

PROCEEDING

SEMINAR NASIONAL INTERNAL AUDIT 2025

WHAT'S DRIVING CHANGE TO STAY AHEAD OF THE CURVE
FOR INTERNAL AUDITORS IN THE COMING YEARS?

Bali, 3-4 Desember 2025



www.ypia.id

Kata Pengantar

Dengan rahmat Tuhan Yang Maha Esa, kami bersyukur bahwa **Seminar Nasional Internal Audit (SNIA) 2025** telah terselenggara dengan baik pada tanggal **3–4 Desember 2025 di Bali**. Kegiatan ini menjadi forum strategis bagi para auditor internal, regulator, akademisi, serta pimpinan organisasi dari sektor publik, BUMN/BUMD, dan swasta untuk berdiskusi dan bertukar pandangan mengenai tantangan serta arah masa depan profesi audit internal.

Tema SNIA 2025, ***“What’s Driving Change to Stay Ahead of The Curve for Internal Auditors in The Coming Years?”***, dipilih sebagai refleksi atas percepatan perubahan yang tengah terjadi di lingkungan global dan nasional. Transformasi digital, perkembangan *artificial intelligence*, integrasi sistem pembayaran digital, tuntutan keberlanjutan dan ESG, serta dinamika tata kelola sektor publik dan BUMN telah mengubah lanskap risiko secara fundamental. Perubahan tersebut semakin dipertegas dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 tentang BUMN, yang menandai babak baru dalam arsitektur tata kelola BUMN dan menuntut penguatan peran pengawasan internal yang lebih matang, adaptif, dan berbasis *foresight*.

Dalam konteks global, berbagai kajian menunjukkan bahwa dunia tengah memasuki era *risk convergence*, di mana risiko teknologi, geopolitik, iklim, dan tata kelola saling berkelindan dan memperkuat dampaknya. Indonesia, sebagai negara dengan peluang pertumbuhan yang besar, juga menghadapi eksposur risiko yang meningkat dan membutuhkan tata kelola yang semakin kokoh, akuntabel, serta berorientasi pada *outcome*. Kondisi ini menempatkan profesi audit internal sebagai *trusted advisor* dan mitra strategis manajemen dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data dan risiko. Melalui SNIA 2025, berbagai isu kunci dibahas secara komprehensif, antara lain penguatan *AI governance* dan akuntabilitas algoritmik, integrasi ESG dan *green risk assurance*, ketahanan siber dan *digital trust architecture*, evaluasi dampak kebijakan publik (*policy impact auditing*), transformasi BUMN pasca UU 16/2025, serta pengembangan *talent pipeline* auditor internal melalui *competency pathway*, pelatihan, sertifikasi, dan kolaborasi profesional.

Proceeding SNIA 2025 ini disusun sebagai dokumentasi pemikiran, pembelajaran, dan rekomendasi strategis yang berkembang selama seminar berlangsung. Kami berharap *proceeding* ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi para profesional audit internal, pimpinan organisasi, regulator, akademisi, serta pemangku kepentingan lainnya dalam memperkuat tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal di berbagai sektor.

Akhir kata, kami menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada seluruh narasumber, panelis, peserta, sponsor, serta panitia yang telah berkontribusi dalam penyelenggaraan SNIA 2025. Semoga *proceeding* ini memberikan nilai tambah yang berkelanjutan dan turut mendukung penguatan peran auditor internal dalam mewujudkan tata kelola organisasi yang berintegritas, adaptif, dan berdaya saing di masa depan.

