

PROCEEDING

KONFERENSI AUDITOR INTERNAL (KAI) 2025

*Shifting Horizon for Internal Auditors: Navigating
Emerging Risks, Governance and Opportunities in 2025*

YOGYAKARTA, 2 – 3 JULI 2025



www.ypia.id

[✉ kai@ypia.id](mailto:kai@ypia.id)

[📺 CiAR-TV](#)

[f](#) [@](#) [in](#) [d](#) [@ciar.ypia](#)

Kata Pengantar

Dengan rahmat Allah SWT, kami bersyukur bahwa Konferensi Auditor Internal Indonesia (KAI) 2025 dapat dilaksanakan dengan baik di Yogyakarta pada tanggal 2 – 3 Juli 2025 dengan tema “***Shifting Horizon for Internal Auditors: Navigating Emerging Risks, Governance and Opportunities in 2025***” yang mencerminkan komitmen kami untuk mempersiapkan profesi auditor internal menghadapi cakrawala risiko baru yang semakin kompleks dan dinamis.

Perkembangan global yang ditandai oleh ketidakpastian geopolitik, krisis iklim, disrupsi teknologi, serta polarisasi sosial-politik telah mengubah lanskap risiko dan tata kelola secara signifikan. Di tingkat nasional, transformasi tata kelola juga sedang terjadi, salah satunya dengan hadirnya Badan Pengelola Investasi Danantara sebagai *Sovereign Wealth Fund (SWF)*, yang membawa dinamika baru dalam ekosistem BUMN dan tata kelola sektor publik maupun swasta.

Dalam kaitan ini, profesi auditor internal dituntut tidak hanya menjalankan fungsi *assurance*, tetapi juga bertransformasi menjadi *strategic business partner* yang mampu memberikan *prescriptive insights*, melakukan *risk foresight*, serta memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Kecakapan dalam bidang *governance foresight*, *cyber resilience*, *forensic intelligence*, hingga *agile governance* menjadi kunci agar auditor internal dapat menjadi *trusted advisor* dan *value driver* yang mendukung ketahanan organisasi dan pembangunan ekonomi berkelanjutan.

Dalam KAI 2025, kami menyajikan diskusi mendalam mengenai isu-isu strategis seperti ketahanan ekonomi domestik di tengah risiko global, pengelolaan risiko fraud berbasis teknologi, penerapan *artificial intelligence* dalam audit, penguatan tata kelola berbasis ESG, hingga *collaborative governance* untuk menghadapi cakrawala risiko yang terus bergeser. Kami berharap materi, *insight*, dan rekomendasi yang terangkum dalam *proceeding* ini dapat menjadi panduan berharga bagi para profesional audit internal, regulator, pimpinan organisasi, dan pemangku kepentingan lainnya dalam mengantisipasi dan mengelola risiko masa depan secara lebih *agile* dan inovatif.

Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung terselenggaranya KAI 2025. Semoga *proceeding* ini bermanfaat sebagai referensi strategis bagi penguatan peran auditor internal dalam menciptakan tata kelola organisasi yang tangguh, berintegritas, dan adaptif menghadapi tantangan masa depan.

Ketua Umum Pengurus YPIA

Dr. Setyanto P. Santosa, SE, MA, QIA

Daftar Isi

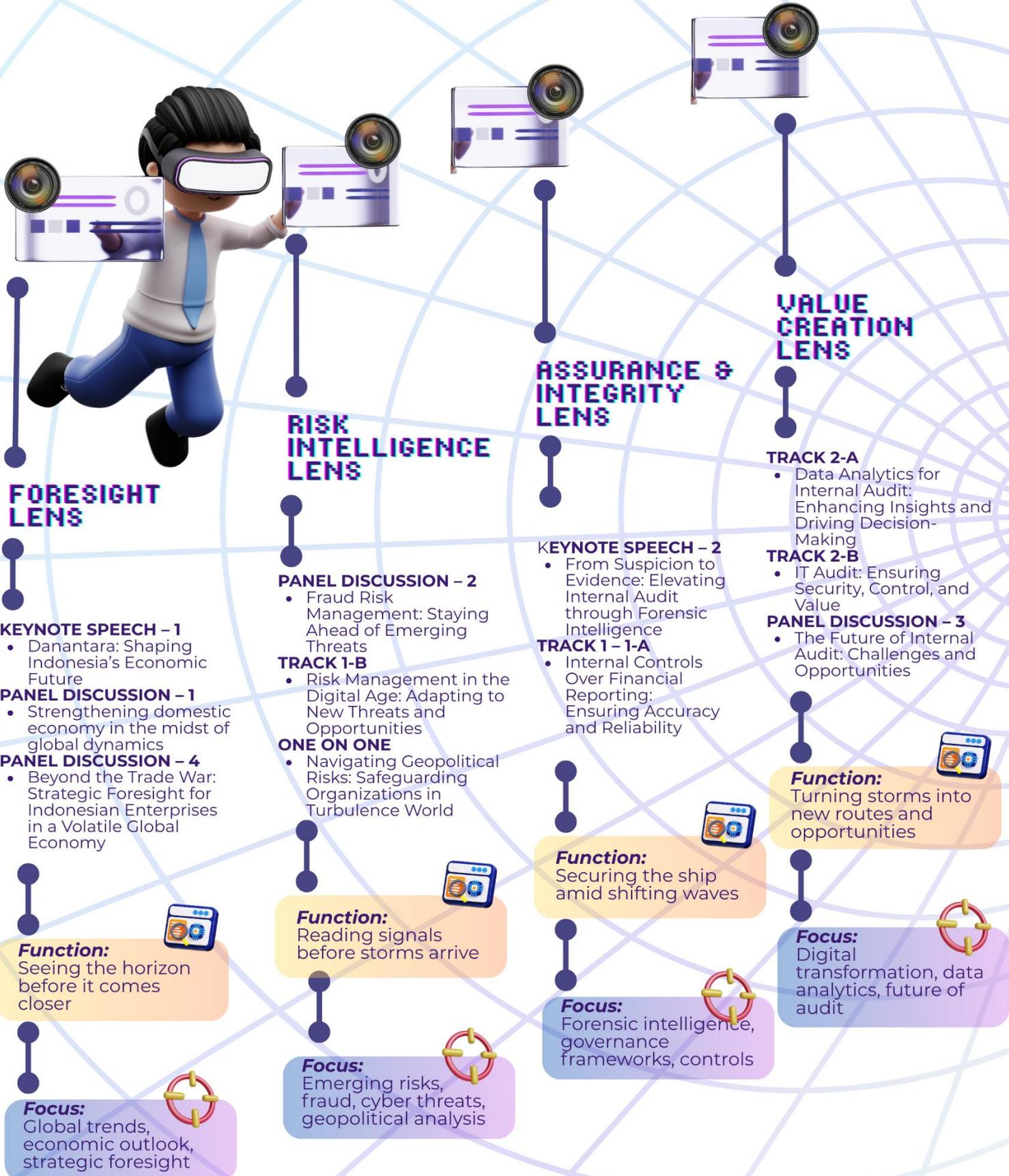
Kata Pengantar.....	i
Daftar Isi.....	ii
<i>Conference Substance Infographic</i>	1
<i>Conference Sustance Matrix</i>	2
Sekilas Mengenai KAI 2025	3
Ringkasan Eksekutif.....	5
<i>Conference Output: Rekomendasi KAI 2025</i>	10
<i>PRESS RELEASE KAI 2025</i>	15

SUPPLEMENTARY DOCUMENT

<i>KEYNOTE SPEECH – 1</i>	21
<i>PANEL DISCUSSION – 1</i>	25
<i>PANEL DISCUSSION – 2</i>	29
<i>TRACK 1 A</i>	33
<i>TRACK 1-B</i>	38
<i>KEYNOTE SPEECH - 2</i>	41
<i>PANEL DISCUSSION – 3</i>	44
<i>PANEL DISCUSSION - 4</i>	48
<i>TRACK – 2A</i>	54
<i>TRACK - 2B</i>	57
<i>ONE ON ONE DISCUSSION</i>	61

FOUR INTERNAL AUDIT STRATEGIC LENSES

in Navigating Risks, Governance, and Opportunities



Conference Substance Matrix

CONFERENCE SUBSTANCE MATRIX

Four Internal Audit Strategic Lenses	Function	Focus	Sessions Mapping	Penjelasan
Foresight Lens	Seeing the horizon before it comes closer	Global trends, economic outlook, strategic foresight	- Keynote Speech 1: Danantara: Shaping Indonesia's Economic Future	Mendorong auditor internal memprediksi arah perubahan global maupun nasional agar organisasi lebih siap menghadapi dinamika masa depan.
			- Panel Discussion 1: Strengthening Domestic Economy in the Midst of Global Dynamics	
			- Panel Discussion 4: Beyond the Trade War: Strategic Foresight for Indonesian Enterprises in a Volatile Global Economy	
Risk Intelligence Lens	Reading signals before storms arrive	Emerging risks, fraud, cyber threats, geopolitical analysis	- Panel Discussion 2: Fraud Risk Management: Staying Ahead of Emerging Threats	Mendorong auditor internal mendeteksi risiko baru lebih awal untuk mengantisipasi dampak signifikan terhadap organisasi.
			- Track 1 – 1-B: Risk Management in the Digital Age: Adapting to New Threats and Opportunities	
			- One on One Discussion: Navigating Geopolitical Risks: Safeguarding Organizations in Turbulence World	
Assurance & Integrity Lens	Securing the ship amid shifting waves	Forensic intelligence, governance frameworks, controls	- Keynote Speech 2: From Suspicion to Evidence: Elevating Internal Audit through Forensic Intelligence	Memastikan <i>governance</i> dan pengendalian tetap kokoh di tengah perubahan melalui ICoFR, sembari mengungkap bukti kuat melalui <i>forensic intelligence</i> .
			- Track 1 – 1-A: Internal Controls Over Financial Reporting: Ensuring Accuracy and Reliability	
Value Creation Lens	Turning storms into new routes and opportunities	Digital transformation, data analytics, future of audit	- Track 2 – 2-A: Data Analytics for Internal Audit: Enhancing Insights and Driving Decision-Making	Memposisikan auditor internal sebagai <i>value creator</i> melalui inovasi yang mendukung transformasi organisasi.
			- Track 2 – 2-B: IT Audit: Ensuring Security, Control, and Value	
			- Panel Discussion 3: The Future of Internal Audit: Challenges and Opportunities	

Sekilas Mengenai KAI 2025

Konferensi Auditor Internal (KAI) 2025 mengusung tema besar “*Shifting Horizon for Internal Auditors: Navigating Emerging Risks, Governance and Opportunities in 2025*”. Konferensi ini dirancang sebagai forum strategis bagi para profesional audit internal dari sektor publik, BUMN, swasta, regulator, hingga akademisi, untuk menjawab tantangan era yang semakin kompleks, penuh ketidakpastian, dan sarat perubahan.

Tahun 2025 ditandai oleh disrupsi global yang belum pernah terjadi sebelumnya, mulai dari eskalasi konflik geopolitik, bencana iklim ekstrem, disrupsi teknologi, hingga polarisasi sosial-politik. Di tingkat nasional, lanskap tata kelola Indonesia turut mengalami transformasi penting, khususnya dengan kehadiran Badan Pengelola Investasi Danantara sebagai *Sovereign Wealth Fund (SWF)* yang membawa dinamika baru dalam tata kelola BUMN dan perekonomian nasional.

KAI 2025 tidak hanya membahas risiko, tetapi juga memetakan peluang strategis agar profesi audit internal dapat berperan lebih signifikan sebagai *trusted advisor* sekaligus *catalyst for change*. Konferensi ini dirancang selaras dengan kerangka pikir *Four Internal Audit Strategic Lenses*, yang menjadi fondasi pengembangan materi dan diskusi dalam berbagai sesi KAI 2025. Keempat lensa strategis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Foresight Lens: Seeing the Horizon Before It Comes Closer

Foresight Lens menjadi landasan auditor internal untuk memahami tren global, outlook ekonomi, dan gejolak geopolitik yang dapat memengaruhi keberlanjutan organisasi. Konferensi ini menghadirkan sesi-sesi yang mengulas bagaimana auditor internal harus mampu membaca tanda-tanda perubahan besar sebelum risiko tersebut benar-benar mendekat, sehingga organisasi dapat memitigasi dampak dan sekaligus menangkap peluang yang muncul.

Sesi Terkait:

- *Keynote Speech 1: Danantara: Shaping Indonesia’s Economic Future*
- *Panel Discussion 1: Strengthening Domestic Economy in the Midst of Global Dynamics*
- *Panel Discussion 4: Beyond the Trade War: Strategic Foresight for Indonesian Enterprises in a Volatile Global Economy*

2. Risk Intelligence Lens: Reading Signals Before Storms Arrive

Risk Intelligence Lens memfokuskan auditor internal untuk mendeteksi sinyal risiko yang mungkin tidak kasat mata, termasuk fraud, risiko teknologi, hingga geopolitik. Konferensi ini menekankan pentingnya kecepatan membaca pola ancaman yang muncul agar organisasi mampu bersikap proaktif, bukan sekadar reaktif, dalam menghadapi krisis.

Sesi Terkait:

- *Panel Discussion 2: Fraud Risk Management: Staying Ahead of Emerging Threats*
- *Track 1 – 1-B: Risk Management in the Digital Age: Adapting to New Threats and Opportunities*
- *One on One Discussion: Navigating Geopolitical Risks: Safeguarding Organizations in Turbulence World*

3. Assurance & Integrity Lens: Securing the Ship Amid Shifting Waves

Assurance & Integrity Lens menekankan peran audit internal dalam menjaga integritas governance serta pengendalian yang solid, sekaligus mengembangkan keahlian forensic intelligence untuk mengungkap fakta berbasis bukti. KAI 2025 menampilkan sesi-sesi yang mempersiapkan auditor internal menjadi penjaga integritas organisasi, meski di tengah dinamika risiko yang terus berubah.

Sesi Terkait:

- *Keynote Speech 2: From Suspicion to Evidence: Elevating Internal Audit through Forensic Intelligence*
- *Track 1 – 1-A: Internal Controls Over Financial Reporting: Ensuring Accuracy and Reliability*

4. Value Creation Lens: Turning Storms into New Routes and Opportunities

Value Creation Lens memposisikan audit internal bukan hanya sebagai penjaga keamanan, tetapi juga sebagai enabler penciptaan nilai organisasi. KAI 2025 menekankan pentingnya digital transformation, data analytics, dan pemikiran inovatif agar auditor internal dapat membantu organisasi memanfaatkan disrupsi menjadi peluang baru.

Sesi Terkait:

- *Track 2 – 2-A: Data Analytics for Internal Audit: Enhancing Insights and Driving Decision-Making*
- *Track 2 – 2-B: IT Audit: Ensuring Security, Control, and Value*
- *Panel Discussion 3: The Future of Internal Audit: Challenges and Opportunities*

Melalui KAI 2025, para auditor internal diharapkan mampu:

- Membaca cakrawala risiko global maupun nasional lebih dini, serta mengantisipasi fragmentasi risiko yang muncul.
- Mengasah kepekaan untuk mendeteksi sinyal risiko digital, fraud, hingga geopolitik secara proaktif.
- Mengokohkan *governance* dan integritas organisasi dengan pendekatan audit berbasis bukti dan teknologi mutakhir.
- Bertransformasi menjadi katalis pencipta nilai, bukan hanya penjaga kepatuhan, dengan memanfaatkan teknologi sebagai keunggulan strategis.

Dengan kombinasi wawasan strategis, teknologi, dan praktik terbaik, KAI 2025 diharapkan menjadi platform penting yang menguatkan posisi auditor internal sebagai pilar tata kelola modern yang tangguh, berintegritas, dan adaptif menghadapi cakrawala risiko yang terus bergerak.

Ringkasan Eksekutif

Shifting Horizon for Internal Auditors: Navigating Emerging Risks, Governance and Opportunities in 2025

ABSTRAK

Konferensi Auditor Internal Indonesia (KAI) 2025 mengusung tema besar *Shifting Horizon for Internal Auditors: Navigating Emerging Risks, Governance and Opportunities in 2025* sebagai refleksi atas transformasi mendalam yang sedang terjadi dalam profesi audit internal di tengah lanskap global yang penuh gejolak. Dunia kini menghadapi kondisi *turbulence, uncertainty, novelty, dan ambiguity* (TUNA), memaksa organisasi untuk memikirkan ulang peran, kompetensi, dan strategi dalam mengelola risiko, memastikan tata kelola yang tangguh, dan menangkap peluang baru. Perubahan geopolitik yang tidak menentu, eskalasi konflik, bencana iklim ekstrem, serta disrupsi teknologi telah meningkatkan urgensi bagi profesi audit internal untuk tidak lagi semata berfungsi sebagai *watchdog*, melainkan sebagai *trusted advisor* dan *value driver* yang memiliki kapabilitas *foresight, risk intelligence*, dan kemampuan menciptakan nilai. Selain dinamika global, transformasi besar juga terjadi di Indonesia, salah satunya dengan hadirnya Badan Pengelola Investasi Danantara sebagai *Sovereign Wealth Fund (SWF)*, yang membawa tantangan dan peluang baru dalam tata kelola aset publik, ekosistem BUMN, serta stabilitas ekonomi nasional. Konferensi KAI 2025 menjadi forum strategis yang memadukan diskursus mengenai risiko global dan nasional dengan praktik terbaik dalam teknologi audit modern. KAI 2025 tidak hanya menekankan mitigasi risiko, tetapi juga menggarisbawahi bagaimana audit internal harus menjadi katalis inovasi, mendukung tata kelola yang agile, serta berkontribusi pada pembangunan ekonomi berkelanjutan.

