendali.
- Menghindari kejutan audit atau tagihan pajak besar di masa depan.
- Mendukung inisiatif perencanaan pajak yang etis dan terdokumentasi.
- Memastikan pajak menjadi bagian dari kerangka tata kelola perusahaan.

Di era tata kelola modern, keterlibatan audit internal dalam pajak adalah indikator kedewasaan organisasi.

Internal audit harus berevolusi dari sekadar “pengawas dokumen” menjadi mitra strategis dalam menjamin ketepatan, integritas, dan tata kelola pajak. Perpajakan adalah medan baru yang harus dikuasai, dipahami, dan direspon oleh auditor internal, karena dari situlah risiko besar bisa bermula, dan dari situ pula nilai tambah besar dapat muncul.



SW



Audit Internal: Dua Sisi Mata Uang dengan Kepatuhan Hukum

PENULIS Fanny Lie

EMAIL fanny.fanny@shinewing.id

Audit internal berperan strategis dalam menjaga kepatuhan hukum perusahaan. Fungsi ini tidak hanya menilai efektivitas pengendalian internal, tetapi juga memantau risiko hukum melalui kolaborasi erat dengan tim hukum. Pemetaan risiko hukum, pemantauan regulasi, audit kepatuhan, hingga investigasi pelanggaran menjadi bagian penting dari peran auditor. Model terintegrasi antara audit dan hukum memperkuat sistem tata kelola, mengurangi risiko, dan mendorong transparansi. Audit internal juga berfungsi sebagai penjaga etika organisasi, menjadi peringatan dini terhadap pelanggaran. Tanpa sinergi dengan aspek hukum, audit internal berisiko gagal memenuhi perannya secara menyeluruh.



Di tengah gelombang perubahan regulasi, peningkatan standar tata kelola, dan tuntutan transparansi publik, kepatuhan hukum telah menjadi pilar utama dalam keberlangsungan korporasi. Dalam konteks ini, audit internal tak lagi dapat dipandang sebagai instrumen semata untuk efisiensi operasional atau pemeriksaan keuangan, melainkan menjadi mitra strategis dalam mengawal perusahaan tetap berada di jalur yang sesuai hukum.

Sebagaimana diungkap oleh David O'Regan dalam bukunya *"The Essential Handbook of Internal Auditing"*, audit internal bukanlah peran yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari sistem *checks and balances* dalam perusahaan. Salah satu fungsi vitalnya adalah membantu memastikan bahwa perusahaan mematuhi hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku. Dalam praktiknya, kepatuhan hukum dan audit internal adalah dua sisi dari satu mata uang: keduanya tak terpisahkan dan saling memperkuat.

Tradisionalnya, audit internal dikenal sebagai fungsi yang fokus pada pengendalian internal, efektivitas operasional, dan pelaporan keuangan. Namun, seiring makin kompleksnya lanskap hukum dan regulasi, peran audit internal pun berkembang.

Menurut *The Institute of Internal Auditors* (IIA), peran audit internal kini mencakup penilaian atas sistem manajemen risiko, termasuk risiko hukum dan kepatuhan. Dalam konteks ini, seorang internal auditor dituntut untuk memahami, setidaknya secara fungsional, peraturan di sektor tempat perusahaan beroperasi, termasuk UU Ketenagakerjaan, Perlindungan Konsumen, Anti Pencucian Uang, Perlindungan Data Pribadi, Properti Intelektual, hingga Peraturan OJK.

Lebih dari itu, auditor internal kini menjadi bagian dari sistem deteksi dini terhadap potensi pelanggaran hukum. Ini sangat penting dalam mencegah denda, sanksi, sengketa, hingga kerusakan reputasi yang dapat timbul akibat ketidaktahuan atau kelalaian. Pertanyaan kritis yang perlu diajukan adalah: sejauh mana audit internal bekerja sama dengan fungsi hukum perusahaan?

Beberapa bentuk kolaborasi yang strategis antara auditor internal dan fungsi hukum antara lain:

1. **Legal Risk Mapping** – Pemetaan risiko hukum dalam proses audit, termasuk kontrak, lisensi, dan kewajiban pelaporan.
2. **Regulatory Change Monitoring** – Pemantauan perubahan regulasi yang berdampak pada proses bisnis dan pengendalian internal.
3. **Investigasi dan Whistleblower** – Penanganan dugaan *fraud* atau pelanggaran hukum yang memerlukan pemahaman aspek hukum.
4. **Compliance Audit** – Audit yang secara khusus dirancang untuk menilai tingkat kepatuhan terhadap peraturan eksternal.