Ketua Umum Pengurus YPIA

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

Daftar Isi

Kata Pengantar	2
Daftar Isi	3
<i>Seminar Substance Infographic</i>	4
<i>Seminar Substance Matrix</i>	5
Sekilas Mengenai SNIA 2025.....	6
Ringkasan Eksekutif	9
<i>Seminar Output: Rekomendasi KAI 2025</i>	12
Lampiran:	
<i>KEYNOTE SPEECH – 1</i>	17
<i>PANEL DISCUSSION – 1</i>	21
<i>PANEL DISCUSSION – 2</i>	29
<i>TRACK-1A</i>	34
<i>TRACK-1B</i>	40
<i>KEYNOTE SPEECH – 2</i>	46
<i>GENERAL SESSION-1</i>	50
<i>PANEL DISCUSSION – 3</i>	54
<i>TRACK-2A</i>	58
<i>TRACK-2B</i>	63
<i>GENERAL SESSION-2</i>	68
<i>ONE ON ONE DISCUSSION</i>	73

FOUR STRATEGIC DIMENSIONS OF INTERNAL AUDIT

Staying Ahead of the Curve in a Rapidly Changing Governance Landscape

FORESIGHT & POLICY INTELLIGENCE LENS

Anticipating change before it reshapes governance

RISK INTELLIGENCE & DIGITAL TRUST LENS

Understanding risks in a digitally connected world

ASSURANCE, INTEGRITY & GOVERNANCE LENS

Safeguarding accountability and trust

VALUE CREATION & FUTURE AUDIT LENS

Transforming assurance into strategic value



FORESIGHT & POLICY INTELLIGENCE

Anticipating change before it reshapes governance

KEY CONTENT

- Global & national risk convergence
- Geopolitical shifts & economic volatility
- Public policy transformation
- Constitutional mandate assurance measures

Function:

Strategic foresight, scenario analysis
Early identification of policy-driven risks
Cyber, and digital



RISK INTELLIGENCE & DIGITAL TRUST LENS

Understanding risks in a digitally connected world

KEY CONTENT

- AI Governance & algorithmic accountability
- Cyber risk & data integrity
- QRIS & BI-FAST payment ecosystem
- Fraud & emerging digital threats

Function:

- Risk analytics
- Digital trust assurance
- Fraud prevention and detection
- Auditing technology-evolved business processes



ASSURANCE, INTEGRITY & GOVERNANCE LENS

Safeguarding accountability and trust

KEY CONTENT

- AI Governance & Algorithm accountability
- Cyber risk & and cyber resilience
- QRIS & BI-FAST payment ecosystem
- Fraud and emerging digital threats

Function:

- Governance frameworks
- Internal controls
- Ethics and integrity assurance
- Oversight of accountability risk
enhancing organizational trust



VALUE CREATION & FUTURE AUDIT LENS

Transforming assurance into strategic value

KEY CONTENT..

- Data analytics & insight current audit
- Policy impact & enforcement business process
- Talent practice & competency pathways
- Collaboration & trust reinforced reinforcement

Function:

Strategic foresight, transformation support, operational analytics
Financial performance measurement, value takes internal audit