Kata Kunci: *Emerging Risk, Governance, Opportunities*

Dalam era TUNA, organisasi tidak hanya menghadapi ancaman risiko yang bersifat tradisional, tetapi juga risiko-risiko baru yang bersifat non-tradisional seperti perubahan iklim, risiko siber, serta fragmentasi ekonomi global akibat konflik geopolitik. Data *Global Risks Perception Survey 2024–2025* mengonfirmasi bahwa ketidakpastian ini tidak hanya mengancam keberlanjutan bisnis, tetapi juga memengaruhi stabilitas sosial-politik, rantai pasok global, dan kepercayaan publik.

Di Indonesia, lanskap *governance* juga tengah mengalami transformasi signifikan. Dengan struktur kepemilikan saham yang unik antara Danantara (saham seri B) dan Kementerian BUMN (saham seri A), muncul dinamika baru yang memerlukan tata kelola lebih adaptif, transparan, dan berbasis data. Auditor internal tidak hanya diharapkan memberikan

assurance, tetapi juga insight strategis dalam mengelola risiko geopolitik, memastikan penggunaan dana investasi secara akuntabel, dan mendukung kebijakan ekonomi nasional.

Mengintegrasikan *Four Internal Audit Strategic Lenses*

Materi KAI 2025 disusun dengan kerangka *Four Internal Audit Strategic Lenses* yang menjadi kompas bagaimana profesi audit internal harus bertransformasi dalam menghadapi cakrawala risiko yang terus bergeser. Masing-masing lensa saling melengkapi, sekaligus menjadi fondasi penyusunan sesi-sesi KAI 2025:

1. Foresight Lens: Seeing the Horizon Before It Comes Closer

Foresight Lens menempatkan auditor internal sebagai pengamat tajam tren global, baik dalam konteks geopolitik, teknologi, maupun ekonomi. Auditor diharapkan mampu membaca cakrawalarisiko sebelum risiko tersebut berdampak signifikan pada organisasi.

Dalam KAI 2025, hal ini terwujud melalui diskusi tentang bagaimana investasi strategis seperti Danantara menjadi instrumen penting dalam menjaga stabilitas fiskal dan mendukung transformasi ekonomi. Sesi seperti *Danantara: Shaping Indonesia's Economic Future* dan *Beyond the Trade War* membahas bagaimana auditor internal harus memiliki kemampuan strategic foresight untuk mengantisipasi fragmentasi global dan mengintegrasikan perspektif internasional ke dalam tata kelola nasional. Auditor internal yang menguasai foresight tidak hanya mampu menghindari risiko, tetapi juga membantu organisasi menemukan peluang baru di tengah ketidakpastian.

2. Risk Intelligence Lens: Reading Signals Before Storms Arrive

Risk Intelligence Lens menuntut auditor internal menjadi radar organisasi untuk mendeteksi sinyal risiko yang sering muncul lebih awal namun kerap terabaikan. Lingkungan risiko saat ini bukan hanya dipenuhi ancaman tradisional seperti fraud, tetapi juga risiko digital, keamanan siber, hingga ketegangan geopolitik.

Sesi seperti *Fraud Risk Management: Staying Ahead of Emerging Threats*, *Risk Management in the Digital Age*, dan *Navigating Geopolitical Risks* mengupas bagaimana auditor internal harus menguasai alat seperti *dynamic risk scoring models* dan intelligence berbasis data

untuk mengidentifikasi risiko sebelum meledak menjadi krisis. Pendekatan ini tidak hanya soal respons cepat, tetapi juga kemampuan analisis mendalam untuk memahami pola risiko yang kompleks.

3. Assurance & Integrity Lens: Securing the Ship Amid Shifting Waves

Assurance & Integrity Lens menggarisbawahi esensi profesi audit internal sebagai penjaga integritas organisasi. Namun, di era TUNA, pengendalian internal tidak lagi cukup hanya bersifat compliance. Auditor internal kini dituntut memiliki kemampuan *forensic intelligence* untuk membongkar risiko yang tersembunyi secara presisi berbasis bukti digital.

Dalam KAI 2025, sesi seperti *From Suspicion to Evidence* dan *Internal Controls Over Financial Reporting* memperkuat pemahaman auditor bagaimana menjalankan peran assurance dengan pendekatan yang lebih modern. Penguasaan forensic analytics, machine learning, hingga predictive analytics menjadi kunci agar auditor dapat mendeteksi penyimpangan sebelum merugikan organisasi secara *massif*.

4. Value Creation Lens: Turning Storms into New Routes and Opportunities

Value Creation Lens memosisikan audit internal bukan hanya sebagai penjaga ketertiban, tetapi juga sebagai enabler transformasi dan inovasi. Era digital membawa peluang besar melalui pemanfaatan data analytics, AI, dan transformasi teknologi yang memungkinkan audit internal memberikan nilai tambah strategis bagi organisasi.

Sesi *Data Analytics for Internal Audit*, *IT Audit: Ensuring Security, Control, and Value*, dan *The Future of Internal Audit* di KAI 2025 mengajak auditor internal berpikir jauh ke depan—bagaimana teknologi tidak hanya digunakan untuk mendeteksi risiko, tetapi juga membantu organisasi menciptakan efisiensi, inovasi, dan keunggulan kompetitif. Auditor internal yang menguasai value creation lens tidak hanya sekadar bertahan, tetapi mampu membantu organisasi “mengemudikan kapal” ke rute baru yang lebih produktif di tengah badai global.

Tantangan dan Strategi Menghadapi Era TUNA melalui Transformasi Audit Internal

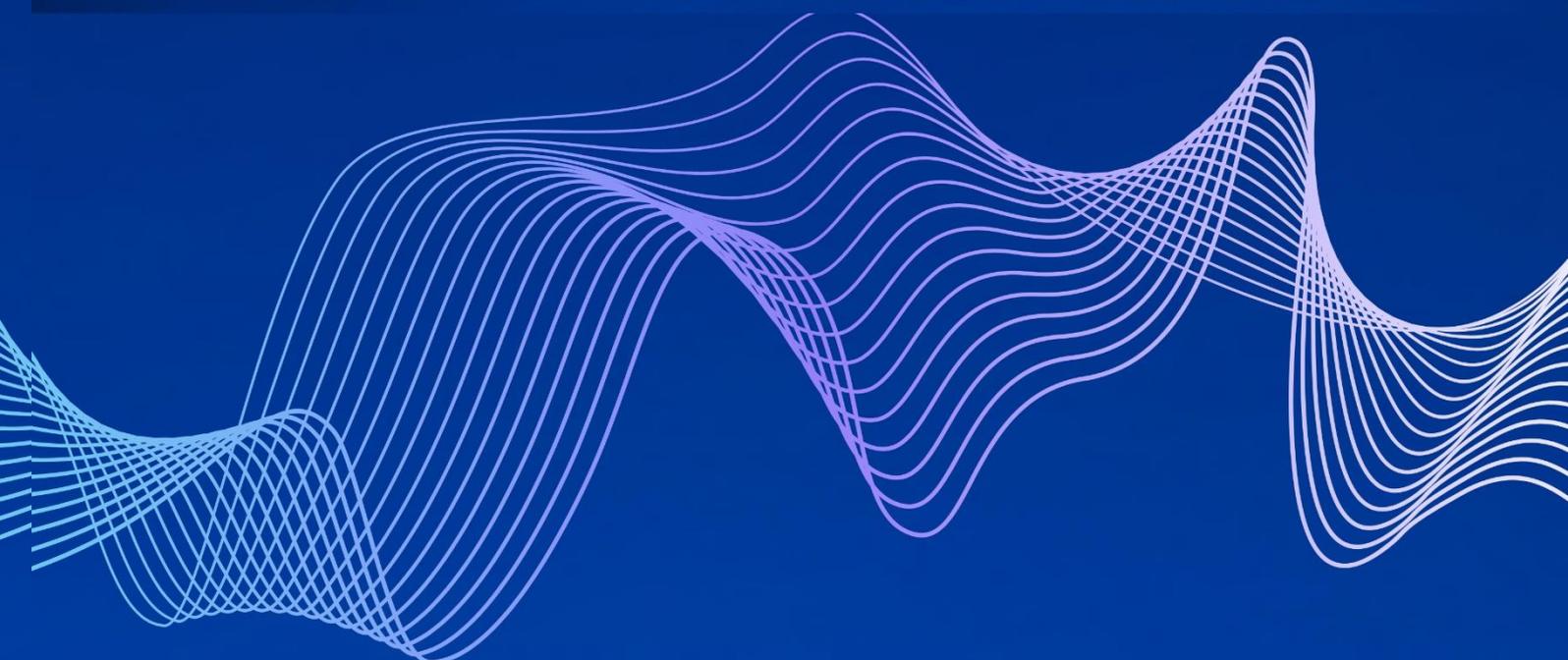
Transformasi audit internal menjadi kebutuhan yang tak terelakkan. Organisasi yang tidak memiliki kapabilitas foresight akan kesulitan membaca pergeseran global, seperti dampak perang dagang, transformasi energi, maupun disrupsi teknologi yang terus berkembang. Tanpa penguasaan *risk intelligence*, organisasi berisiko terjebak dalam kejutan risiko yang merusak reputasi dan keuangan mereka.

Lebih jauh, jika auditor internal tidak mengadopsi *agile governance* dan pendekatan kolaboratif, organisasi akan menjadi lambat beradaptasi. Sementara itu, keterbatasan pada pendekatan audit tradisional akan membuat auditor internal kesulitan menciptakan nilai strategis. Auditor internal yang berhasil mengadopsi keempat strategic lenses akan menjadi garda depan dalam memastikan organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di tengah cakrawala risiko yang terus bergerak.

Relevansi dan Harapan

Konferensi KAI 2025 menjadi momen penting bagi profesi audit internal Indonesia untuk mengkalibrasi ulang peran dan kompetensinya. Tema besar *Shifting Horizon* bukan hanya seruan untuk waspada terhadap risiko, tetapi juga ajakan bagi auditor internal untuk menjadi pelopor perubahan.

Dengan wawasan *foresight*, *risk intelligence*, penguatan *assurance & integrity*, serta orientasi pada *value creation*, diharapkan auditor internal dapat memainkan peran strategis sebagai mitra manajemen dalam menghadapi ketidakpastian global, mendukung tata kelola yang berintegritas, dan menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan. KAI 2025 menggarisbawahi satu pesan penting: auditor internal bukan sekadar penjaga kepatuhan, tetapi penggerak transformasi organisasi menuju masa depan yang lebih tangguh dan berdaya saing.



REKOMENDASI KONFERENSI AUDITOR INTERNAL (KAI) 2025

Shifting Horizon for Internal Auditors: Navigating Emerging Risks, Governance and Opportunities in 2025

Rekomendasi ini disusun dan dikembangkan dari *insight*, refleksi, dan aspirasi yang berkembang dalam seluruh sesi Konferensi Auditor Internal (KAI) 2025 baik dalam sesi pleno, keynote speech, maupun diskusi panel. Dokumen ini dibacakan pada hari kedua konferensi, 3 Juli 2025, sebagai wujud semangat bersama untuk membentuk peran audit internal yang lebih relevan, adaptif, dan berdampak.



Conference Output: Rekomendasi KAI 2025

Kami, para Auditor Internal bersama Eksekutif, Pengawas, dan Akademisi dari sektor publik, BUMN, swasta, dan regulator, sebagai Peserta **Konferensi Auditor Internal (KAI) 2025** yang diselenggarakan di Yogyakarta pada tanggal 2–3 Juli 2025, dengan ini menyampaikan hal-hal sebagai berikut:

A. LATAR BELAKANG

Memasuki tahun 2025, dunia menghadapi era yang ditandai oleh kompleksitas dan fragmentasi risiko yang belum pernah terjadi sebelumnya. **Global Risks Perception Survey 2024-2025** yang dirilis oleh *World Economic Forum (WEF)* menunjukkan makin tingginya ketegangan geopolitik, eskalasi konflik, bencana iklim ekstrem, disrupsi teknologi, dan polarisasi sosial-politik yang mengancam stabilitas global.

Di tingkat nasional, lanskap tata kelola mengalami transformasi signifikan dengan hadirnya **Badan Pengelola Investasi Danantara** sebagai *Sovereign Wealth Fund (SWF)*. Struktur baru ini mengubah dinamika *governance* BUMN, dengan Danantara kini berperan sebagai pemegang saham seri B sementara Kementerian BUMN tetap sebagai pemegang saham seri A. Pergeseran ini menuntut **internal audit** di sektor publik, BUMN, dan swasta untuk semakin agile, strategis, serta menguasai kompetensi teknologi digital, *governance foresight*, dan *risk intelligence*. Auditor internal harus memosisikan diri sebagai *trusted advisor* dalam mendukung stabilitas fiskal dan pembangunan ekonomi berkelanjutan.

Konferensi Auditor Internal (KAI) 2025, dengan tema besar “**Shifting Horizon for Internal Auditors: Navigating Emerging Risks, Governance and Opportunities in 2025**”, menjadi wadah strategis yang mengulas berbagai tantangan dan solusi terkini, antara lain:

- ketahanan ekonomi domestik di tengah risiko global
- *fraud risk management* berbasis teknologi
- *forensic intelligence* dan investigasi audit digital
- *audit artificial intelligence (AI)* dan *cyber resilience* dalam tata kelola *IT audit* modern
- *agile governance* dan ESG integration
- *data analytics* sebagai *enabler* tata kelola modern
- *strategic foresight* menghadapi geopolitik yang *volatile*.

Berdasarkan materi, insight, dan diskusi mendalam selama KAI 2025, kami merekomendasikan langkah-langkah strategis sebagai berikut:

B. REKOMENDASI

1. Meningkatkan *Risk Foresight Leadership* untuk Mengantisipasi Fragmentasi Global

- Internal auditor di sektor publik, BUMN, dan swasta perlu mengasah kemampuan *risk foresight leadership* untuk mengidentifikasi, memahami, dan merespons risiko geopolitik, perang tarif, fragmentasi perdagangan global, serta risiko non-tradisional seperti perubahan iklim dan *cyber threats*.
- Menerapkan pendekatan *scenario planning, geopolitical intelligence, dan dynamic risk scoring models* agar organisasi siap menghadapi disrupsi mendadak di berbagai domain risiko.
- Mengintegrasikan perspektif global ke dalam tata kelola nasional agar pengambilan keputusan berbasis risiko lebih presisi dan adaptif.

2. Mendorong *Defensive-Offensive Strategy* untuk Memperkuat Ketahanan Ekonomi Domestik

Penguatan ketahanan ekonomi domestik menjadi pilar penting agar Indonesia lebih *resilience* menghadapi risiko eksternal seperti geopolitik, krisis energi, dan disrupsi rantai pasok global.

Auditor internal diharapkan memahami dinamika kebijakan nasional yang memanfaatkan keunggulan domestik, mulai dari pembangunan kelas menengah (*Mobility Dividend*), transformasi industri (*Strategic Shift*), digitalisasi inklusif (*Digital Leap*), serta perbaikan efisiensi pasar dan tata kelola (*Reformasi 2.0*) sebagai fondasi peningkatan daya saing ekonomi. Auditor internal harus memosisikan diri sebagai *trusted advisor* dan *value driver* yang mampu memberikan *assurance* serta *foresight* strategis untuk memastikan efektivitas program pemerintah dan mitigasi risiko ekonomi nasional.

3. Memperkuat *Agile Governance* sebagai Pilar Tata Kelola Modern

Agile governance perlu diterapkan agar organisasi mampu beradaptasi dengan cakrawala risiko yang berubah cepat, sejalan dengan tuntutan pemangku kepentingan global dan lokal.

4. Membangun *Cyber Resilience* dan *IT Governance* yang Tangguh

- Dengan meningkatnya ancaman kejahatan siber dan transformasi digital, auditor internal harus memiliki ***digital-first mindset***, mencakup:
 - pemahaman *zero trust architecture*, *cyber hygiene*, serta penggunaan teknologi ***real-time threat intelligence***.
 - penguasaan *framework* modern seperti **COBIT**, serta teknik IT audit seperti *vulnerability assessment*, *penetration testing*, dan *analytics-driven monitoring*.
- *Cyber resilience* bukan hanya tanggung jawab unit TI, tetapi menjadi domain seluruh organisasi yang harus dijaga bersama.

5. Mengadopsi *Data Analytics* dan *Forensic Intelligence* sebagai *Core Competencies*

- Audit internal masa kini dan masa depan harus bertransformasi menjadi ***data-driven function*** yang mampu:
 - memanfaatkan teknologi seperti *machine learning*, *AI*, *forensic analytics*, dan *predictive models* untuk mendeteksi risiko secara proaktif.
 - berperan sebagai ***early warning system*** yang memberikan insight preskriptif, tidak hanya reaktif terhadap masalah yang telah terjadi.
- Kompetensi ***forensic intelligence*** harus menjadi standar baru, mendukung proses investigasi yang presisi dan berbasis bukti digital.

6. Membangun *Collaborative Governance* untuk Menghadapi Cakrawala Risiko yang Bergeser

- Fragmentasi global, disrupsi geopolitik, dan shifting alliances memerlukan model governance yang kolaboratif. Auditor internal harus:
 - menjadi ***strategic bridge*** antar fungsi organisasi dalam menghadapi kompleksitas risiko.
 - mengembangkan ***collaborative governance frameworks*** untuk memperkuat ketahanan organisasi, sebagaimana dibahas dalam sesi *Beyond the Trade War* dan *Navigating Geopolitical Risks*.
- Audit internal harus berperan sebagai katalis transformasi agar *governance* tetap solid dan adaptif di tengah cakrawala risiko yang terus bergerak.