Sinergi antara tim audit internal dan tim hukum menghadirkan solusi baru: Model Terintegrasi Audit dan Legal. Solusi masa depan adalah membangun *integrated compliance ecosystem*, di mana fungsi hukum dan audit internal tidak hanya bersinergi, tetapi saling menopang secara sistematis.

Model ini mencakup:

1. **Shared Risk Register** – Daftar risiko bersama yang memuat risiko hukum, keuangan, operasional, dan reputasi.
2. **Joint Review Committee** – Tim lintas fungsi (audit, hukum, risiko) yang melakukan evaluasi bersama atas insiden atau potensi pelanggaran.
3. **Cross-Training** – Pelatihan bersama agar auditor memahami hukum dasar, dan sebaliknya, tim hukum memahami proses pengendalian internal.
4. **Technology-Enabled Monitoring** – Pemanfaatan teknologi untuk pemantauan kepatuhan secara real-time, seperti GRC (*Governance, Risk, and Compliance*) platform.

Tak kalah penting dari aspek teknis adalah kesadaran etis. Seorang auditor internal tidak hanya bertindak sebagai “polisi” prosedur, tapi juga penjaga moral perusahaan. Etika dan hukum bukanlah dua hal yang terpisah. Dalam banyak literatur, disebutkan bahwa korupsi dan pelanggaran hukum sering kali bermula dari kompromi kecil yang dibiarkan oleh sistem pengawasan internal. Oleh karena itu, audit internal juga harus menjadi cermin integritas organisasi.

Kini, banyak pimpinan perusahaan memilih pendekatan yang hukum-sentris dalam kebijakan audit internal mereka. Audit internal masa kini tidak cukup hanya mengandalkan keahlian teknis dan kepatuhan prosedural. Ia harus berkembang menjadi mitra strategis bagi kepatuhan hukum perusahaan.

Sebagaimana ungkapan yang sering digunakan dalam dunia hukum, “*Ignorantia legis non excusat*” – Ketidaktahuan terhadap hukum bukan alasan pembenar. Demikian pula, audit internal yang abai terhadap dimensi hukum, justru bisa menjadi sumber risiko itu sendiri. Maka, sinergi antara internal audit dan hukum adalah keniscayaan. Seperti dua sisi mata uang, keduanya tidak dapat berjalan sendiri. Hanya dengan kebersamaan, kredibilitas dan keberlanjutan perusahaan dapat dijaga secara utuh.



SW

SCAN BARCODE



Life at



SW

INDONESIA

SW INDONESIA CSR

Smart Education | Sustainable Action

SEKAR PANJI EDUCATION HOUSE



6-10 July 2025
Buleleng, Bali, Indonesia



Leading The Next Generation Empowering Gen Z Teams for Success



10 July
2025



SW INDONESIA CSR

Smart Education | Sustainable Action

GET PLASTIC



11 July 2025
Badung, Bali, Indonesia





 Catalyst for success

SW Counselors at Law

Integrated Legal Assistance

- Global Mobility
- Dispute Resolution
- Industrial Relations
- Legal Due Diligence
- Company Secretarial
- Commercial Contract
- Bankruptcy & Receiver
- Regulatory Compliance



📺 f in SW Indonesia @shinewing.indonesia sw-indonesia.com



Wei Wei
威威

TANGERANG
JAKARTA
SURABAYA

Unity Building 3rd Floor Jl. Boulevard Gading Serpong M5/21 15810
UOB Plaza 34th Floor Jl. MH Thamrin Kav.8-10, Jakarta Pusat 10230
Spazio Building 5th Floor Jl. Mayjen Yono Suwoyo Kav.3, Surabaya 60226

T. (+6221) 59999206
T. (+6221) 29932172
T. (+6231) 99141222



Trainee Development - Platinum



ICAEW
AUTHORISED
TRAINING EMPLOYER



RECOGNISED
EMPLOYER
PARTNER



INSTITUTE OF
SINGAPORE
CHARTERED
ACCOUNTANTS

Chartered
Accountant
SINGAPORE

Accredited
Training
Organisation