SEMINAR SUBSTANCE MATRIX

Strategic Lens	Focus	Penjelasan	Sesi Dalam SNIA 2025
Foresight & Policy Intelligence Lens	Antisipasi perubahan global, kebijakan publik, dan arah strategis nasional	Auditor internal diposisikan sebagai <i>policy-intelligent professionals</i> yang mampu mengaitkan foresight, kebijakan fiskal/kelembagaan, dan dampaknya terhadap keberlanjutan serta daya saing jangka panjang.	• <i>Resilient Nations, Resilient Institutions: Building Indonesia's Future Amid Global Disruption</i> (Keynote 2)
			• <i>Auditing Policy Impact: Strengthening Accountability in the Public Sector</i> (General Session 1)
			• <i>SOEs in Transition: Governance, Risk, and Strategy for National Competitiveness</i> (Panel Discussion 3)
Risk Intelligence & Digital Trust Lens	Identifikasi risiko strategis, risiko digital, dan penguatan trust architecture	SNIA 2025 menegaskan peran auditor internal sebagai guardian of digital trust, yang mampu mengintegrasikan <i>risk intelligence</i> dengan <i>governance</i> teknologi dan ESG.	• <i>Monetary Stability, Digital Payment, and Governance: Building Trust in Indonesia's Financial System</i> (Keynote 1)
			• <i>Digital Governance in Action: Internal Audit at the Crossroads of AI and Trust</i> (Panel Discussion 1)
			• <i>QRIS Goes Global: Trust, Risk & Assurance</i> (Track 2A)
			• <i>ESG at the Core: Building Governance, Trust, and Sustainable Value</i> (Panel Discussion 2)
Assurance, Integrity, and Governance Lens	Penguatan integritas, etika, akuntabilitas, dan tata kelola	Assurance diposisikan sebagai penjaga integritas institusional, bukan sekadar kepatuhan, tetapi fondasi kepercayaan publik dan kualitas pengambilan keputusan.	• <i>The Integrity Imperative: Embedding Risk and Ethics in Corporate Culture</i> (Track 1A)
			• <i>Auditing Policy Impact: Strengthening Accountability in the Public Sector</i> (General Session 1)
			• Peningkatan Kompetensi Audit Internal Melalui Sertifikasi Profesi (General Session 2)
Value Creation & Future Audit Lens	Transformasi peran audit menuju penciptaan nilai dan kesiapan masa depan	Auditor internal diposisikan sebagai <i>future-ready professionals</i> yang menciptakan nilai melalui <i>foresight, digital fluency, sustainability insight, dan leadership</i> .	• <i>Next-Gen Auditors: Foresight, Agility, and Digital Fluency as Core Competencies</i> (Track 1B)
			• <i>Green Finance, Green Risks: Auditing in the Era of Sustainable Investment</i> (Track 2B)
			• <i>Lessons in Leadership: Resilience, Integrity, and Trust in Shaping Indonesia's Economic Future</i> (One on One Discussion)

Sekilas Mengenai SNIA 2025

Seminar Nasional Internal Audit (SNIA) 2025 mengusung tema besar “*What’s Driving Change to Stay Ahead of the Curve for Internal Auditors in the Coming Years?*”. SNIA 2025 dirancang sebagai forum strategis bagi para auditor internal, pimpinan organisasi sektor publik, BUMN, sektor swasta, regulator, komite audit, akademisi, serta praktisi tata kelola untuk memahami dan merespons dinamika perubahan yang semakin cepat, kompleks, dan saling terhubung.

Memasuki tahun 2025, lanskap global dan nasional ditandai oleh *polycrisis*: ketidakpastian geopolitik, volatilitas ekonomi global, percepatan transformasi digital dan kecerdasan buatan, meningkatnya risiko siber, serta tuntutan keberlanjutan dan ESG yang semakin menguat. Di tingkat nasional, transformasi kebijakan publik, penguatan peran BUMN, serta dinamika tata kelola keuangan dan sistem pembayaran digital menghadirkan tantangan sekaligus peluang baru bagi organisasi dan profesi audit internal.

Dalam konteks tersebut, SNIA 2025 menegaskan bahwa auditor internal tidak lagi cukup berperan sebagai fungsi pengawasan tradisional. Auditor internal dituntut untuk mampu membaca arah perubahan, mengelola risiko yang semakin kompleks, menjaga *trust* dan integritas tata kelola, serta berkontribusi nyata dalam penciptaan nilai dan keberlanjutan organisasi.

SNIA 2025 dirancang selaras dengan kerangka pikir *Four Strategic Dimensions of Internal Audit*, yang menjadi fondasi konseptual dalam penyusunan agenda, sesi, dan diskusi selama dua hari pelaksanaan. Keempat dimensi strategis tersebut membingkai bagaimana profesi audit internal harus berevolusi agar tetap relevan dan bernilai di masa depan.

1. Foresight & Policy Intelligence Lens: Anticipating Change Before It Reshapes Governance

Foresight & Policy Intelligence Lens menempatkan auditor internal sebagai policy-intelligent professionals yang mampu membaca tren global, arah kebijakan nasional, serta implikasi strategisnya terhadap keberlanjutan organisasi dan daya saing jangka panjang. Melalui lensa ini, SNIA 2025 mendorong auditor internal untuk tidak hanya merespons kebijakan, tetapi memahami konteks, konsekuensi, dan dampak kebijakan secara menyeluruh.