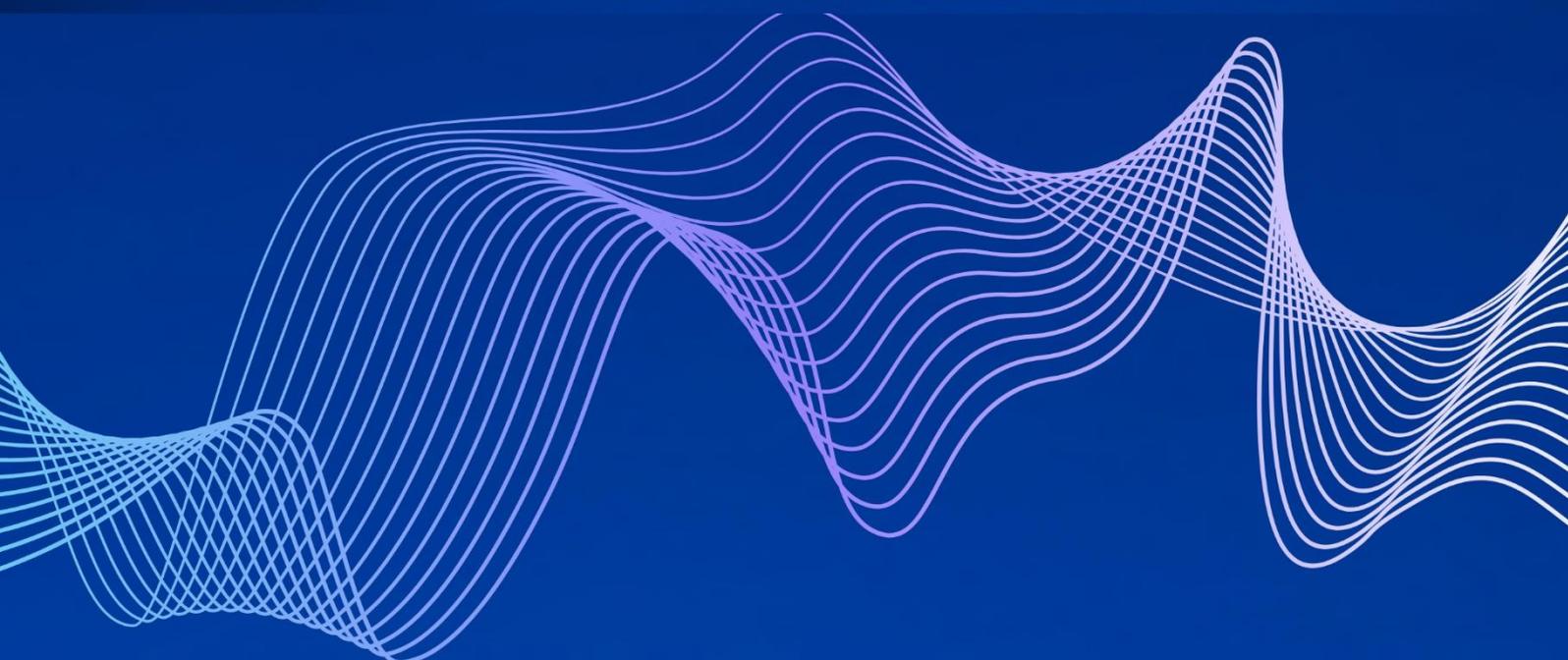
Demikian hasil dan rekomendasi **Konferensi Auditor Internal (KAI) 2025**, agar menjadi perhatian dan acuan seluruh Auditor Internal, pimpinan organisasi, regulator, dan pemangku kepentingan di tingkat nasional, regional, dan global, dalam membangun ekosistem tata kelola yang tangguh, berintegritas, serta siap menghadapi risiko masa depan.

Yogyakarta, 3 Juli 2025

Perwakilan Peserta KAI 2025

Prof. Dr. Ir. H.M. Budi Djatmiko, M.Pd., M.Si., M.E.I

Komisaris Utama PT Pos Indonesia



PRESS RELEASE

KONFERENSI AUDITOR INTERNAL (KAI) 2025



PRESS RELEASE KAI 2025

KONFERENSI AUDITOR INTERNAL (KAI) 2025

Shifting Horizon for Internal Auditors: Navigating Emerging Risks, Governance and Opportunities in 2025

Yogyakarta, 2 – 3 Juli 2025

Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA) dengan penuh komitmen menyelenggarakan **Konferensi Auditor Internal (KAI) 2025**. Konferensi tahunan ini dirancang sebagai wadah strategis untuk membahas berbagai tantangan terkini yang dihadapi profesi audit internal, baik di sektor publik, BUMN, swasta, maupun lingkungan akademik.

Memasuki tahun 2025, dunia berada dalam era yang semakin kompleks dan terfragmentasi. **Global Risks Perception Survey 2024-2025** yang dirilis oleh *World Economic Forum (WEF)* menunjukkan meningkatnya eskalasi risiko geopolitik, konflik yang meluas, bencana iklim ekstrem, disrupsi teknologi, serta polarisasi sosial-politik yang mengancam stabilitas global.

Di tingkat nasional, transformasi tata kelola juga mengalami momentum penting dengan hadirnya **Badan Pengelola Investasi Danantara** sebagai *Sovereign Wealth Fund (SWF)*. Struktur baru ini membawa dinamika signifikan dalam ekosistem tata kelola BUMN, di mana Danantara kini memegang saham seri B sementara Kementerian BUMN tetap sebagai pemegang saham seri A. Pergeseran ini menuntut auditor internal untuk tampil lebih *agile*, berperan strategis, serta menguasai kompetensi digital seperti *governance foresight* dan *risk intelligence*. Auditor internal diharapkan mampu memosisikan diri sebagai *trusted advisor* dalam mendukung stabilitas fiskal dan pembangunan ekonomi berkelanjutan.

Konferensi Auditor Internal (KAI) 2025, yang mengusung tema besar “***Shifting Horizon for Internal Auditors: Navigating Emerging Risks, Governance and Opportunities in 2025***,” menjadi forum untuk mendalami isu-isu strategis seperti:

- ketahanan ekonomi domestik di tengah risiko global
- *fraud risk management* berbasis teknologi
- *forensic intelligence* dan investigasi audit digital
- *audit artificial intelligence (AI)* dan *cyber resilience* dalam tata kelola *IT audit* modern
- *agile governance* dan integrasi *Environmental, Social, and Governance (ESG)*

- *data analytics* sebagai *enabler* tata kelola modern
- *strategic foresight* menghadapi geopolitik yang *volatile*.

LATAR BELAKANG

Konferensi ini diadakan sebagai respons terhadap kondisi global yang penuh *turbulence*, *uncertainty*, *novelty*, dan *ambiguity* (TUNA). Auditor internal kini tidak cukup hanya menjalankan fungsi pengawasan (*assurance*), melainkan dituntut menjadi *strategic business partner* yang mampu mengantisipasi risiko dan memberikan *prescriptive insights* yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Dalam berbagai sesi, KAI 2025 menekankan pentingnya transformasi peran auditor internal, penguasaan teknologi mutakhir seperti *machine learning*, *forensic analytics*, hingga *predictive risk analytics*, serta kolaborasi lintas fungsi untuk membangun tata kelola organisasi yang tangguh dan *future-ready*.

REKOMENDASI

Berdasarkan materi, diskusi mendalam, dan *insights* yang berkembang selama KAI 2025, kami merekomendasikan langkah-langkah strategis sebagai berikut:

1. **Meningkatkan *Risk Foresight Leadership* untuk Mengantisipasi Fragmentasi Global**
 - Auditor internal di sektor publik, BUMN, dan swasta perlu mengasah kemampuan *risk foresight leadership* untuk mengidentifikasi, memahami, dan merespons risiko geopolitik, perang tarif, fragmentasi perdagangan global, serta risiko non-tradisional seperti perubahan iklim dan *cyber threats*.
 - Menerapkan pendekatan *scenario planning*, *geopolitical intelligence*, dan *dynamic risk scoring models* agar organisasi siap menghadapi disrupsi mendadak di berbagai domain risiko.
 - Mengintegrasikan perspektif global ke dalam tata kelola nasional agar pengambilan keputusan berbasis risiko lebih presisi dan adaptif.

2. Mendorong *Defensive-Offensive Strategy* untuk Memperkuat Ketahanan Ekonomi Domestik

Penguatan ketahanan ekonomi domestik menjadi pilar penting agar Indonesia lebih *resilience* menghadapi risiko eksternal seperti geopolitik, krisis energi, dan disrupsi rantai pasok global. Auditor internal diharapkan memahami dinamika kebijakan nasional yang bertujuan memanfaatkan keunggulan domestik, seperti:

- Transformasi dan penguatan kelas menengah guna meningkatkan permintaan domestik sekaligus menjadi basis produktivitas (*Mobility Dividend*).
- Pergeseran strategis (*Strategic Shift*) yang mencakup transformasi sektor pertanian, hilirisasi industri, serta pengembangan green economy.
- Pemanfaatan teknologi digital secara inklusif (*Digital Leap*) agar produktivitas nasional meningkat lebih merata.
- Peningkatan efisiensi pasar, iklim inovasi, dan tata kelola yang adaptif (*Reformasi 2.0*) untuk mendukung investasi serta daya saing ekonomi.

Auditor internal harus memosisikan diri sebagai *trusted advisor* dan *value driver* yang mampu memberikan *assurance* dan *foresight* strategis terhadap implementasi kebijakan ekonomi domestik, terutama dalam memastikan efektivitas program pemerintah dan mitigasi risiko ekonomi nasional.

3. Memperkuat *Agile Governance* sebagai Pilar Tata Kelola Modern

- *Agile governance* perlu diterapkan agar organisasi mampu beradaptasi dengan *cakrawala* risiko yang berubah cepat, sejalan dengan tuntutan pemangku kepentingan global dan lokal.

4. Membangun *Cyber Resilience* dan *IT Governance* yang Tangguh

- Dengan meningkatnya ancaman kejahatan siber dan transformasi digital, auditor internal harus memiliki *digital-first mindset*, mencakup:
 - pemahaman *zero trust architecture*, *cyber hygiene*, serta penggunaan teknologi *real-time threat intelligence*.
 - penguasaan *framework* modern seperti *COBIT*, serta teknik *IT audit* seperti *vulnerability assessment*, *penetration testing*, dan *analytics-driven monitoring*.
- *Cyber resilience* bukan hanya tanggung jawab unit TI, tetapi menjadi domain seluruh organisasi yang harus dijaga bersama.

5. Mengadopsi *Data Analytics* dan *Forensic Intelligence* sebagai *Core Competencies*

- Audit internal masa kini dan masa depan harus bertransformasi menjadi *data-driven function* yang mampu:
 - memanfaatkan teknologi seperti *machine learning*, *AI*, *forensic analytics*, dan *predictive models* untuk mendeteksi risiko secara proaktif.
 - berperan sebagai *early warning system* yang memberikan *insight preskriptif*, tidak hanya reaktif terhadap masalah yang telah terjadi.
- Kompetensi *forensic intelligence* harus menjadi standar baru, mendukung proses investigasi yang presisi dan berbasis bukti digital.

6. Membangun *Collaborative Governance* untuk Menghadapi Cakrawala Risiko yang Bergeser

- Fragmentasi global, disrupsi geopolitik, dan *shifting alliances* memerlukan model tata kelola yang kolaboratif. Auditor internal harus:
 - menjadi *strategic bridge* antar fungsi organisasi dalam menghadapi kompleksitas risiko.
 - mengembangkan *collaborative governance frameworks* untuk memperkuat ketahanan organisasi, sebagaimana dibahas dalam sesi *Beyond the Trade War* dan *Navigating Geopolitical Risks*.
- Audit internal harus berperan sebagai katalis transformasi agar *governance* tetap solid dan adaptif di tengah *cakrawala* risiko yang terus bergerak.

Dengan mengadopsi pendekatan yang lebih holistik terhadap tata kelola modern, integrasi ESG, keamanan siber, serta inovasi manajemen risiko, kami berharap organisasi di sektor publik, BUMN, dan swasta dapat membangun fondasi yang tangguh dalam menghadapi risiko global dan disrupsi teknologi yang semakin kompleks.

Demikian hasil dan rekomendasi **Konferensi Auditor Internal (KAI) 2025**, agar menjadi perhatian dan acuan seluruh Auditor Internal, pimpinan organisasi, regulator, dan pemangku kepentingan di tingkat nasional, regional, dan global, dalam membangun ekosistem tata kelola yang berintegritas dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Yayasan Pendidikan Internal Audit

Direktur Eksekutif

The Center of Internal Audit Resources (CIAR)

L'Avenue Office Tower Lt. 17 F

Jl. KH. Guru Amin (d/h Jl. Raya Pasar Minggu) Kav.16

Pancoran – Jakarta Selatan 12780

Telp: +62 21 7985555

Email: marketing@ypia.id

SUPPLEMENTARY DOCUMENT

KONFERENSI AUDITOR INTERNAL (KAI) 2025

*Shifting Horizon for Internal Auditors: Navigating
Emerging Risks, Governance and Opportunities in 2025*

YOGYAKARTA, 2 – 3 JULI 2025



www.ypia.id

kai@ypia.id

CIAR-TV

[f](#) [@](#) [in](#) [d](#) @ciar.ypia

KEYNOTE SPEECH – 1

Danantara Game Changer of Indonesia Economic Growth

Ahmad Hidayat, MBA
Managing Director Internal Audit Danantara Indonesia

ABSTRAK

Transformasi ekonomi Indonesia tidak hanya membutuhkan akses terhadap sumber daya keuangan strategis, tetapi juga kerangka tata kelola yang tangguh dan kredibel. Kehadiran Badan Pengelola Investasi Danantara (BPI Danantara) mencerminkan komitmen negara untuk menghadirkan *national investment platform* yang adaptif, profesional dan mampu menyalurkan investasi publik ke sektor-sektor prioritas nasional.

Internal audit harus berevolusi dari fungsi deteksi menjadi *preventive governance mechanism*, mengintegrasikan praktik terbaik seperti *continuous monitoring*, *control effectiveness assurance*, hingga pemanfaatan *risk heat maps* dalam memberikan *insight* yang preskriptif dan *real-time*

Kata Kunci: transformasi, *value driver*, tata kelola

PEMBAHASAN

Dalam perjalanan menuju Indonesia Emas 2045, Indonesia memikul visi besar untuk lepas dari middle income trap dan menjadi negara berpendapatan tinggi. Di tengah transformasi nasional yang begitu ambisius, peran internal audit turut berevolusi: dari sekadar penjaga risiko (*risk guardian*), menjadi penggerak nilai strategis (*value driver*). Melalui *keynote speech* ini, Ahmad Hidayat, MBA, mengajak para profesional audit internal memahami bagaimana Danantara Indonesia, sebagai instrumen strategis pembangunan nasional, berkontribusi mewujudkan cita-cita besar tersebut.

Danantara Indonesia: Mesin Pendorong Indonesia Emas 2045

Danantara Indonesia lahir sebagai wujud nyata visi Presiden RI untuk membangun ekonomi yang lebih tangguh dan berkeadilan. Melalui hilirisasi industri, investasi pada energi rendah

karbon, hingga pembangunan sumber daya manusia yang unggul, Danantara berperan sebagai *Sovereign Wealth Fund (SWF)* yang tidak hanya mengelola investasi, tetapi juga menjadi katalis pertumbuhan ekonomi.

Dengan proyeksi PDB nominal sekitar USD 5 triliun pada 2045 dan pendapatan per kapita sekitar USD 14 ribu, Danantara berkomitmen memperkuat ketahanan nasional dan menciptakan kesejahteraan lintas generasi. Melalui holding operasional (HO) dan holding investasi (HI), Danantara mengorkestrasi sektor-sektor strategis demi mendukung transformasi besar Indonesia.

Narasumber menekankan bagaimana tata kelola risiko, kepatuhan, ESG, teknologi, dan budaya kerja kelas dunia menjadi fondasi Danantara. Para pemimpin kunci, seperti Rosan Perkasa Roeslani (CEO), Dony Oskaria (COO), dan Pandu Patria Sjahrir (CIO), mengemban peran penting dalam memastikan investasi dan operasional Danantara bukan hanya *profitable*, tetapi juga berdampak pada pertumbuhan ekonomi nasional.

Audit Internal Modern: Bertransformasi Jadi Mitra Strategis

Transformasi Danantara turut mengubah wajah internal audit. Fungsi internal audit kini bergerak lebih jauh dari peran tradisional. Bukan hanya memberikan *assurance* atas *governance*, *risk management*, dan internal control, tetapi juga berperan sebagai *trusted advisor* dan *value driver*.

Narasumber memaparkan tiga pilar transformasi fungsi internal audit, yaitu :

- *GRC Partner* : Internal audit mengadopsi pendekatan *risk-based audit* untuk memastikan *governance*, risiko, dan kontrol telah berjalan dengan baik secara lebih presisi.
- *Trusted Advisor* : Internal audit menjadi konsultan yang aktif memberi *insight* berbasis *data analytics* dan *benchmark* praktik terbaik.
- *Value Driver* : Internal audit ikut mendukung penciptaan nilai antara lain dengan memberi masukan terkait strategi proyek, pemodelan data, secara *forward-looking* yang sejalan dengan tujuan bisnis Danantara.

Tantangan Era Baru: Risiko dan Kompetensi *Auditor of Tomorrow*

Seiring makin kompleksnya lanskap bisnis global, risiko-risiko baru terus bermunculan: *cybersecurity*, *governance* dan kualitas data, *Artificial Intelligence governance*, ESG, hingga *compliance* dan risiko pihak ketiga. Narasumber juga menekankan, internal auditor kini tak cukup hanya menguasai standar audit, tetapi juga harus mengembangkan kompetensi masa depan, baik *hard skills* maupun *soft skills*.

Risk Trend dan tantangan bagi internal audit yang menjadi sorotan antara lain :

- Penggunaan *data analytics* secara masif
- Kemampuan menganalisis *root causes*
- Efektivitas Pelatihan auditor
- *Continuous auditing*
- Kemampuan audit akan teknologi informasi dan *risk management*

Diperlukan penyesuaian yang cepat terhadap tren *risk hotspot* seperti :

- Kerentanan Keamanan Siber
- Tata Kelola dan Kualitas Data'
- Kepatuhan terhadap Regulasi
- Transformasi Digital
- *Environmental, Social and Governance (ESG)*
- Pihak Ketiga
- Tata Kelola *Artificial Intelligence*
- Tata Kelola informasi

Untuk menjawab tantangan tersebut, narasumber mengajak auditor internal menjadi *Auditor of Tomorrow*. Artinya auditor/komite audit/komisaris harus memiliki *business acument* yang tinggi, fokus kepada *high-risk area*, mampu menjadi penasihat yang independen dan objektif serta menguasai teknologi mutakhir serta memiliki kemampuan efektif dan berkolaborasi lintas fungsi.

Komite Audit: *Agile* dan *Visioner*

Selain internal audit, peran Komite Audit pun dituntut semakin *agile* dan *visioner*. Dinamika risiko yang terus berubah menuntut komite audit untuk memperkuat kualitas pengawasan, meningkatkan komunikasi dan kolaborasi, serta menjaga nilai-nilai inti seperti independensi dan objektivitas.

Komite audit kini bukan hanya pelengkap *governance*, tetapi juga mitra strategis manajemen dan dewan, yang mampu memberikan *insights* dan *guidance* untuk menjaga keberlanjutan bisnis.

Internal Audit sebagai Penggerak Nilai

Di akhir *keynote speech*-nya, narasumber menegaskan bahwa internal auditor dan komite audit harus bertransformasi dari fungsi tradisional berbasis kepatuhan menjadi *Auditor of Tomorrow* yang proaktif mengidentifikasi dan mengelola *emerging risk*, mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi dan *stakeholders* dan siap mendukung strategi perusahaan dalam menghadapi perubahan industri dan regulasi yang cepat.

“Auditors are the eyes and ears of the board and management.” — David Richards, Former Chair of the IIA Global Board

Dengan pendekatan modern dan *mindset value creation*, internal audit bukan hanya penjaga risiko, tetapi penggerak energi masa depan Indonesia.

PANEL DISCUSSION – 1

Strengthening Domestic Economy in the Midst of Global Dynamics

Prof. Arief Anshory Yusuf, M.Sc., Ph.D
Ketua Dewan Profesor Universitas Pajajaran

Prof. Dr. Didin S. Damanhuri SE.MS., DEA
Guru Besar Ilmu Ekonomi Pembangunan, IPB Bogor

ABSTRAK

Perekonomian Indonesia menghadapi tantangan mendasar di tengah ketidakpastian global yang semakin kompleks. Konvergensi menuju standar pertumbuhan negara OECD terhenti dengan pertumbuhan ekonomi sekitar 5% sebagai “*new normal*”. Transformasi struktural yang mendorong produktivitas mengalami pelemahan, tenaga kerja semakin terserap ke sektor berproduktivitas rendah, dan partisipasi Indonesia dalam rantai nilai global (*Global Value Chain/GVC*) relatif terbatas. Pertumbuhan ekonomi pun terjadi tanpa kontribusi signifikan dari pertumbuhan produktivitas total faktor (*Total Factor Productivity/TFP*), dengan kualitas lapangan kerja yang kurang mendukung inklusivitas. Di sisi lain, dinamika global ditandai oleh fragmentasi politik, ekonomi, dan sosial, serta kemunculan multipolaritas tanpa fondasi multilateral yang kuat. Fenomena “*slowbalization*”, populisme yang menguat, dan ketegangan geopolitik menegaskan urgensi strategi defensif untuk memperkuat daya tahan ekonomi domestik, sembari tetap membuka peluang untuk strategi ofensif dengan membangun kemitraan global baru. Artikel ini mengelaborasi strategi “Defensif-Ofensif 4-5-1” ala sepak bola, yang mencakup empat strategi utama: memanfaatkan dividen mobilitas sosial, melakukan transformasi struktural strategis, memaksimalkan lompatan digital untuk produktivitas inklusif, serta meningkatkan efisiensi pasar dan lingkungan inovasi..

Kata Kunci: Domestic Economy, Global Dynamics, Strategi Defensif Ofensif Ekonomi

PEMBAHASAN

Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang stabil di kisaran 5% sering dipandang sebagai pencapaian, tetapi kondisi ini sekaligus menunjukkan terbatasnya kemampuan ekonomi untuk melakukan konvergensi menuju level produktivitas negara-negara maju OECD. Transformasi struktural yang berorientasi pada peningkatan produktivitas melemah, dan sektor dengan produktivitas rendah tetap menjadi penyerap tenaga kerja utama. Dengan kata lain, kualitas

lapangan kerja belum sejalan dengan kebutuhan untuk menciptakan pertumbuhan yang inklusif.

Partisipasi Indonesia dalam rantai nilai global masih terbatas, yang menghambat pencapaian manfaat teknologi dan pasar global. Lebih jauh, pertumbuhan ekonomi terjadi tanpa didorong oleh kenaikan TFP yang signifikan, sehingga mengindikasikan efisiensi alokasi sumber daya dan kualitas investasi yang perlu ditingkatkan.

Dinamika Global: Fragmentasi dan Multipolaritas

Perekonomian global memasuki fase “*slowbalization*”, dengan perdagangan dan investasi lintas batas mengalami perlambatan. Fragmentasi politik meningkat akibat menguatnya populisme di berbagai negara, sementara ketegangan sosial memperdalam jurang pemisahan (“*the great decoupling*”) antar-kelompok masyarakat. Multipolaritas yang terjadi tidak diimbangi dengan tata kelola multilateral yang efektif, menciptakan ketidakpastian bagi negara berkembang seperti Indonesia.

Selain itu, ketidakseimbangan ekonomi global, seperti defisit perdagangan AS–Tiongkok, membutuhkan waktu panjang untuk penyesuaian, sehingga tekanan geopolitik dan gangguan rantai pasok diperkirakan akan berlanjut.

Strategi Defensif-Ofensif 4-5-1

Mengambil inspirasi dari strategi sepak bola, Indonesia perlu mengadopsi pendekatan Defensif-Ofensif 4-5-1: fokus pada penguatan daya tahan domestik sembari membuka ruang terukur untuk ofensif melalui kemitraan baru.

- Empat Strategi Utama untuk memperkuat ekonomi domestik:
 1. *Mobility Dividend*: Membangun kelas menengah yang kuat melalui peningkatan mobilitas sosial dan akses pendidikan berkualitas.
 2. *Strategic Shift*: Melakukan transformasi struktural yang mendorong sektor bernilai tambah tinggi dan mengurangi ketergantungan pada komoditas primer.
 3. *Digital Leap*: Memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan produktivitas dan inklusivitas ekonomi, termasuk UMKM berbasis teknologi.
 4. Reformasi 2.0: Meningkatkan efisiensi pasar dan lingkungan inovasi, dengan reformasi regulasi, pasar tenaga kerja, dan perizinan investasi yang pro-growth.
- Satu Strategi Ofensif: Memperluas kemitraan global yang berbasis prinsip mutualisme dan berkontribusi pada rekonstruksi “*global commons*” melalui pendekatan multilateral yang lebih adaptif.

Mekanisme Pendukung: Inovasi Fiskal dan Insentif

Salah satu inovasi penting adalah penggunaan mekanisme bagi hasil antara korporasi dan negara dalam kebijakan pajak, yang dapat memberikan insentif bagi investasi berkualitas dan memperluas basis pajak tanpa mengorbankan daya saing.

Dalam konteks ini, peran auditor internal tidak hanya sebatas fungsi kepatuhan, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam memastikan efektivitas kebijakan, mitigasi risiko sistemik, dan penguatan tata kelola. Auditor internal dapat:

1. Mengevaluasi kesiapan transformasi digital dan inovasi pasar.
2. Memastikan kualitas data dan efektivitas mekanisme bagi hasil pajak.
3. Memberikan insight terhadap risiko strategis yang terkait dengan dinamika global dan perubahan struktural domestik.

Penguatan ekonomi domestik adalah prioritas strategis di tengah ketidakpastian global yang makin terfragmentasi. Pendekatan defensif memastikan daya tahan ekonomi, sementara strategi ofensif yang cermat dapat membuka peluang baru dalam kemitraan global. Kombinasi ini, bila didukung dengan lompatan digital, transformasi struktural, dan inovasi kebijakan fiskal, akan menempatkan Indonesia pada jalur yang lebih inklusif, produktif, dan tangguh. Dalam perjalanan ini, auditor internal memiliki peran krusial untuk memastikan bahwa langkah-langkah strategis berjalan efektif, akuntabel, dan adaptif terhadap perubahan global.

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan: Ibu Annisa (PT Kaltim Prima Coal)

1. Bagaimana gagasan Bapak atas kebijakan pengembalian *tax* diterapkan (mekanisme bagi hasil korporasi dan negara) akan meng-*encourage* pengusaha?
2. Inovasi QRIS ini sangat bagus, saya juga merupakan pengguna QRIS, namun dilihat dari aspek keamanan digital, bagaimana strategi *cybersecurity* yang baik

Jawaban 1

Pada era kepemimpinan Presiden Soeharto, Indonesia mengalami *booming* komoditas strategis seperti kelapa sawit dan batu bara. Pada periode tersebut, banyak investor yang secara agresif mengajukan inisiatif untuk memperoleh konsesi lahan. Namun, tanpa diiringi tata kelola (*governance*) yang kuat, pola investasi semacam ini cenderung merugikan kepentingan negara dalam jangka panjang.

Selain itu, mayoritas hasil produksi diekspor dalam bentuk bahan mentah, sehingga nilai tambah ekonomi yang dapat dinikmati di dalam negeri menjadi sangat terbatas. Kondisi ini mengakibatkan keuntungan lebih banyak dinikmati oleh korporasi ketimbang negara.

Dalam konteks ini, diskusi akademis mengenai skema bagi hasil yang lebih adil dan berbasis tata kelola yang kuat menjadi sangat relevan. Gagasan tersebut berpotensi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penerimaan negara, sekaligus mendorong optimalisasi nilai tambah di dalam negeri. Usulan ini, menurut saya, sangat masuk akal dan layak untuk dipertimbangkan lebih lanjut.

Jawaban 2

Inovasi QRIS merupakan langkah yang sangat positif dalam mendukung inklusi keuangan dan memudahkan transaksi digital. Dari perspektif keamanan digital, penerapan strategi *cybersecurity* yang baik menjadi kunci untuk menjaga kepercayaan publik dan keberlanjutan sistem. Terdapat tiga aspek utama yang perlu menjadi fokus dalam pengembangan strategi keamanan:

1. Penerapan Teknologi Biometrik yang Canggih

Sistem autentikasi berbasis biometrik seperti sidik jari, pengenalan wajah dapat meminimalkan risiko penyalahgunaan akun oleh pihak yang tidak berwenang. Teknologi ini harus didukung dengan algoritma enkripsi yang kuat dan sistem pencegahan spoofing agar benar-benar aman.

2. Keamanan pada Transaksi Pembayaran

Perlindungan transaksi QRIS memerlukan pengamanan *end-to-end*, mulai dari proses scanning hingga penyelesaian pembayaran.

3. Keamanan Infrastruktur *Data Center*

Data center sebagai tulang punggung penyimpanan dan pemrosesan data transaksi harus dilindungi dengan standar keamanan yang baik.

PANEL DISCUSSION – 2

Fraud Risk Management: Staying Ahead of Emerging Threats

Budi Santoso, SE, Ak, MForAccy, PGCS, CA, CFE, CPA (Aust), QIA, GRCP
Founder & Managing Director PT Asta Benah Daya Consulting

Rudy Hartono MM, CFE, CCPS, QIA, CRP, QHIA, CREL, QGIA
Director Of Finance & Administration Rumah Sakit PELNI

ABSTRAK

Risiko *fraud* berkembang semakin canggih seiring dengan transformasi digital, meningkatnya ketergantungan pada teknologi, dan kompleksitas ekosistem bisnis global. Ancaman tidak lagi terbatas pada penipuan internal atau pengadaan tradisional, tetapi meluas ke ranah *cyber fraud*, *insider threat*, *collusion*, dan korupsi tingkat tinggi yang melibatkan pengaruh kebijakan (*state capture* dan *trading in influence*). Artikel ini membahas bagaimana organisasi dapat tetap berada di depan kurva risiko dengan mengadopsi pendekatan *Fraud Risk Management (FRM)* yang komprehensif, memanfaatkan teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *machine learning*, dan *data analytics*, serta membangun budaya integritas yang kuat di seluruh organisasi.

Kata Kunci: *Fraud Risk Management, Emerging Threats*

PEMBAHASAN

Di tengah dinamika bisnis yang semakin terdigitalisasi dan terhubung lintas batas, ancaman *fraud* tidak hanya semakin kompleks tetapi juga lebih sulit diprediksi. Organisasi yang ingin bertahan dan tumbuh tidak cukup hanya bereaksi setelah insiden terjadi, melainkan harus secara proaktif membangun *fraud risk management (FRM)* yang komprehensif, berbasis teknologi, dan didukung budaya integritas yang kuat. Pendekatan ini memungkinkan organisasi tidak hanya mendeteksi dan merespons ancaman dengan cepat, tetapi juga menciptakan nilai jangka panjang melalui kepercayaan pemangku kepentingan, efisiensi operasional, dan perlindungan reputasi.

Dalam tiga dekade terakhir, terdapat pergeseran risiko *fraud* yang cukup signifikan, diantaranya adalah:

- *Cyber Fraud*: Menargetkan data keuangan dan sistem pembayaran melalui *phishing*, *malware*, dan *ransomware*.
- *Insider Threat*: Penyalahgunaan akses sah oleh karyawan atau mitra strategis.
- *Collusion*: Kolaborasi antara pihak internal dan eksternal, khususnya dalam pengadaan barang dan jasa.
- Korupsi Sistemik: Termasuk *state capture* dan *trading in influence* yang memengaruhi kebijakan publik dan pengambilan keputusan strategis.

Kasus-kasus di sektor keuangan, pertambangan, dan infrastruktur menunjukkan dampak kerugian yang signifikan serta implikasi reputasi yang panjang.

Strategi *FRM*: Pencegahan, Deteksi, Investigasi

Pendekatan modern terhadap *FRM* tidak hanya fokus pada deteksi setelah kejadian, tetapi pada **pencegahan proaktif**. Strateginya meliputi:

- **Pencegahan**: *Tone at the top*, kode etik yang diinternalisasi, *conflict of interest declaration*, dan kontrol preventif seperti *segregation of duties*.
- **Deteksi**: Penggunaan *fraud detection analytics*, *continuous monitoring*, serta *whistleblower system* yang aman dan anonim.
- **Investigasi & Respons**: *Standard Operating Procedure (SOP)* investigasi berbasis *digital forensics*, *fraud response team* lintas fungsi, serta mekanisme pemulihan aset dan pemblokiran dini.

Internal audit berevolusi dari sekadar *watchdog* menjadi ***trusted advisor*** yang memberikan *insight* strategis. Kontribusinya meliputi:

- **Value Protection**: Menjaga kepatuhan, melindungi aset, serta mendeteksi dan memitigasi risiko *fraud*.
- **Value Creation**: Memberikan rekomendasi untuk efisiensi, inovasi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Contoh konkret adalah temuan potensi penghematan Rp8 miliar/tahun melalui perbaikan sistem *vendor rating* dalam proses pengadaan.

Teknologi sebagai **Game Changer**

Pemanfaatan teknologi menjadi kunci dalam *FRM* modern:

- *Artificial Intelligence (AI) & Machine Learning*: Mengidentifikasi pola transaksi mencurigakan dengan tingkat akurasi tinggi.
- *Natural Language Processing (NLP)*: Menganalisis komunikasi internal untuk mendeteksi indikasi *fraud*.
- *Predictive Modelling*: Mengestimasi probabilitas *fraud* berbasis data historis.

- *GRC Platform & Continuous Monitoring*: Memberikan visibilitas *real-time* atas aktivitas berisiko tinggi.

Unit anti-fraud idealnya ditempatkan pada lini kedua (*second line of defense*) di bawah *Chief Risk Officer* atau fungsi kepatuhan untuk menjaga independensi *internal audit*. *SDM* perlu memiliki keahlian forensik, *data analytics*, dan sertifikasi profesional (*CFE, CIA, CA*). Keberhasilan *FRM* diukur melalui indikator seperti tingkat keikutsertaan pelatihan anti-fraud (>95% per tahun), jumlah *red flag* yang terdeteksi, validitas laporan *whistleblower* (>50%), serta skor survei integritas tahunan (>80/100). Budaya integritas yang kuat dan *trust* terhadap sistem pelaporan menjadi kunci efektivitas program.

Fraud risk management bukan sekadar fungsi pengendalian, tetapi instrumen strategis untuk menjaga reputasi, kepercayaan pemangku kepentingan, dan keberlanjutan bisnis. Dengan strategi komprehensif yang meliputi pencegahan, deteksi, dan investigasi, didukung oleh teknologi canggih, struktur organisasi yang tepat, *SDM* kompeten, dan budaya integritas yang kuat, organisasi dapat selangkah lebih maju dalam menghadapi ancaman *fraud* yang terus berevolusi.

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan 1: Ibu Dodi Hendarto (CSO Finance)

1. Terkait dengan Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP), saat ini dalam pelaksanaan pemeriksaan saya sering membutuhkan data, namun karena adanya UU PDP menjadi sulit untuk memperoleh data debitur. Bagaimana tim audit menyikapi kondisi tersebut?
2. Terkait *Fraud Risk Assessment*, bagaimana semestinya mekanisme yang dilakukan untuk masing-masing departemen di instansi?