Sesi-sesi dalam dimensi ini mengulas bagaimana perubahan geopolitik, kebijakan fiskal, serta transformasi kelembagaan nasional membentuk lanskap risiko dan peluang baru, sehingga auditor internal dapat berperan lebih strategis dalam memberikan insight berbasis foresight.

Sesi Terkait:

- **Keynote Speech 2: Resilient Nations, Resilient Institutions: Building Indonesia’s Future Amid Global Disruption**

- **General Session 1:** *Auditing Policy Impact: Strengthening Accountability in the Public Sector*
- **Panel Discussion 3:** *SOEs in Transition: Governance, Risk, and Strategy for National Competitiveness*

2. Risk Intelligence & Digital Trust Lens: Understanding Risks in a Digitally Connected World

Risk Intelligence & Digital Trust Lens menekankan peran auditor internal sebagai *guardian of trust architecture* di tengah ekosistem digital yang semakin terintegrasi. Transformasi digital, adopsi AI, sistem pembayaran digital, serta agenda ESG menghadirkan risiko baru yang bersifat lintas fungsi, lintas sektor, dan lintas yurisdiksi.

Melalui dimensi ini, SNIA 2025 menggarisbawahi pentingnya kemampuan auditor internal dalam mengidentifikasi sinyal risiko strategis, risiko teknologi, dan risiko reputasi sejak dini, sekaligus memastikan bahwa inovasi tetap berjalan dalam koridor tata kelola yang kredibel dan etis.

Sesi Terkait:

- **Keynote Speech 1:** *Monetary Stability, Digital Payment, and Governance: Building Trust in Indonesia's Financial System*
- **Panel Discussion 1:** *Digital Governance in Action: Internal Audit at the Crossroads of AI and Trust*
- **Track 2A:** *QRIS Goes Global: Trust, Risk & Assurance*
- **Panel Discussion 2:** *ESG at the Core: Building Governance, Trust, and Sustainable Value*

3. Assurance, Integrity, and Governance Lens: Safeguarding Accountability and Trust

Assurance, Integrity, and Governance Lens menegaskan kembali mandat fundamental audit internal sebagai penjaga integritas institusional, akuntabilitas publik, dan kualitas tata kelola. Namun, dalam konteks SNIA 2025, *assurance* diposisikan bukan sekadar kepatuhan, melainkan fondasi kepercayaan publik dan kualitas pengambilan keputusan strategis.

Dimensi ini menyoroti bagaimana audit internal harus berperan aktif dalam membangun budaya etika, memperkuat sistem pengendalian, serta meningkatkan kapabilitas profesional melalui sertifikasi dan pengembangan kompetensi berkelanjutan.

Sesi Terkait:

- **Track 1A:** *The Integrity Imperative: Embedding Risk and Ethics in Corporate Culture*
- **General Session 1:** *Auditing Policy Impact: Strengthening Accountability in the Public Sector*

- **General Session 2: Peningkatan Kompetensi Audit Internal Melalui Sertifikasi Profesi**

4. **Value Creation & Future Audit Lens: Transforming Assurance into Strategic Value**

Value Creation & Future Audit Lens memposisikan auditor internal sebagai *future-ready value creators* yang mampu mentransformasikan fungsi *assurance* menjadi sumber nilai strategis bagi organisasi. Fokus utama lensa ini adalah pada pengembangan kompetensi *foresight*, *digital fluency*, *sustainability insight*, serta *leadership*.

SNIA 2025 mendorong auditor internal untuk tidak hanya mengidentifikasi risiko, tetapi juga membantu organisasi memanfaatkan perubahan, inovasi, dan agenda keberlanjutan sebagai pendorong nilai jangka panjang.