Jawaban 1

Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) memang menjadi aspek yang sangat penting untuk diperhatikan karena konsekuensi pelanggaran bisa sangat signifikan, termasuk denda hingga 2% dari *revenue* tahunan. Saat ini, risiko penyalahgunaan data seperti *account farming*, yang kemudian digunakan untuk aktivitas ilegal seperti judi online dan pinjaman online ilegal (*pinjol*), menjadi perhatian serius.

Namun, dari perspektif tata kelola, internal auditor sebagai "*third line*" memiliki mandat untuk memastikan efektivitas pengendalian dan kepatuhan. Dalam konteks ini, akses auditor terhadap data yang relevan semestinya dapat dikecualikan dari pembatasan. Dengan

pendekatan tersebut, kepatuhan terhadap UU PDP dapat tetap dijaga tanpa mengorbankan efektivitas audit.

Kedua, perlu dipahami bahwa pemetaan risiko merupakan tanggung jawab utama “*first line*” (unit pemilik proses). Mereka yang paling memahami proses bisnis, sehingga mereka pula yang wajib mengidentifikasi dan menilai risiko, termasuk risiko fraud.

Sementara itu, unit manajemen risiko (*second line*) tidak memetakan risiko secara langsung. Internal auditor sebagai *third line* kemudian berperan untuk mengevaluasi kecukupan dan efektivitas proses tersebut, bukan menggantikan peran *first line*.

Pertanyaan 2: Deni Rahayu Santoro (PT Pelabuhan Indonesia)

Saat dilakukan pendekatan oleh KPK terhadap PUPR Sumatera Utara, terdapat kasus di mana kontrak sebenarnya belum ada, namun KPK masuk. KPK dalam hal ini lebih menekankan pada aspek pencegahan. Namun, terdapat pula kasus pengadaan *Chromebook* yang dilakukan dengan pendekatan post-audit, seperti yang dilakukan oleh Kejaksaan Agung. Bagaimana mekanisme seperti ini dijalankan?

Jawaban 2

Di era digital, paradigma audit perlu bergeser. Pendekatan *post-audit* (pemeriksaan setelah kejadian) sudah tidak lagi menjadi fokus utama karena bersifat reaktif. Teknologi seperti *blockchain*, dan analitik data *real-time* memungkinkan penerapan *continuous auditing*.

Dengan *continuous auditing*, pemeriksaan dapat dilakukan secara langsung dan berkesinambungan pada saat transaksi terjadi, sehingga:

- Potensi penyimpangan dapat dideteksi lebih cepat;
- Pencegahan menjadi lebih efektif;
- Fungsi audit memberikan nilai tambah yang lebih tinggi dalam mendukung tata kelola yang adaptif terhadap teknologi.

TRACK 1 A

Internal Controls Over Financial Reporting: Ensuring Accuracy and Reliability

Dr. Setyo Wibowo, Ak., MM., QIA, CIA., CISA., CRMA, CA, GRCA, CFE
Chief Audit Executive PT Sarana Multi Infrastruktur (Persero)

ABSTRAK

Laporan keuangan adalah cermin kejujuran organisasi. Namun, tanpa sistem pengendalian internal yang memadai, cermin ini dapat retak, buram, atau bahkan menipu. *Internal Controls Over Financial Reporting (ICOFR)* hadir sebagai mekanisme kunci yang memastikan laporan keuangan disajikan secara akurat, andal, dan sesuai standar akuntansi. Di era ketika tuntutan akuntabilitas semakin tinggi dan risiko salah saji baik akibat kesalahan, *fraud*, maupun manipulasi semakin kompleks, ICOFR menjadi landasan kepercayaan publik dan keberlanjutan bisnis.

Kata Kunci: ICOFR, Integritas Laporan Keuangan, *Financial Accuracy*

PEMBAHASAN

Di tengah meningkatnya kompleksitas transaksi dan tuntutan akuntabilitas publik, *Internal Controls Over Financial Reporting (ICOFR)* menjadi fondasi penting dalam memastikan laporan keuangan yang akurat, andal, dan bebas dari salah saji material. Tidak hanya sebagai kewajiban regulasi di berbagai sektor pemerintah, BUMN, perbankan, maupun perusahaan public ICOFR juga menjadi mekanisme kunci dalam melindungi kepercayaan pemangku kepentingan, memperkuat tata kelola, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data yang tepat.

Penguatan ICOFR kini menjadi mandat lintas sektor: pemerintahan pusat dan daerah, BUMN, perbankan, dan perusahaan publik. Regulasi seperti PMK 17/2019 (PIPK), SK-5 BUMN 2024, dan POJK 15/2024 secara eksplisit mengharuskan organisasi memiliki sistem pengendalian yang terdokumentasi dan diuji efektivitasnya secara berkala. Tanpa ICOFR yang kuat, risiko kesalahan pencatatan, *override* manajemen, atau kelemahan tata kelola berpotensi merugikan organisasi sekaligus menurunkan kepercayaan publik.

Berdasarkan kerangka COSO 2013 dan praktik internasional, ICOFR dirancang untuk memberikan *reasonable assurance* bahwa laporan keuangan:

- Lengkap (*completeness*),
- Akurat (*accuracy*),

- Tepat waktu (*cut-off*),
- Valid (*existence/occurrence*),
- Mencerminkan hak dan kewajiban yang benar (*rights & obligations*).

ICOFR bukan hanya soal kepatuhan teknis, tetapi tentang membangun kepercayaan pemangku kepentingan dan mencegah risiko sistemik sejak awal proses pelaporan.

ICOFR memerlukan kolaborasi lintas fungsi:

- Lini Pertama (Pemilik Risiko & Proses): Menjalankan aktivitas bisnis, mencatat transaksi, dan menerapkan pengendalian dasar.
- Lini Kedua (*Risk & Compliance*): Memberikan kebijakan, memantau risiko pelaporan, dan mengoordinasikan fungsi ICOFR.
- Lini Ketiga (Internal Audit): Memberikan *independent assurance* melalui *test of design* dan *test of operating effectiveness* atas pengendalian.

Sinergi antar lini ini memastikan tanggung jawab atas keandalan laporan keuangan tidak hanya bertumpu pada auditor, tetapi menjadi bagian dari DNA organisasi.

Praktik Implementasi dan Tantangan

Penerapan ICOFR yang efektif memerlukan tahapan jelas: komitmen manajemen, pemetaan risiko salah saji, desain pengendalian (RCM, BPM), implementasi, uji efektivitas, serta perbaikan berkelanjutan. Tantangan umum seperti anggapan bahwa ICOFR hanya tanggung jawab auditor, lemahnya dokumentasi pengendalian, atau komunikasi antar fungsi yang terbatas dapat diatasi melalui pembentukan unit koordinasi khusus, pelatihan lintas fungsi, dan penggunaan *dashboard* pengendalian terintegrasi.

Peran Strategis Internal Audit

Internal audit tidak lagi hanya berfokus pada kepatuhan, tetapi menjadi mitra transformasi tata kelola. Perannya meliputi:

- Evaluasi desain pengendalian (*test of design effectiveness*),
- Uji efektivitas pelaksanaan (*test of operating effectiveness*),
- Analisis gap dan rekomendasi sistemik,
- Monitoring tindak lanjut perbaikan.

Dengan pendekatan ini, auditor internal bertindak sebagai *trusted advisor* yang mendukung penciptaan nilai sekaligus melindungi reputasi organisasi.

Keberhasilan ICOFR bergantung pada tiga pilar utama:

1. Struktur & Sistem

Kebijakan, prosedur, dan dokumentasi yang disiplin dan mutakhir.

2. Peran & Sinergi

Pemahaman jelas tentang tanggung jawab setiap lini dan kompetensi SDM yang memadai.

3. Evaluasi & Adaptasi

Uji pengendalian berbasis risiko yang dilakukan secara berkala dan tindak lanjut yang berorientasi pada perbaikan.

ICOFR adalah fondasi integritas laporan keuangan dan kepercayaan publik. Dengan mengintegrasikan tata kelola yang baik, teknologi, dan budaya akuntabilitas, organisasi dapat memastikan laporan keuangan yang tidak hanya *compliant* tetapi juga *reliable* dan *decision-useful*. Perjalanan menuju ICOFR yang matang bukan hanya tentang kepatuhan, tetapi juga tentang menciptakan nilai jangka panjang bagi pemangku kepentingan.

ICOFR bukan sekadar sistem kontrol teknis, tetapi pilar kepercayaan dan keberlanjutan organisasi. Dengan mengintegrasikan peran tiga lini pertahanan, mendokumentasikan proses secara disiplin, menguji efektivitas pengendalian secara berkala, dan menindaklanjuti setiap kelemahan dengan perbaikan berkelanjutan, organisasi dapat menjaga integritas laporan keuangan sekaligus memperkuat reputasi di mata publik. Pada akhirnya, ICOFR yang efektif menjadi bukti nyata bahwa transparansi dan akuntabilitas bukan hanya komitmen, melainkan budaya yang hidup dalam setiap aspek bisnis.

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan 1: Bapak Rully Setiono (PT. Gunung Madu Plantation)

1. Apakah ada regulasi ICOFR untuk Perusahaan swasta?
2. Apakah ada perbedaan penerapan ICOFR di swasta dan BUMN?
3. Jika di swasta ingin menerapkan ICOFR, unit/bagian apa yang tepat yang bertanggung-jawab atas penerapan ICOFR ?

Jawaban:

1. Saat ini, terdapat beberapa jenis industri yang diwajibkan untuk menerapkan *Internal Control over Financial Reporting* (ICOFR), dan hal ini diatur oleh Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK). Namun, bagi industri yang tidak termasuk dalam kategori yang diwajibkan, penerapan ICOFR belum menjadi mandat regulasi.
Sebagai contoh, di perusahaan kami yang berstatus BUMN, kewajiban penerapan Permen BUMN No. 2 belum berlaku karena perusahaan kami berada di luar lingkup kewenangan Kementerian BUMN. Artinya, kewajiban penerapan ICOFR sangat

bergantung pada jenis industri dan otoritas pengawas yang berwenang. Namun demikian, walaupun tidak ada kewajiban, penerapan bisa dilakukan secara *voluntary*.

2. Pada prinsipnya, kerangka dan pendekatan penerapan ICOFR relatif sama, karena keduanya merujuk pada konsep pengendalian internal atas pelaporan keuangan yang berstandar internasional (seperti COSO).

Perbedaan utamanya lebih terletak pada tipikal struktur tata kelola Perusahaan dan kewajiban regulasi yang berlaku. Sebagai referensi, SK-5 BUMN Tahun 2024 mengatur penerapan ICOFR pada BUMN, sedangkan sektor swasta umumnya mengacu pada POJK No. 15 Tahun 2024 atau ketentuan serupa yang berlaku di industri terkait.

3. Tidak semua perusahaan memiliki struktur tiga lini pertahanan yang lengkap. Dalam konteks tersebut:

- Jika perusahaan memiliki lini kedua (*second line*), maka idealnya pelaksanaan koordinasi ICOFR dilakukan di unit tersebut (misalnya unit kepatuhan atau manajemen risiko).
- Jika tidak ada lini kedua, maka fungsi implementasi dapat diletakkan pada lini pertama (*first line*), yakni unit pemilik proses yang langsung terkait dengan pelaporan keuangan.

Hal yang penting adalah memastikan:

- Tata kelola penerapan ICOFR tidak dijalankan oleh lini ketiga (internal audit), karena peran mereka adalah sebagai pihak independen yang mengevaluasi, bukan mengelola atau mengimplementasikan pengendalian.

Pertanyaan 2: Bapak Sonny (PT PLN Nusantara Power Services)

Dalam *roadmap* pengembangan ICOFR terdapat enam langkah implementasi. Menurut Anda, langkah mana yang paling sulit untuk diimplementasikan dan bagaimana strategi untuk mengatasinya?

Jawaban

Dari pengalaman implementasi *Internal Control over Financial Reporting* (ICOFR), enam langkah dalam *roadmap* (misalnya pemetaan proses, penilaian risiko, desain dan dokumentasi pengendalian, pengujian efektivitas, remidiasi, hingga pelaporan) relatif dapat dilaksanakan jika dukungan pimpinan dan unit kerja sudah kuat.

Namun, mendapatkan komitmen manajemen dan menciptakan *tone at the top* seringkali menjadi langkah yang paling sulit, terutama jika implementasi bersifat sukarela. Tanpa dasar regulasi yang mengikat, terdapat risiko rendahnya prioritas dan keterlibatan pimpinan serta pemilik proses, sehingga implementasi menjadi lebih berat dan membutuhkan pendekatan persuasif yang intensif.

Sebaliknya, ketika penerapan ICOFR sudah menjadi kewajiban regulasi (*mandatory*), dukungan pimpinan akan terbentuk secara alami karena ada tuntutan kepatuhan. Hal ini menciptakan *tone at the top* yang kuat dan mempercepat seluruh tahapan implementasi, sehingga tantangan teknis yang ada dapat diatasi dengan lebih mudah.

TRACK 1-B

Risk Management in the Digital Age: Adapting to New Threats and Opportunities

Dr. F. Antonius Alijoyo, SE, MM, MBA.
Founder & Principal CRMS Indonesia

ABSTRAK

Ke depan, teknologi akan terus berkembang pesat, *artificial intelligence (AI)*, *continuous assurance*, dan data yang kini telah melebar menjadi *mega tera*, yang berpotensi menciptakan risiko-risiko baru. Tantangan bagi auditor internal bukan hanya terkait teknologi itu sendiri, karena teknologi dapat dibeli, melainkan pada ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, kapabel, dan memiliki *soft skills* komunikasi yang baik, yang jauh lebih sulit diperoleh.

Kata Kunci: *technology, continuous assurance, competency, soft skill communication*

PEMBAHASAN

Pokok-pokok bahasan:

1. Mengenali evolusi manajemen risiko: munculnya ancaman dan peluang baru.
2. Bagaimana teknologi seperti *AI*, *machine learning (ML)*, dan *data analytics* meningkatkan manajemen risiko, terutama dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko digital.
3. Memahami beberapa alat dan teknik manajemen risiko yang dapat digunakan oleh auditor internal.
4. Bagaimana auditor internal dapat mengembangkan kompetensi manajemen risiko yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan era digital.

The Evolution of Risk Management

1. Munculnya ancaman dan peluang baru

Menurut ISO 31000, risiko adalah efek ketidakpastian terhadap sasaran. Ini berarti risiko mencakup semua faktor yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi, baik dampak positif maupun negatif yang disebabkan oleh ketidakpastian. Tantangannya adalah bagaimana mengubah risiko negatif menjadi peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

2. Dampak teknologi terhadap masa depan audit internal

Hasil survei menunjukkan tiga aspek teknologi yang paling memengaruhi masa depan audit internal: otomatisasi proses, analitik data skala besar, dan integrasi *AI* dalam sistem pengendalian.

How Technologies Improve Risk Management

Teknologi telah membawa kemampuan baru dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola risiko, terutama risiko digital. *AI*, *data analytics*, dan *process mining* mempercepat deteksi anomali dan mendukung keputusan berbasis data yang lebih akurat.

Risk Management Tools and Techniques

Beberapa alat dan teknik manajemen risiko yang umum digunakan auditor internal antara lain:

1. *Risk assessment matrix*, daftar risiko, dan *heat maps* untuk identifikasi dan prioritas risiko.
2. Uji pengendalian, *process flows*, dan matriks pengendalian untuk mengevaluasi efektivitas pengendalian internal.
3. *Data mining*, *data visualization*, dan analisis statistik untuk mengolah data risiko.
4. *Structured interviews*, kuesioner, dan *control self-assessments* untuk pengumpulan bukti dan penilaian praktik manajemen.

Selain itu, fokus pada penggunaan teknologi mutakhir mencakup:

- *Top AI use cases*
- *AI risk assessment*
- *ISO 42001 AI certification* sebagai standar baru manajemen *AI*
- *AI governance* yang mengacu pada ISO/IEC 42001:2023, ISO 31000, *NIST AI RMF*, serta *threat modelling tools* seperti STRIDE, DREAD, PASTA, LINDDUN, dan OWASP untuk *machine learning*.

Risk Management Competencies

Untuk menghadapi tantangan di era digital, auditor internal perlu:

1. Mentransformasi departemen audit internal menjadi *future-ready*.
2. Menerapkan pilar *AI governance* yang meliputi integritas data, kepatuhan regulasi, dan penggunaan etis.
3. Menambah bukti audit dan jaminan melalui analisis data dan *process mining*.
4. Meningkatkan efisiensi proses melalui *robotic process automation (RPA)* dan otomatisasi cerdas.
5. Beralih dari pengujian rutin ke *continuous auditing* dengan fokus pada risiko kritis dan transaksi non-rutin.

Sesi Tanya Jawab

Pertanyaan 1: Bapak Rudi (PT Askrindo)

Apakah saat memulai harus melakukan audit dulu, dan adakah ketentuan manajemen atau SPI yang masih relevan seperti tiga tahun lalu?

Jawaban:

Audit internal berfungsi sebagai pengarah dalam memperkuat governance. Pastikan audit internal menjadi *sparring partner* manajemen, dengan meningkatkan kompetensi melalui sertifikasi yang kini lebih mudah diakses secara daring.

Pertanyaan 2: Bapak Bambang

Kami sudah melakukan benchmark untuk continuous auditing ke Astra dan mengimplementasikannya di Asabri. Apakah ada perusahaan lain yang dapat dijadikan benchmark?

Jawaban:

Jangan hanya terbatas pada komunitas yang sama, tetapi perluas jejaring. Disarankan melakukan *benchmark* pada perusahaan yang telah *listed* dengan *market cap* di atas USD 1.000 miliar, serta memperkuat kompetensi melalui sertifikasi profesional.

KEYNOTE SPEECH - 2

From Suspicion to Evidence : Elevating Internal Audit through Forensic Intelligence

Totok Prihartoro, Ak., M.Si.

Direktur Forensik Digital dan Analisika Data BPKP

ABSTRAK

Dalam era kompleksitas bisnis dan penetrasi teknologi digital yang semakin masif, kejahatan keuangan dan kecurangan korporasi tidak hanya semakin canggih tetapi juga semakin sulit di deteksi dengan pendekatan audit konvensional. Internal auditor dituntut untuk tidak hanya menjadi pengawas kepatuhan, tetapi juga menjadi detektif organisasi yang mampu mengidentifikasi pola-pola kecurangan tersembunyi melalui pendekatan forensik berbasis data. Teknologi *forensic analytics* memungkinkan auditor untuk bergerak dari tahap “kecurigaan” menuju “pembuktian” berbasis fakta, meningkatkan urgensi terhadap pentingnya auditor internal meningkatkan kapabilitasnya khususnya dalam menghadapi praktik *fraud* yang semakin tersembunyi dan lintas sistem.

Kata Kunci: *forensic* digital, data analitik, *fraud*

PEMBAHASAN

Di era digital yang serba cepat, risiko kecurangan dan penyimpangan keuangan semakin tersembunyi di balik jejak digital yang kompleks. Data yang begitu besar dan saling terhubung menjadi tantangan sekaligus peluang bagi internal auditor untuk meningkatkan kualitas audit. Dalam keynote speech ini, Totok Prihartoro, Ak., M.Si., memaparkan bagaimana BPKP memanfaatkan forensik digital dan analitika data untuk mengungkap fakta, mendeteksi fraud, dan meningkatkan efektivitas audit internal di instansi pemerintah maupun badan usaha.

Internal Auditor: Lebih dari Sekadar Pengawas

Peran internal auditor kini meluas, bukan hanya sebagai penjaga kepatuhan, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam pengelolaan risiko. Narasumber menegaskan bahwa auditor internal wajib memberikan *assistance* dan *assurance* terhadap manajemen risiko, merancang dan mengevaluasi efektifitas pengendalian, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, mengidentifikasi area perbaikan proses dan kontrol, menguji dan mengevaluasi sistem yang

ada serta memberi *insight* strategis dan rekomendasi berharga bagi pengambilan Keputusan. Semua fungsi ini semakin relevan di tengah tantangan lingkungan eksternal yang dihadapi pemerintah dan badan usaha saat ini, terutama dalam menghadapi era digital yang penuh dengan risiko siber, kejahatan keuangan, dan manipulasi data.

Bukti audit kini tidak lagi sekedar berbentuk dokumen fisik atau hasil wawancara namun berubah menjadi dokumen digital dimana memiliki karakteristik yang unik, seperti tidak terlihat oleh mata awam (*invisible*), mudah diubah atau dihancurkan lewat penggunaan yang normal, mudah diubah atau dihancurkan lewat penggunaan normal dan dapat disalin tanpa batas sehingga dibutuhkan keahlian khusus untuk menganalisa dan menginterpretasikan data. Dengan kondisi ini, audit internal membutuhkan pendekatan forensik digital untuk membaca pola tersembunyi dalam data. Proses forensik digital meliputi pengumpulan bukti elektronik, pengujian ulang (*reperformance*), hingga analisis mendalam terhadap pola transaksi yang mencurigakan.

Kisah Forensik Digital: Membongkar Kasus Asabri dan Jiwasraya

Dalam paparannya, narasumber memaparkan *success story* bagaimana Laboratorium Forensik Digital (LFD) BPKP terlibat dalam investigasi kasus Asabri dan Jiwasraya. Audit forensik digital menemukan terdapat jual beli sekedar “pindah rekening” tanpa substansi ekonomi, hubungan antar perusahaan terafiliasi yang tidak wajar, keterlibatan keluarga pejabat dalam transaksi, koneksi transaksi antar entitas Asabri dan Jiwasraya.

Lebih dari 2.700 transaksi saham di Asabri dan 1.100 transaksi saham di Jiwasraya berhasil diidentifikasi. Data digital berhasil menyingkap fakta-fakta yang tersembunyi. Penegakan hukum berjalan lebih cepat, bahkan optimalisasi pemulihan kerugian negara mencapai Rp26 triliun.

Analitika Data: Menyingkap Oligarki Industri Sawit

Narasumber juga mencontohkan pemanfaatan analitik data untuk sektor strategis seperti industri kelapa sawit. Melalui integrasi data lahan dari berbagai kementerian dan analisis overlay peta satelit, BPKP mampu membuat peta lahan dan data Perusahaan sawit, mengidentifikasi keterhubungan antar perusahaan (*beneficial ownership*), membaca indikasi oligarki di industri sawit dan menilai kepatuhan perusahaan terhadap peraturan.

Investigasi ini melibatkan data 2.140 perusahaan sawit. Hasilnya, ditemukan celah kepatuhan yang berpotensi merugikan negara. Analitika data memungkinkan BPKP mengoptimalkan penerimaan negara hingga Rp274 triliun dari pajak dan PNBPN, sebuah angka yang signifikan untuk ekonomi nasional.

Hasil analitik ini juga menjadi dasar kebijakan, termasuk terbitnya SK Menteri LHK No. 661/2023 tentang percepatan penyelesaian sawit di kawasan hutan dan SE Ditjen Bun No. 455/2024 mengenai pemenuhan kewajiban perizinan di subsektor perkebunan.

Link Analysis: Senjata Penting Investigasi Digital

Narasumber menjelaskan bagaimana BPKP memanfaatkan Link Analysis untuk mengembangkan informasi awal investigasi. Data sosial media dan media online menjadi sumber bukti yang cepat, meski tidak *admissible* di pengadilan. Namun untuk audit investigasi, BPKP memadukan data Administrasi Hukum Umum, Dukcapil, data pajak, data perdagangan internasional (*Comtrade*), Kementerian Pertanian dan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK)

Hasil link analysis dapat menjadi *admissible evidence* di pengadilan, menguatkan temuan investigasi. Ini menjadi kunci bagi audit investigasi modern yang menggabungkan teknologi, big data, dan keahlian analitik.

Key Takeaways: Masa Depan Audit Internal

Dalam penutup keynote-nya, narasumber menyampaikan bahwa untuk meningkatkan kualitas hasil audit internal, auditor tidak cukup hanya mengandalkan metode konvensional. Auditor harus terus memaintain dan meningkatkan kompetensi karena pelaku fraudpun belajar. Penguasaan teknologi forensik digital dan analitika data adalah keniscayaan.

"Fraud is hidden. Tetapi data tidak pernah berbohong."

Bagi BPKP, forensik digital dan analitika data telah menjadi ujung tombak pengungkapan kasus besar dan optimalisasi penerimaan negara. Di masa depan, auditor internal yang mampu memanfaatkan teknologi inilah yang akan menjadi garda terdepan menjaga integritas keuangan negara dan badan usaha.

PANEL DISCUSSION – 3

The Future of Internal Audit: Challenges and Opportunities

Ahmad Ghufron, S.E., M.Ak, CERG

Inspektur VII Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Dr. Armand Hermawan CA, CPA, CMA

Direktur Utama PT. Artajasa Pembayaran Elektronik

ABSTRAK

Perubahan lanskap risiko, disrupsi teknologi, dan tuntutan akuntabilitas publik mendorong fungsi audit internal untuk bertransformasi dari sekadar pengawas kepatuhan menjadi mitra strategis yang menciptakan nilai. Tantangan seperti risiko siber, penggunaan *artificial intelligence (AI)*, serta praktik keberlanjutan (*Environmental, Social, and Governance/ESG*) menuntut auditor internal mengembangkan kompetensi baru, termasuk literasi digital, analitik data, dan *soft skills* komunikasi yang efektif. Pada saat yang sama, peluang hadir melalui pemanfaatan teknologi *data analytics*, *continuous monitoring*, dan penguatan tata kelola berbasis *Integrated Governance, Risk, and Compliance (GRC)*. Artikel ini membahas bagaimana audit internal dapat memanfaatkan peluang tersebut, mengatasi tantangan yang ada, dan berperan sebagai katalis transformasi untuk menjaga integritas sekaligus mendukung keberlanjutan organisasi di era yang semakin kompleks.

Kata Kunci: *Internal Audit Future, Challenges, Opportunities, GRC*

PEMBAHASAN

Di tengah perubahan lanskap risiko yang semakin kompleks, fungsi audit internal dituntut untuk bertransformasi dari sekadar *compliance checker* menjadi mitra strategis yang berkontribusi pada penciptaan nilai dan ketahanan organisasi. Kasus-kasus besar seperti Enron, dengan rekayasa keuangan miliaran dolar yang luput dari pengawasan, menjadi pengingat keras akan pentingnya sistem pengendalian dan tata kelola yang kuat. Sementara itu, perubahan regulasi, tuntutan transparansi, serta ekspektasi publik terhadap akuntabilitas menempatkan audit internal dalam sorotan yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Perubahan ini diperparah oleh disrupsi teknologi. Digitalisasi dan *artificial intelligence (AI)*, di satu sisi, menghadirkan peluang untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pengawasan.

Namun, di sisi lain, teknologi juga menciptakan risiko baru, mulai dari serangan siber hingga penyalahgunaan data. Audit internal kini tidak bisa lagi mengandalkan pendekatan tradisional; penguasaan analitik data, *machine learning*, dan literasi AI menjadi kompetensi inti yang wajib dimiliki. Sejalan dengan itu, muncul pula dimensi risiko baru yang bersifat lintas sektoral seperti *Environmental, Social, and Governance (ESG)*, di mana praktik *greenwashing* atau ketidakpatuhan terhadap standar keberlanjutan dapat mengancam reputasi dan nilai jangka panjang perusahaan.

Kementerian Keuangan menjadi salah satu contoh nyata bagaimana audit internal dapat mengambil peran sebagai katalis perubahan. Melalui transformasi pengawasan berbasis digital, penguatan budaya integritas, serta pembangunan *Integrated Governance, Risk, and Compliance (GRC)*, Inspektorat Jenderal memanfaatkan teknologi seperti *data analytics* dan *continuous monitoring* untuk memperkuat *early warning system* atas pengelolaan keuangan negara. Pendekatan ini tidak hanya memperluas cakupan pengawasan, tetapi juga meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam mendeteksi risiko, sehingga membantu menjaga kepercayaan publik.

Masa depan audit internal menuntut perubahan pada tiga pilar utama: **peran, kompetensi, dan teknologi**. Dari sisi peran, auditor internal harus melampaui fungsi pemeriksaan kepatuhan dan berperan sebagai *trusted advisor* yang memberikan wawasan strategis. Dari sisi kompetensi, dibutuhkan penguasaan keahlian baru seperti *AI governance*, manajemen risiko lintas disiplin, serta *soft skills* seperti komunikasi dan kepemimpinan yang efektif. Sedangkan dari sisi teknologi, organisasi audit internal harus mengadopsi *audit management system* terintegrasi, platform analitik berbasis AI, dan model pengawasan tiga lini yang mampu memberikan *one view of risk* untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.

Pada akhirnya, tantangan dan peluang yang ada saat ini adalah katalis untuk perubahan. Audit internal yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, memahami risiko yang berkembang, dan membangun kemitraan strategis dengan manajemen akan menjadi elemen kunci dalam menciptakan nilai dan menjaga keberlanjutan organisasi. Sebaliknya, mereka yang gagal melakukan transformasi berisiko menjadi usang dan kehilangan relevansi di tengah dinamika dunia yang terus bergerak cepat.

Masa depan audit internal bukan hanya tentang bertahan di tengah disrupsi, melainkan tentang memimpin perubahan. Dengan memadukan teknologi cerdas, literasi risiko yang mendalam, dan kapasitas sebagai *trusted advisor*, audit internal memiliki peluang untuk menjadi katalis transformasi organisasi. Auditor internal yang berani keluar dari zona nyaman, mengadopsi analitik data, memahami tata kelola ESG, serta membangun komunikasi strategis akan menjadi garda terdepan dalam menjaga integritas sekaligus menciptakan nilai baru. Inilah momentum untuk mengubah persepsi: dari sekadar penjaga kepatuhan menjadi arsitek kepercayaan dan penggerak keberlanjutan di era yang semakin kompleks dan terhubung.

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan 1: Ibu Resty (Yayasan Pendidikan Internal Audit & UPH)

Apakah Bapak punya rekomendasi praktis agar internal auditor dapat menjadi *trusted advisor* dan *value driver* baik di sektor publik maupun privat?

Jawaban:

Salah satu panduan penting yang dapat digunakan adalah *Global Internal Audit Standards (GIAS)* yang diterbitkan oleh IIA. GIAS menekankan pentingnya memperkuat hubungan internal audit dengan *board* dan manajemen senior, sekaligus memperluas fokus dari sekadar kepatuhan menjadi penciptaan nilai. Kuncinya ada pada membangun kepercayaan melalui komunikasi yang efektif, kemampuan memahami risiko strategis organisasi, serta penyampaian rekomendasi yang relevan, bernilai tambah, dan berorientasi pada solusi.

Pertanyaan 2: Bapak Muhawab (PT Krakatau Steel)

Terkait kelemahan internal audit dalam berkolaborasi dengan aparat penegak hukum (APH). Misalnya, ketika hasil audit yang disampaikan kepada APH tidak dapat ditindaklanjuti karena tidak adanya mekanisme kerja sama, bagaimana sebaiknya kita menyikapi hal ini? Selain itu, terkait risiko kriminalisasi audit, seperti serangan balik berupa tuduhan pencemaran nama baik, langkah apa yang seharusnya kita lakukan?"

Jawaban:

Kolaborasi dengan APH perlu dilakukan secara kelembagaan melalui nota kesepahaman atau mekanisme resmi yang mengatur pertukaran informasi dan tindak lanjut hasil audit. Internal audit sebaiknya memfokuskan perannya pada pemberian *assurance* dan rekomendasi perbaikan, bukan penegakan hukum. Untuk menghindari risiko kriminalisasi, penting memastikan setiap temuan didukung bukti yang kuat, disampaikan secara profesional dan objektif, serta mengikuti standar audit yang berlaku. Selain itu, organisasi auditor internal dapat bekerja sama dengan asosiasi profesi untuk memperoleh advokasi dan perlindungan hukum bila diperlukan.

PANEL DISCUSSION - 4

Beyond the Trade War: Strategic Foresight for Indonesian Enterprises in a Volatile Global Economy

Akhmad Akbar Susamto, SE, MPhil, PhD

Ketua Program Studi Magister Ekonomika Pembangunan FEB UGM

Rachmat Wibisono

Lecture at Faculty of Economics and Business Brawijaya University

ABSTRAK

Perekonomian global, khususnya 10 tahun terakhir, telah mengalami perubahan. Amerika Serikat dengan Presiden Trump, mengutamakan kepentingan negaranya dengan kebijakan tarif-nya, yang dikenal dengan America First. Kebijakan tersebut yang kemudian disusul dengan adanya perang Iran - Israel beserta seluruh dampak ikutannya, membuat volatilitas dalam perekonomian global semakin nyata. Structural volatility yang terjadi di perekonomian global dan berimplikasi ke perekonomian Indonesia harus diterima sebagai new normal. Untuk menghadapi, perusahaan harus memiliki strategic foresight dan membuat kebijakan, dengan mengembangkan revenue model dan/atau cost model.

Kata Kunci: *Structural Volatility, Strategic Foresight, Revenue Model, Cost Model*

PEMBAHASAN

Structural Volatility sebagai New Normal

Sebelum tahun 2018, selama kurang lebih 50 tahun, terjadi konvergensi ekonomi antar berbagai negara dengan keyakinan adanya arsitektur perdagangan global yang stabil dengan komponen multilateral institution, *tariff regime* yang stabil dan integrasi ekonomi yang menurunkan tensi geopolitik. Namun perkembangan 20 tahun terakhir terlebih 10 tahun terakhir menunjukkan tidak seperti itu, dimana kita melihat fenomena perang dagang yang dimulai oleh Presiden Trump pada tahun 2018 yang kemudian dilanjutkan pada tahun 2025 ini, ditambah hal-hal lain, seperti terjadinya perang, terakhir Perang Iran-Israel, menambah ketidakpastian dan turbulensi. Kita memasuki *new normal* dalam bisnis, yaitu *volatility* atau

lebih tepat disebut sebagai *structural volatility*, yaitu volatilitas yang terus terjadi terus terjadi karena adanya perubahan struktur dalam perekonomian, baik terkait dengan perbedaan kepentingan antar negara, teknologi maupun isu lingkungan.

Structural volatility sebagai *new normal* dalam bisnis dipicu oleh 3 (tiga) hal, yaitu :

1. Persaingan ketat antar negara, dimana masing-masing negara mengejar kepentingan sendiri, seperti Amerika Serikat dengan kebijakan *America First*
2. Perkembangan teknologi yang terus terjadi, termasuk lompatan ke AI
3. Isu-isu lingkungan

Volatilitas juga terkait dengan isu lain, yaitu perang Iran – Israel, dengan dampaknya terhadap : *Energy Markets, Shipping and Logistics, Financial Markets and Currency, Commodities and Food Supply*, serta *Investor and Business Confidence*.