Sesi Terkait:

- **Track 1B: Next-Gen Auditors: Foresight, Agility, and Digital Fluency as Core Competencies**
- **Track 2B: Green Finance, Green Risks: Auditing in the Era of Sustainable Investment**
- **One on One Discussion: Lessons in Leadership: Resilience, Integrity, and Trust in Shaping Indonesia's Economic Future**

Melalui SNIA 2025, para peserta diharapkan mampu:

- Mengembangkan *foresight* dan *policy intelligence* untuk membaca arah perubahan sebelum risiko dan dampaknya termaterialisasi.
- Meningkatkan *risk intelligence* dan kemampuan menjaga *digital trust* di tengah ekosistem teknologi dan ESG yang semakin kompleks.
- Memperkuat *assurance*, integritas, dan tata kelola sebagai fondasi kepercayaan dan legitimasi organisasi.
- Bertransformasi menjadi pencipta nilai dan mitra strategis masa depan, yang relevan, adaptif, dan berdaya saing.

Dengan pendekatan konseptual yang kuat, diskusi strategis lintas sektor, serta praktik terbaik terkini, SNIA 2025 diharapkan menjadi platform nasional yang memperkuat posisi audit internal sebagai pilar utama tata kelola modern yang resilien, berintegritas, dan berorientasi masa depan.

Ringkasan Eksekutif

What's Driving Change to Stay Ahead of the Curve for Internal Auditors in the Coming Years?

ABSTRAK

Seminar Nasional Internal Audit SNIA 2025 mengusung tema *What's Driving Change to Stay Ahead of the Curve for Internal Auditors in the Coming Years?* sebagai refleksi atas perubahan struktural dan sistemik yang tengah membentuk ulang peran profesi audit internal di tingkat global maupun nasional. Lingkungan strategis saat ini ditandai oleh percepatan perubahan yang saling berkelindan, mulai dari ketidakpastian geopolitik, disrupsi teknologi dan kecerdasan buatan, volatilitas ekonomi global, risiko siber, hingga meningkatnya tuntutan keberlanjutan dan *environmental, social, and governance*. Kondisi ini menuntut organisasi, termasuk fungsi audit internal, untuk tidak hanya adaptif, tetapi juga visioner dan proaktif dalam membaca arah perubahan. Dalam lanskap yang semakin kompleks tersebut, auditor internal tidak lagi cukup diposisikan sebagai fungsi pengawasan tradisional atau sekadar watchdog. Auditor internal dituntut untuk berevolusi menjadi *trusted advisor* dan mitra strategis manajemen yang mampu memberikan insight bernilai tambah, menjaga kepercayaan publik, serta mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang. Perubahan ini tidak hanya bersumber dari dinamika global, tetapi juga dari transformasi tata kelola di tingkat nasional, termasuk penguatan peran BUMN, reformasi kebijakan publik, serta perkembangan pesat sistem pembayaran dan ekosistem digital di Indonesia.

Kata Kunci: *Emerging Risk, Governance, Opportunities*

SNIA 2025 hadir sebagai forum strategis nasional yang mengintegrasikan diskursus kebijakan, tata kelola, risiko, teknologi, dan kepemimpinan dalam satu kerangka pemikiran yang utuh. Seminar ini tidak hanya berfokus pada mitigasi risiko, tetapi juga menekankan bagaimana audit internal dapat berperan sebagai penghubung antara kebijakan, risiko, dan penciptaan nilai, sehingga tetap relevan di tengah perubahan yang semakin cepat dan tidak linier.

Materi dan sesi SNIA 2025 disusun dengan mengacu pada kerangka *Four Strategic Dimensions of Internal Audit*, yang menjadi fondasi konseptual dalam membingkai transformasi peran audit internal. Keempat dimensi ini saling melengkapi dan membentuk alur logis evolusi profesi audit internal, mulai dari kemampuan membaca arah perubahan, mengelola risiko dan kepercayaan, menjaga integritas tata kelola, hingga menciptakan nilai strategis dan kesiapan masa depan.