Structural Volatility pasti berdampak ke Indonesia yang menciptakan iklim usaha baru, dimana asumsi-asumsi lama terkait hal-hal yang stabil tidak lagi berlaku. Dalam situasi seperti ini, perusahaan harus menilai kembali risiko, mengembangkan kapabilitas dan memposisikan dirinya secara kompetitif. Ada 3 (tiga) hal yang paling penting terkait implikasi *structural volatility* terhadap perusahaan-perusahaan, yaitu :

1. *Unpredictable trade barriers and policy shifts* : Kita tidak lagi bisa memprediksi hambatan perdagangan, berbeda dengan sebelumnya kalau kita mau masuk ke suatu negara, kita tahu berapa tarif impor, berapa kuotanya, juga policy-nya berubah-ubah.
2. *Fragmented and disrupted supply chains* : Supply chain terfragmentasi dan terdisrupsi
3. *Rising demands for compliance and transparency* : Ketika persaingan antar negara semakin ketat, negara-negara akan menggunakan senjata untuk memenangkan persaingan pasar, salah satunya adalah compliance terhadap isu-isu lingkungan, isu-isu sosial dan sebagainya

Strategic Foresight dengan Revenue Model

Dengan adanya implikasi dari *structural volatility*, secara umum kita harus punya *strategic foresight* sebagai kapabilitas inti, dimana kita harus memperhatikan 3 (tiga) hal, yaitu :

1. *Scenario planning*
2. *Geoeconomic early warning systems*
3. *Supply chain mapping*

Langkah-langkah konkrit untuk mengembangkan ketahanan perusahaan adalah :

1. *Strengthen market diversification and policy engagement* : Kemampuan untuk mendiversifikasi pasar, tidak bergantung kepada 1-2 negara, kalau kita eksporter. Kita juga perlu menyiapkan kemampuan menghadapi policy yang berubah-ubah.
2. *Build supply chain resilience and digital agility* : Pastikan kita tidak bergantung kepada sumber penyuplai tertentu dan kita memiliki kemampuan memanfaatkan teknologi digital.
3. *Embed compliance and sustainability standards* : agar tidak dicari-cari kesalahan, kita harus comply kepada standard lingkungan

Pendekatan yang lebih fokus ke pendapatan, dikenal dengan *revenue model*

Perang dan Ketidakpastian Kawasan berdampak terhadap biaya logistik dan energi

Putusan entitas bisnis, baik secara individual maupun bersama-sama, sangat terpengaruh oleh kondisi ekonomi. Kita tahu sekarang perang dan ketidakpastian terhadap keamanan kawasan, akan mempengaruhi biaya logistik dan energi. Berdasarkan data dari Logistics Asia, pada tahun 2024, secara kumulatif, dunia belanja USD 12,8 Trilyun untuk logistik, angka ini tumbuh USD 330 Milyar dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2025 yang masih berjalan, terutama karena peningkatan ketidakpastian terkait keamanan di daerah teluk, dimana hampir seluruh perusahaan logistik yang mengambil jalur alternatif sehingga meningkatkan biaya logistik hingga 230 – 500%. Kenaikan biaya logistik tersebut akan sangat membebani perusahaan-perusahaan manufaktur.

Terkait pengaruh ketidak-pastian terhadap harga energi, bisa dilihat dari trend harga minyak mentah, gas alam dan batubara. Minyak mentah dan Batubara belum sereaktif gas alam. Gas alam tidak saja digunakan untuk energi, tetapi juga sebagai bahan baku industri, sehingga kenaikan harganya cukup signifikan, dibanding minyak mentah dan batu bara.

Kondisi perekonomian domestik Indonesia

Selanjutnya melihat kondisi domestik Indonesia, terkonfirmasi mengalami penurunan daya beli. Kredit rumah tangga untuk pembelian rumah dan kendaraan menurun. Rumah tangga yang semula bankable menjadi tidak bankable yang juga berpengaruh kepada penyaluran kredit perbankan. Berdasarkan data dari Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (Gaikindo) penjualan mobil 5 bulan pertama tahun 2025 mengalami penurunan dibanding tahun sebelumnya. Penjualan tahun 2025 diproyeksikan 900.000 unit atau terendah ketiga sejak tahun 2018. Pasar domestik jika tidak mau dikatakan berkerut, cenderung stay dan menunggu.

Dari sektor moneter, berdasarkan kurva imbal hasil (*yield curve*) obligasi pemerintah, dibanding 1 (satu) tahun yang lalu, yield bulan lalu sudah turun relatif banyak, untuk jangka pendek turun 120 basis point, sedangkan jangka panjang turun 80 basis point. Ini menunjukkan pasar belum *bullish*, secara jangka panjang risikonya masih tinggi. Sedangkan secara jangka pendek menunjukkan adanya upaya pemerintah melalui Bank Indonesia untuk menambah uang beredar, antara lain melalui pembelian surat utang negara atau intervensi melalui US Dollar. Tetapi sebagian dari penambahan uang beredar tersebut masuk Kembali ke Bank Indonesia melalui perbankan. Perbankan melihat pasar berkerut, tidak terlalu ekspansif untuk menghindari meningkatkannya NPL, dan lebih memilih melakukan pembelian Sertifikat Rupiah Bank Indonesia (SRBI). Ini juga menjelaskan mengapa harga-harga saham perbankan mengalami koreksi.

Untuk pasar keuangan, sebelum tahun 2023, USD mengalami apresiasi, namun dengan tingkat volatilitas yang rendah. Setelah tahun 2023, mengalami apresiasi dengan volatilitas tinggi, yang tidak bagus bagi *budgeting* perusahaan. Volatilitas tinggi berdampak kepada potensi naiknya biaya dan risiko sehingga memerlukan pendampingan, pengawasan dan monitoring yang lebih ketat terhadap program-program-program perusahaan terutama yang terekspos dengan USD. Sedangkan emas merupakan *safe heaven*, banyak investor beralih ke emas, menjauh dari pasar yang tidak bisa tumbuh, tidak bisa menyerap produk dan tidak bisa memberi keuntungan yang signifikan.

Perusahaan harus memiliki *cost model*

Apa yang harus dilakukan Perusahaan dengan kondisi pasar seperti tersebut diatas. Perusahaan tujuannya adalah meningkatkan Profit, yang ditentukan dari *Total Revenue* dan *Total Cost*. *Total Revenue* adalah gambaran dari pasar, yaitu bagaimana pasar dapat menyerap produk yang kita jual, baik secara kuantitas maupun secara harga. Disisi yang lain, *Total Cost* menggambarkan bagaimana Perusahaan mampu menstrukturisasi dirinya untuk mengelola kurva biayanya. Setiap Perusahaan harus memiliki *cost model*, atau pendekatan yang fokus ke pengendalian biaya, untuk memastikan atau melakukan monitoring semua fungsi lini bisnis dan operasionalnya masih *on track* dalam mencapai tujuan bisnis, yaitu menghasilkan profit.

Dalam kondisi pasar yang tidak berkembang, adalah saatnya melakukan konsolidasi, mengingat ekspansi yang dilakukan tidak akan meningkatkan penjualan, karena daya beli menurun. Harga yang diturunkan, belum tentu secara signifikan menaikkan revenue. Jika pasar tidak dapat menyerap, *Revenue* tidak naik, dilain sisi tingkat bunga/*Weighted Average of Cost of Capital (WACC)* masih tinggi, perusahaan perlu melakukan restrukturisasi, antara

lain kredit yang *revolving*, jika punya uang dapat ditutup sementara. *Cost model* juga diperlukan untuk menghadapi kenaikan biaya logistik dan supply chain cost. CEO harus mengetahui di kwantitas berapa, average costnya bisa menciptakan keuntungan yang masih feasible. Menggeser kurva biaya baik kekanan maupun kebawah akan menciptakan tambahan ruang untuk menciptakan profit. Semua program-program ini bisa dilaksanakan pada saat konsolidasi.

Dari kondisi global dan juga kondisi ekonomi domestik, pada umum CEO melakukan perencanaan terkait elaborasi pasar dan biaya, dengan tujuan ingin mencapai efisiensi, efektifitas yang lebih baik, kemudian mengoptimalkan margin yang ada dengan menggeser kurva biaya ke bawah atau ke kanan. *Cost model*, yang terdiri *fixed cost* dan *variable cost*, penting untuk dimiliki oleh setiap Perusahaan, berdasarkan itu akan ditentukan efisiensi-efisiensi apa yang dapat dilakukan, untuk menciptakan ketahanan bisnis menghadapi kondisi pasar yang tidak baik. Jika tidak *feasible*, harga produk tidak lagi memberi ruang diatas *average total cost*, maka harus dilakukan restrukturisasi, yaitu penurunan WACC, *limiting Supply Chain* atau mencari supplier alternatif/par

tner baru dan meningkatkan kapabilitas SDM antara lain dengan melakukan pelatihan, serta teknologi untuk meningkatkan efisiensi produksi

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan 1: Ibu Vita (PT. Rekayasa Industri)

Sebenarnya dari pemikiran Bapak-bapak narasumber, dari yang kita hadapi saat ini, peluang besar apa yang bisa kita ambil?

Jawaban:

Peluang sangat bergantung kepada dimana kita berada, sektor apa yang kita jalankan. Tetapi secara umum, dimana ada krisis selalu ada peluang; Pertama, dalam kondisi berisiko, pelaku bisnis menahan melakukan ekspansi dan melakukan perbaikan. Saat pasar pulih, dia adalah perusahaan pertama yang sudah siap dengan struktur baru yang telah diperbaiki. Kedua, saat memperbaiki, perusahaan bisa menemukan klien baru, produk baru, pasar baru dan arah kebijakan baru. Ketiga, saat perusahaan menahan ekspansi, jika perusahaan memiliki excess cash, perusahaan bisa melunasi sebagian kewajiban jangka pendek atau jangka menengahnya, sehingga biaya bunga turun dan potensi margin bisa diperlebar

Dalam konteks export-impor terkait trade war, peluangnya adalah mencari mitra baru. Pada konteks teknologi, teknologi bisa mermberti ruang untuk memperkenalkan produk baru, masuk

pasar baru Terkait lingkungan, perusahaan bisa lebih dahulu, mengadopsi ESG, saat kompetitor belum peduli.

Pertanyaan 2: Bapak Firahenry (PT. Bukit Asam)

Bagaimana Bapak-bapak narasumber melihat bitcoin atau cryptocurrency, apakah bisa dimasukkan dalam *revenue model* kedepan. Kita lihat Amerika sudah mengadopsi bitcoin dan El Savador terselamatkan ekonominya dengan mengadopsi bitcoin. Bagaimana Bapak-bapak melihat Bitcoin dalam perekonomian dunia.

Jawaban:

Berdasarkan data terakhir, beberapa negara, khususnya Amerika Latin, telah memasukkan Bitcoin dalam Cadangan devisanya. Namun demikian secara akademis, dalam setiap melakukan putusan investasi, kita harus melakukan analisis terlebih dahulu, baik secara fundamental maupun teknikal. Dalam kasus Bitcoin, underlyingnya masih *big question mark*. Demikian juga *equilibrium value* dari Bitcoin belum dapat ditentukan. Berbeda kalau kita membeli saham PT. Bukit Asam, bisa melihat revenue, pertumbuhan ekuitasnya, forecasting tumbuhnya dikaitkan dengan jumlah cadangan yang akan dieksplorasi dan equilibrium valuenya 5-6 tahun yang akan datang, baru kita bisa memutuskan untuk membeli.

TRACK – 2A

Data Analytics for Internal Audit: Enhancing Insights and Driving Decision-Making

Muhammad Irvansyah

Group Leader Audit/GRC Tech Solution PT. Centria Integrity Advisory

ABSTRAK

Ledakan data global yang masif menghadirkan tantangan sekaligus peluang besar bagi fungsi audit internal. *Data analytics* memungkinkan auditor internal untuk mengolah data dalam berbagai bentuk *structured*, *semi-structured*, hingga *unstructured* dan menerapkan berbagai jenis analisis seperti *descriptive*, *diagnostic*, *predictive*, dan *prescriptive analytics*.

Dengan pendekatan yang tepat, termasuk pemanfaatan kerangka kerja *Cross-Industry Standard Process for Data Mining (CRISP-DM)*, fungsi audit internal dapat bertransformasi dari sekadar pemeriksa kepatuhan menjadi penyedia wawasan strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Pemanfaatan teknologi analitik, alat visualisasi seperti *Power BI* dan *Tableau*, serta penguatan kompetensi digital auditor internal menjadikan audit lebih proaktif, adaptif, dan bernilai tambah bagi organisasi.

Kata Kunci: *Data Analytics, Data-Based Decision Making*

PEMBAHASAN

Data analytics telah mengubah paradigma audit internal dari pendekatan tradisional yang reaktif dan berbasis sampel menjadi metode yang proaktif, prediktif, dan berorientasi pada populasi penuh. Dengan mengintegrasikan teknologi analitik, memperkuat kompetensi digital auditor, dan menyajikan hasil dalam bentuk yang intuitif dan *real-time*, fungsi audit internal dapat meningkatkan efisiensi, mendeteksi risiko lebih akurat, serta memberikan rekomendasi strategis yang relevan. Hal ini menempatkan audit internal sebagai *trusted advisor* sekaligus pendorong utama pengambilan keputusan yang berbasis data dan berorientasi pada penciptaan nilai organisasi.

Dunia saat ini berada di era ledakan data yang luar biasa. Volume data global terus meningkat pesat seiring dengan transformasi digital yang masif. Kondisi ini menghadirkan dua sisi tantangan sekaligus peluang bagi fungsi audit internal. Tantangannya muncul karena data yang melimpah sering kali tersebar, tidak terstruktur, dan kompleks untuk diolah. Namun di sisi lain, data yang sama dapat menjadi sumber wawasan berharga yang mendukung pengambilan keputusan strategis apabila dikelola dengan tepat.

Memahami Data dan Jenis Analisis

Data yang digunakan dalam audit internal dapat dibedakan menjadi tiga kategori utama:

1. *Structured data*: data dengan format baku seperti tabel pada *spreadsheet* atau *relational database*.
2. *Semi-structured data*: data dengan struktur fleksibel seperti *XML* atau *JSON*.
3. *Unstructured data*: data yang tidak memiliki pola jelas seperti email, dokumen teks, foto, video, dan konten media sosial.

Pendekatan analisis data dalam audit internal juga memiliki beberapa tipe:

- *Descriptive analytics*: menjawab pertanyaan “*apa yang terjadi?*” dengan menggunakan data historis.
- *Diagnostic analytics*: menggali “*mengapa hal itu terjadi?*” dengan menelusuri pola penyebab.
- *Predictive analytics*: memproyeksikan “*apa yang kemungkinan terjadi?*” dengan membangun model prediksi.
- *Prescriptive analytics*: memberikan rekomendasi “*apa yang harus dilakukan?*” berbasis simulasi dan optimasi.

Pendekatan ini membantu auditor internal bergerak dari sekadar pelaporan temuan ke pemberian wawasan prediktif dan rekomendasi yang lebih strategis.

Global Internal Audit Standards (GIAS) menekankan pentingnya penggunaan teknologi, termasuk *data analytics*, untuk meningkatkan efektivitas audit internal. *Chief Audit Executive (CAE)* diharapkan:

- Menilai dan meningkatkan kemampuan teknologi yang mendukung audit.
- Berkolaborasi dengan fungsi teknologi informasi dan keamanan informasi.
- Menyediakan pelatihan bagi auditor internal dalam memanfaatkan teknologi.
- Mengomunikasikan keterbatasan teknologi kepada dewan dan manajemen senior.

Selain itu, kerangka *Cross-Industry Standard Process for Data Mining (CRISP-DM)* dapat menjadi panduan implementasi analitik yang efektif. Kerangka ini meliputi enam tahap: *business understanding*, *data understanding*, *data preparation*, *modeling*, *evaluation*, dan

deployment. Dengan pendekatan ini, audit internal dapat memastikan setiap langkah analisis selaras dengan tujuan bisnis organisasi.

Teknologi dan Visualisasi Data

Penggunaan alat analisis data seperti *Python*, *R*, *SQL*, serta platform *data visualization* seperti *Power BI* dan *Tableau* menjadi praktik yang semakin umum dalam fungsi audit internal.

Visualisasi data memungkinkan auditor untuk:

- Mendeteksi pola dan anomali dengan cepat.
- Mengomunikasikan temuan secara intuitif kepada pemangku kepentingan.
- Mendukung praktik *continuous auditing* dan *continuous monitoring*.

Dashboard interaktif berbasis *Power BI* atau *Tableau* dapat menyajikan informasi risiko, hasil pengujian pengendalian, serta tren kinerja secara *real-time*, sehingga mendukung pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat dan tepat waktu.

Dampak Strategis bagi Audit Internal

Penerapan *data analytics* membawa tiga dampak strategis utama:

1. **Efisiensi dan efektivitas:** otomatisasi analisis mempercepat proses audit, menghemat waktu dan biaya.
2. **Peningkatan kapabilitas deteksi:** analisis berbasis data memungkinkan deteksi anomali, potensi *fraud*, dan kelemahan pengendalian dengan cakupan yang lebih luas dibandingkan pengujian manual.
3. **Pengambilan keputusan yang lebih baik:** dengan wawasan berbasis data, auditor internal dapat memberikan rekomendasi yang lebih terukur dan relevan untuk mendukung strategi organisasi.

Data analytics mengubah paradigma audit internal dari yang sebelumnya reaktif dan berbasis sampel menjadi proaktif, prediktif, dan berbasis populasi penuh. Dengan mengadopsi teknologi analitik, meningkatkan kompetensi digital auditor, dan mengintegrasikan hasil analisis ke dalam proses pengambilan keputusan, fungsi audit internal dapat meningkatkan perannya sebagai *trusted advisor* sekaligus pendorong strategi organisasi.

TRACK - 2B

IT Audit: Ensuring Security, Control, and Value

Deni Hendra Permana
SVP IT Audit Bank Mandiri

ABSTRAK

Audit teknologi informasi (*IT audit*) memiliki peran krusial dalam memastikan keamanan, pengendalian, dan pemberian nilai tambah bagi organisasi. Di tengah meningkatnya ancaman serangan *hacker* dan risiko keamanan siber, pendekatan komprehensif diperlukan untuk menjaga integritas sistem dan data. Terdapat empat elemen utama yang menjadi fokus: pertama, memastikan seluruh aset dan perangkat teknologi terdaftar serta sesuai dengan standar keamanan; kedua, melakukan pemantauan anomali secara berkesinambungan melalui portal yang andal; ketiga, memastikan administrator senantiasa memantau kondisi dan memahami tingkat keamanan sistem yang menjadi tanggung jawabnya; dan keempat, membangun tim yang memiliki kompetensi tinggi sekaligus *passion* dalam menjaga keamanan teknologi informasi. Kombinasi keempat aspek ini memungkinkan organisasi untuk tidak hanya melindungi dirinya dari ancaman eksternal, tetapi juga meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan serta mendukung tujuan strategis perusahaan.