Foresight and Policy Intelligence Lens menempatkan auditor internal sebagai profesional yang memiliki kepekaan terhadap tren global, arah kebijakan nasional, serta implikasinya terhadap organisasi. Dalam konteks ini, auditor internal diharapkan mampu memahami bagaimana perubahan geopolitik, kebijakan fiskal, dan transformasi kelembagaan nasional membentuk lanskap risiko dan peluang jangka panjang. Melalui sesi-sesi seperti *Resilient Nations, Resilient Institutions: Building*

Indonesia's Future Amid Global Disruption, Auditing Policy Impact: Strengthening Accountability in the Public Sector, dan SOEs in Transition: Governance, Risk, and Strategy for National Competitiveness, SNIA 2025 mendorong auditor internal untuk mengembangkan *policy intelligence* dan *strategic foresight* agar mampu memberikan perspektif yang lebih bernilai dalam proses pengambilan keputusan.

Risk Intelligence and Digital Trust Lens menekankan pentingnya kemampuan auditor internal dalam membaca sinyal risiko di tengah ekosistem digital yang semakin terintegrasi. Adopsi kecerdasan buatan, digitalisasi sistem keuangan, serta meningkatnya ekspektasi terhadap praktik ESG menghadirkan risiko baru yang bersifat lintas sektor dan lintas yurisdiksi. Dalam dimensi ini, auditor internal diposisikan sebagai penjaga *trust architecture* organisasi, yang tidak hanya mampu mengidentifikasi risiko teknologi dan risiko reputasi, tetapi juga memastikan bahwa inovasi berjalan dalam koridor tata kelola yang etis dan kredibel. Perspektif ini dieksplorasi melalui sesi *Monetary Stability, Digital Payment, and Governance: Building Trust in Indonesia's Financial System, Digital Governance in Action: Internal Audit at the Crossroads of AI and Trust, QRIS Goes Global: Trust, Risk and Assurance*, serta *ESG at the Core: Building Governance, Trust, and Sustainable Value*.

Assurance, Integrity, and Governance Lens menegaskan kembali mandat fundamental audit internal sebagai penjaga integritas institusional dan akuntabilitas publik. Namun, SNIA 2025 memposisikan *assurance* tidak semata sebagai fungsi kepatuhan, melainkan sebagai fondasi kepercayaan dan kualitas pengambilan keputusan strategis. Dalam dimensi ini, audit internal dituntut untuk berperan aktif dalam membangun budaya etika, memperkuat sistem pengendalian, serta meningkatkan kompetensi profesional secara berkelanjutan. Sesi-sesi seperti *The Integrity Imperative: Embedding Risk and Ethics in Corporate Culture* dan *Peningkatan Kompetensi Audit Internal Melalui Sertifikasi Profesi* menekankan pentingnya integritas, tata kelola, dan kapabilitas profesional sebagai pilar utama legitimasi organisasi.

Value Creation and Future Audit Lens memposisikan auditor internal sebagai profesional yang siap menghadapi masa depan dan berkontribusi langsung dalam penciptaan nilai strategis. Transformasi digital, pemanfaatan *data analytics*, serta agenda keberlanjutan membuka ruang bagi audit internal untuk melampaui peran tradisional dan menjadi katalis inovasi organisasi. Melalui sesi *Next-Gen Auditors: Foresight, Agility, and Digital Fluency as Core Competencies, Green Finance, Green Risks: Auditing in the Era of Sustainable Investment*, dan *Lessons in Leadership: Resilience, Integrity, and Trust in Shaping Indonesia's Economic Future*, SNIA 2025 mengajak auditor internal untuk mengembangkan kompetensi masa depan yang mencakup *digital fluency, sustainability insight*, dan kepemimpinan berbasis nilai.

SNIA 2025 menegaskan bahwa tantangan utama profesi audit internal ke depan bukan hanya terletak pada kompleksitas risiko, tetapi pada kemampuan untuk bertransformasi secara berkelanjutan. Auditor internal yang tidak mengembangkan

foresight akan tertinggal dalam membaca arah perubahan. Tanpa *risk intelligence* yang memadai, organisasi akan rentan terhadap kejutan risiko yang merusak kepercayaan dan reputasi. Tanpa integritas dan tata kelola yang kuat, legitimasi organisasi akan melemah. Dan tanpa orientasi pada penciptaan nilai, fungsi audit internal berisiko kehilangan relevansinya.