Kata Kunci: perangkat yang standar dan *secure*, *continuous monitoring* atas data anomali, orang yang kompeten dan memiliki *passion*

PEMBAHASAN

Perubahan lanskap risiko siber yang semakin kompleks, didorong oleh percepatan teknologi dan transformasi bisnis, menjadikan keamanan informasi sebagai prioritas utama bagi organisasi. Ancaman seperti *hacking*, *ransomware*, dan serangan berbasis AI tidak hanya berdampak pada kerugian finansial, tetapi juga dapat merusak reputasi yang telah dibangun selama bertahun-tahun. Dalam konteks ini, peran audit TI menjadi semakin strategis untuk

memastikan adanya kontrol yang kuat, pemantauan anomali secara berkesinambungan, administrator yang memahami tingkat keamanan sistem, serta tim dengan kompetensi dan passion di bidang keamanan siber.

Dalam menghadapi perkembangan teknologi dan meningkatnya ancaman siber, organisasi dihadapkan pada tantangan besar untuk menjaga keamanan informasi dan sistem mereka. Perubahan teknologi, transformasi bisnis, dan dinamika pihak ketiga memperkenalkan risiko baru yang memerlukan pendekatan audit dan pengelolaan risiko yang lebih komprehensif.

Global Risks Trends

Risiko terkait *cybersecurity*, *climate change/environment*, *digital disruption* (termasuk AI), *misinformation* dan *disinformation* menjadi risiko utama global dalam beberapa tahun ke depan:

- *Global risk trends*
- *Global risk ranked by severity* (jangka pendek dan panjang)
- *Geopolitical risk*

Where Are We Now

Perkembangan ancaman *cybersecurity* yang meningkat memicu lonjakan insiden siber dan kerugian di berbagai sektor:

1. *Cybersecurity impact*: sektor keuangan menjadi target utama dengan kerugian mencapai USD 12 miliar.
2. *Regional situation*: Indonesia merupakan negara dengan target serangan siber terbanyak ke-2 di Asia, melampaui Jepang, China, dan Malaysia.
3. *AI as new challenges*: lonjakan *fraud* melalui *web-phishing*, *deepfake voice & video*, *banking trojan android*, *KYC bypass*, dan *trojan stealing biometrics*.

Auditing Cybersecurity

1. Hal yang Perlu Dipertimbangkan

Dalam menghadapi dunia siber yang dinamis, perlu memperhatikan:

- Ancaman baru (*emerging threats*)
- Perubahan teknologi yang cepat (*technology change*)
- Perubahan regulasi (*regulatory change*)
- Transformasi bisnis (*business change*)
- Risiko pihak ketiga (*third-party risk*)

Audit yang efektif harus berbasis pada *key input* kondisi perusahaan seperti manajemen risiko, temuan audit, regulasi, dan praktik terbaik agar penilaian risiko tepat sasaran.

2. Risiko Utama

- Risiko Kredit
- Risiko Likuiditas
- Risiko Operasional (pengamanan aplikasi web & mobile, kehilangan data, gangguan layanan TI, kelemahan *internal control*)
- Risiko Kepatuhan (sanksi regulator)
- Risiko *Intra-Group* (kurangnya sinergi antar anak perusahaan)

3. Apa yang Perlu Dilakukan

- *People Talent & Staffing*: tim audit harus memiliki kompetensi dan kesadaran tinggi tentang keamanan siber.
- Sertifikasi keahlian: seperti CISA, CISSP, ISO 27001/27701, *Pentester*, CCNP, *Blue Team*.
- Proses berbasis risiko: *risk-based audit* dan *scenario-based audit*.
- *System & Tools*: *log analysis* (SIEM), *hacking tools* untuk *surprise audit*.
- Kolaborasi pihak ketiga: *benchmark* dengan konsultan keamanan siber independen.

Audit Techniques

- *Relationship Management in Cybersecurity*: *internal audit* harus terlibat sejak tahap perencanaan proyek IT. Saat ini, 30% organisasi melibatkan *internal audit* sebagai konsultan, 25% sebagai penasihat strategis, 30% terbatas, dan 15% tidak melibatkan sama sekali.
- *Internal IT Audit Role*: memastikan penerapan *cybersecurity framework* (NIST paling banyak diadopsi, 37%) dan memastikan kontrol berjalan efektif.
- *Future Skill Requirements*: *internal audit IT* memerlukan *critical skills* seperti *system administration*, *network design & configuration*, *software development*, serta keahlian pada *SIEM*, *penetration testing*, dan *data analysis*. Survei menunjukkan adanya *knowledge gap* signifikan pada area teknis seperti virtualisasi, *network engineering*, dan *security penetration testing*.

Insight

- *No Surprise*: auditor harus memastikan tidak ada kejadian tak terduga yang mengancam operasional.
- *Out of the Box*: pendekatan audit harus kreatif, tidak hanya berpatokan pada daftar periksa standar.
- *Role Model*: auditor menjadi panutan dalam penerapan kebijakan dan *internal control*.

- *Foresight*: audit memberikan pandangan ke depan yang membantu manajemen membuat keputusan strategis.

Sesi Tanya Jawab

Pertanyaan 1: Bapak M. Rendi (PT Jalin Pembayaran Nusantara)

Bagaimana mencegah serangan hacker atau ransomware? Apakah penyebabnya lebih banyak faktor internal atau eksternal?

Jawaban:

Organisasi harus memiliki daftar aset/perangkat yang terdaftar sesuai standar, memantau anomali secara berkesinambungan melalui portal, memastikan administrator selalu mengetahui tingkat keamanan, dan memiliki SDM yang kompeten serta memiliki *passion* dalam keamanan TI.

Pertanyaan 2: Bapak Ruli (PT Gunung Madu)

Sejauh mana internal audit mandiri terlibat dalam proyek pencegahan *cyber risk*? Bagaimana etikanya jika melakukan surprise audit tanpa sepengetahuan pihak IT?

Jawaban:

Internal audit biasanya terlibat sebagai bagian dari *steering committee* dalam proyek IT, dengan peran *pre-audit* dan *post-audit*. *Surprise audit* dapat dilakukan jika memiliki tujuan jelas dan telah disetujui manajemen. Penting adanya identifikasi dan deklarasi kelemahan internal terlebih dahulu, sehingga hasil audit dapat langsung ditindaklanjuti untuk memperkuat pengendalian dan mencegah risiko internal maupun eksternal.

ONE ON ONE DISCUSSION

Navigating Geopolitical Risks: Safeguarding Organizations in Turbulence World

Dr. Dino Patti Djalal

Ketua dan Pendiri di Foreign Policy Community of Indonesia

ABSTRAK

Kita saat ini sedang menghadapi transisi untuk meninggalkan orde yang dibangun sejak tahun 1945 oleh negara-negara barat. Orde yang dikenal sebagai *rule-based international order* ini sudah kehilangan kepercayaan karena ulah dari negara-negara barat sendiri, khususnya Amerika Serikat yang *double standards, inconsistencies* dan *hypocrisy*, dengan contoh terakhir serangan Amerika Serikat ke Iran yang seenaknya sendiri. Transisi ini juga terkait dengan mulai goyahnya aliansi *transatlantic*, munculnya negara-negara *middle power* dan munculnya Cina yang 20 tahun kedepan akan menjadi negara *great power*, sehingga Tiongkok bersama Amerika Serikat akan terjadi *2 superpowers in a multipolar worlds*. Indonesia sendiri sebagai salah satu negara *middle power* diharapkan memiliki strategi untuk ikut mengembangkan tatanan dunia baru yang saat ini masih cair.

Kata Kunci: *rule-based International order*, transisi, tatanan dunia baru

PEMBAHASAN

Dunia yang kita hadapi sekarang adalah dunia yang dalam proses transisi. Secara sistemik dan struktural, dunia sedang berubah meninggalkan orde masa lalu. Setelah 1945, Barat yang menang, membentuk Piagam PBB dan membentuk sistem internasional seperti yang kita kenal saat ini. Dewan Keamanan PBB didominasi oleh 5 (lima) negara, yaitu: Amerika Serikat, Inggris, Perancis, Uni Soviet/Rusia dan Tiongkok. Sekarang ini, dalam 1-2 tahun terakhir, antara lain dengan adanya perang Ukraina, dunia sedang mengalami perubahan. Bahkan orang Amerika sendiri mengatakan bahwa orde dunia yang dibentuk dulu sudah tidak berlaku lagi dan sedang beranjak menuju tatanan dunia baru yang berbeda

Pertanyaan yang belum terjawab adalah apa wujud dari dunia yang baru tersebut. Ini masih cair. Namun di tatanan dunia yang baru, dunia Barat tidak lagi menguasai dunia, tidak seperti sekarang dimana dunia Barat seperti di atas angin. Dari segi militer mereka mempunyai NATO, dan dari segi ekonomi ada G7. Lama sekali dunia Barat berada di papan atas dan menentukan sebagian besar agenda global. Sekarang sudah berubah, kalau kita lihat PDB BRICS melebihi PDB G7. Anggaran pertahanan Saudi Arabia, India, Korea Selatan, Turki, melebihi anggaran pertahanan Italy, Inggris, Perancis, Jerman. Jadi negara Barat tidak mengontrol dunia internasional lagi.

Kepercayaan terhadap sistem internasional yang dinamakan *US-led rules-based International Order*, yang liberal dalam arti bebas, *freedom of movement*, *free trade*, dan *rules-based* menjadi sangat goyah. Negara non-Barat beranggapan bahwa *ruled-based* diterapkan, kalau mereka sedang aman, kalau mereka masih merasa nyaman. Tetapi kalau mereka merasa ini tidak sesuai dengan kepentingan mereka, mereka akan melanggar *rules-based international order* tersebut. Salah satu contohnya adalah serangan Amerika Serikat terhadap Iran, yang dari segala segi melanggar hukum internasional. Tidak bisa suatu negara menyerang negara lainnya seenaknya sendiri dengan alasan *self-defense*, dimana sudah jelas Iran tidak mengancam atau sedang tidak menyerang Amerika Serikat. Tetapi karena yang kuat yang benar, itulah yang terjadi dan itu dilihat oleh dunia internasional. Dunia internasional merasa ada keharusan untuk patuh kepada hukum internasional, tetapi yang memberlakukan itu justru *exempted* atau dikecualikan dari peraturan-peraturan itu dan akhirnya hidup dalam dunia "semau gue". Sekarang ini kepercayaan kepada *world order* sangat goyah, sangat tipis dan negara non Barat sangat sinis dengan *double standards*, *inconsistencies* dan *hypocrisy* tersebut.

Dunia Barat tidak lagi berada di papan atas tetapi terpecah antara Amerika Serikat dan Eropa. Amerika Serikat mengklaim wilayah Greenland *out of the blue* dan tanpa basis hukum internasional. Negara yang membentuk *rules-based international order* justru merongrong sekutunya sendiri. Aliansi *Transatlantic* pecah dan timbul rasa gusar negara-negara Eropa kepada Amerika Serikat. Negara-negara Eropa mulai sadar tidak bisa lagi bergantung kepada Amerika Serikat sebagai pelindung dan merasa perlu untuk membangun kekuatan sendiri.

Perkembangan lain yang juga penting adalah Amerika Serikat, paling tidak untuk 4 (empat) tahun kedepan ini, melakukan "*Retreat*", yaitu mundur dari tanggung-jawab global. Kalau negara lain, termasuk Indonesia melakukan retreat atau inward looking, tidak akan berdampak. Tetapi kalau Amerika Serikat yang melakukan, dampaknya kemana-mana. Implementasi yang sudah dilaksanakan adalah Amerika Serikat tidak lagi mendanai International Office for Migration (IOM) yang berarti 75% dari anggaran IOM tidak ada lagi,

sekitar 10 ribu orang harus diberhentikan dari IOM dan penanganan masalah yang penting secara global, yaitu *international migration* menjadi terbengkalai.

Tampilnya negara-negara *middle powers*, juga menarik perhatian. Negara-negara dengan kekuatan menengah ini, masih dibawah negara-negara *great powers*, yaitu Amerika Serikat dan nantinya Tiongkok, namun menunjukkan peran yang semakin kuat. Negara-negara *middle powers*, jumlahnya 20an, yaitu: Indonesia, Korea Selatan, Turki, India, Nigeria, Australia, Afrika Selatan, Brazil, Argentina, Mexico Saudi Arabia, Mesir. Mereka belum bersatu, kiproahnya masih beda-beda, tetapi dari segi kapasitas, mereka punya kemampuan yang jauh lebih besar dibanding 40-50 tahun yang lalu, untuk membentuk orde di kawasan, maupun orde secara global.

Dalam 20 tahun kedepan, dunia ini akan menjadi 2 *superpowers in a multipolar worlds*. Amerika Serikat tidak akan tergeser sebagai negara *superpower*, tetapi akan disaingi atau dilampaui oleh Tiongkok. Saat ini Tiongkok secara *purchasing power parity* sudah melampaui Amerika Serikat. Anggaran pertahan Tiongkok masih dibawah Amerika Serikat, tetapi Angkatan Laut Tiongkok sudah lebih besar dibandingkan Amerika Serikat dan Tiongkok juga memiliki kapasitas untuk memproduksi kapal perang yang lebih besar. Sekarang ini Tiongkok masih $\frac{1}{2}$ superpower, tetapi 20 tahun yang akan datang, Tiongkok akan benar-benar menjadi superpower dari segala sisi, militer, ekonomi, sosial dan bahkan teknologi. Teknologi yang akan membuat negara menjadi maju, ini benar-benar dipahami oleh Tiongkok. Sekarang ini Tiongkok unggul di *robotic, quantum computing, AI, Biotec*.

Indonesia adalah termasuk negara pertama yang memerdekakan dirinya setelah selesainya Perang Dunia II dan merupakan negara yang ikut memperjuangkan dekolonisasi sesuai pembukaan UUD 1945. Indonesia pada tahun 1955 menyelenggarakan konferensi Asia Afrika di Bandung dan pada tahun 1961 ikut memelopori gerakan non-blok. Saat ini lanjutan dari Konferensi Asia Afrika dan/atau gerakan non-blok nyaris tidak terdengar lagi. Indonesia menjalankan politik luar negeri bebas aktif dan Presiden Prabowo menghendaki Indonesia banyak kawan dan tanpa musuh. Indonesia, sebagai salah satu negara middle power, diharapkan menjadi pemain global yang memiliki strategi untuk mengembangkan tatanan dunia baru, termasuk arsitekturnya. Indonesia mempunyai kesempatan besar untuk aktif mendamaikan tetangga, memperbaiki *rules* yang tidak adil Tidak ada suatu negara, termasuk Amerika Serikat dan Tiongkok, yang bisa menjadi pemimpin di segala bidang. Indonesia perlu mencari cela/bidang tertentu dimana Indonesia bisa tampil sebagai pelopor dan pemimpin.

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan 1: Bapak Deni R Santoso (PT Pelabuhan Indonesia)

Apakah *commission fee* dilegalkan di Amerika Serikat?

Jawaban 1

Pengusaha-pengusaha Amerika Serikat termasuk yang beraktivitas di Indonesia itu paling takut dengan anti-corruption law Amerika Serikat. Ini juga berlaku untuk pengusaha-pengusaha Inggris dan Australia yang masing-masing negara juga memiliki *anti-corruption law*. Dengan anti-corruption law tersebut, pengusaha-pengusaha yang melakukan bisnis di negara lain, termasuk Indonesia, yang ketahuan "*menyogok*" atau memberi komisi, mereka bisa ditindak oleh negaranya sendiri, tanpa pandang bulu. Ini berbeda dengan investor/pengusaha dari beberapa negara lain.

Pertanyaan 2: Ibu Ruth (PT. Bank Tabungan Negara)

Apakah Indonesia 20 tahun kedepan sudah bebas korupsi?

Jawaban 2

Untuk menjamin pemeritahan yang bersih dan bebas korupsi, da batas-batas yang perlu di-*clear*-kan. Contoh di DPR, apakah ada peraturan tentang anggota DPR yang berbisnis? Dulu ada anggota DPR di komisi yang menangani emerji yang merupakan pemilik perusahaan energi. Bagai proses pencegahan konflik kepentingannya? Sangat mungkin orang tersebut masuk komisi yang mengurus energi, justru untuk menjaga kepentingannya, Ada juga anggota DPR saat pemilihan didanai oleh pihak yang berkepentingan. Dari DPR sendiri belum terdengar rencana untuk memperbaiki ini. Selanjutnya ada staf khusus Presiden yang masih menjadi komisaris, masih bekerja di luar atau masih memiliki perusahaan. 2-3 hari dalam seminggu mereka di perusahaan dan sisanya bekerja di Istana. Hal-hal seperti ini harus dibenahi dan bentengnya adalah *civil society*. Jangan sampai ruang untuk *civil society* diperkecil atau ditiadakan. Pemberantasan korupsi di Hong Kong bisa menjadi inspirasi. Hong Kong tahun 60 an adalah dari negara paling kotor dan paling korup di Asia. Dalam 20 tahun Hong Kong berhasil menjadi negara yang paling bersih. Pemberantasan korupsi juga terkait dengan *leadership*, jika pemimpin di atasnya tidak bersih tidak akan terjadi *good governance*.



www.ypia.id

[✉ kai@ypia.id](mailto:kai@ypia.id) [▶](#) CiAR-TV [f](#) [@](#) [in](#) [d](#) [@ciar.ypia](#)