Melalui SNIA 2025, diharapkan auditor internal Indonesia mampu mengkalibrasi ulang peran dan kompetensinya agar tidak hanya bertahan, tetapi juga menjadi penggerak perubahan. Dengan mengintegrasikan keempat dimensi strategis tersebut, auditor internal diharapkan dapat berperan sebagai mitra strategis manajemen, penjaga kepercayaan publik, dan pencipta nilai yang berkelanjutan bagi organisasi dan perekonomian nasional.

Seminar Output: Rekomendasi KAI 2025

SEMINAR NASIONAL INTERNAL AUDIT (SNIA) 2025

“What’s Driving Change to Stay Ahead of The Curve for Internal Auditors

in The Coming Years?”

“Apa yang Mendorong Perubahan Agar Auditor Internal tetap Menjadi yang Terdepan di Tahun Mendatang?”

Bali, 3 - 4 Desember 2025

Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA), lembaga yang selama tiga dekade menjadi pilar penguatan profesionalisme auditor internal Indonesia, kembali menghadirkan Seminar Nasional Internal Audit (SNIA) 2025 pada 3 - 4 Desember 2025 di The Stones Hotel, Bali. Kegiatan ini diikuti oleh perwakilan dari regulator, akademisi, auditor internal, BUMN/BUMD/BUMS dan sektor publik, telah membedah lanskap risiko dan tata kelola baru yang akan menentukan arah profesi audit internal di masa mendatang.

Memasuki tahun 2026, profesi audit internal Indonesia berhadapan dengan pergeseran struktural yang sangat fundamental. Tidak hanya karena percepatan teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *machine learning*, *digital payment expansion*, dan disrupsi model bisnis, tetapi juga karena hadirnya Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 tentang BUMN yang mulai berlaku pada 6 Oktober 2025. Regulasi ini membawa perubahan besar pada *governance architecture* BUMN dan UU 16/2025 akan menandai era baru bagi tata kelola BUMN yang menuntut auditor internal untuk memiliki *maturity level* yang lebih tinggi, kecepatan adaptasi, serta kemampuan *foresight* dan *insight* untuk mendukung efektivitas tata kelola yang baik.

Telah diidentifikasi bahwa di tingkat global, berdasarkan kajian konsultan PwC tentang *Risk Roadmap 2026*, dunia akan memasuki fase *risk convergence*, yaitu ketika risiko teknologi, geopolitik, iklim, ekonomi hijau, dan *governance failures* saling mempengaruhi dan memperkuat dampak satu sama lain. Dalam hal ini Indonesia berada pada kategori *“Accelerated Exposure with Transitional Readiness”*, sebuah posisi yang mencerminkan tingginya peluang ekonomi, namun juga meningkatnya eksposur risiko yang membutuhkan penguatan tata kelola digital, *cyber resilience*, *sustainability accountability*, dan *outcome-based governance* di berbagai sektor.

Perubahan global dan nasional yang akan bersinggungan dengan beberapa dinamika kunci yakni:

1. Ekspansi QRIS ke pasar internasional yang menuntut *digital trust architecture* yang tangguh
2. Kebutuhan penguatan *AI governance* dan mitigasi *algorithmic bias*
3. Transformasi keberlanjutan melalui *ESG* dan *green finance*
4. Tuntutan peningkatan kualitas kebijakan publik melalui *policy impact auditing*
5. Reposisi BUMN pasca UU 16/2025 dan dinamika Danantara sebagai *Sovereign Wealth Fund*
6. Kebutuhan mempersiapkan *next-generation auditors* dengan kompetensi *foresight*, *agility*, dan *digital fluency*

Era disrupsi teknologi dan ketidakpastian global telah mengubah struktur risiko dan tata kelola organisasi. Percepatan *artificial intelligence (AI)*, integrasi pembayaran digital lintas negara, tekanan terhadap *ESG compliance*, dan fragmentasi geopolitik menghadirkan tantangan baru yang menuntut *audit function* yang lebih adaptif, prediktif, dan berbasis data. Karena itu Internal auditor masa kini dan mendatang harus mampu:

1. Bergerak cepat menghubungkan informasi di seluruh ekosistem organisasi
2. Mengantisipasi risiko baru dari *AI*, *digital payment*, dan *sustainability transition*
3. Memberikan *assurance* tidak hanya terhadap proses, tetapi terhadap *impact*
4. Memastikan keberlanjutan, integritas, dan ketahanan governance
5. Berperan sebagai *strategic dan trusted partner* dalam pengambilan Keputusan

Kami meyakini bahwa SNIA 2025 sebagai forum untuk mengakselerasi pemahaman bagi professional di bidang audit internal guna meningkatkan kapabilitas, memperluas peran strategis, dan memastikan governance yang adaptif dalam menghadapi *horizon of risks* yang bergerak cepat.

REKOMENDASI SNIA 2025

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

1. Memperkuat Tata Kelola AI & Akuntabilitas Algoritmik (*AI Governance & Algorithmic Accountability*) sebagai Pilar Tata Kelola Modern

Auditor internal harus mengembangkan kapabilitas untuk menilai *governance AI*, termasuk *algorithmic bias*, *data ethics*, kualitas model, ketahanan sistem, serta risiko penyalahgunaan teknologi. Audit internal harus mampu memberikan *prescriptive insights* mengenai tata kelola teknologi agar inovasi tidak mengorbankan integritas organisasi.

2. Mengintegrasikan *ESG Oversight* dan *Green Risk Assurance* dalam Praktik Audit Internal

Environmental, Social, and Governance (ESG) bukan lagi komponen tambahan, tetapi fondasi *governance*. Auditor harus memastikan keandalan data ESG, mengidentifikasi *greenwashing*, mengaudit investasi hijau, serta memastikan kesiapan organisasi menjalankan *sustainability commitments* yang kredibel dan berbasis risiko.

3. Meningkatkan Kapabilitas *Auditing Policy Impact* untuk Memperkuat Governance Sektor Publik

Tata kelola publik membutuhkan evaluasi atas *outcome*, bukan hanya kepatuhan. Auditor internal harus mengevaluasi efektivitas kebijakan, risiko implementasi, penggunaan sumber daya, dan dampak nyata program. *Sebagai contoh*, prinsip Perekonomian Nasional dalam Pasal 33 UUD 1945 yang tetap berlaku setelah Reformasi 1998 dan empat kali Amandemen UUD pada tahun 2002 menegaskan bahwa “*bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.*” Kerangka konstitusional ini menuntut auditor internal untuk memastikan bahwa kebijakan publik dan pengelolaan sumber daya benar-benar menghasilkan manfaat optimal bagi masyarakat. Karena hal ini menggambarkan fondasi untuk mewujudkan kedaulatan rakyat di bidang ekonomi dan kesejahteraan rakyat. Tanpa menghidupkan Kembali (revitalizing) Pasal 33, kecil kemungkinan cita-cita luhur bangsa Indonesia mencapai kesejahteraan rakyat akan dapat tercapai. Pendekatan *policy impact auditing* menjadi kunci untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas fiskal dalam memastikan tujuan konstitusional tercapai.

4. Mengokohkan *Digital Trust Architecture* di Era Ekspansi QRIS Global dan Layanan Digital Nasional

Berbagai capaian BSPI (*Blue Print Sistem Pembayaran Indonesia*) pada tahun 2025 seperti QRIS, BI-FAST, SNAP, dan elektronifikasi transaksi pemerintah telah memperluas akses keuangan dan mempercepat digitalisasi perbankan. Faktanya, volume transaksi pembayaran digital terus tumbuh, mencapai 4,45 miliar transaksi atau tumbuh 31,20% (yoy) pada Oktober 2025. Transformasi pembayaran digital tersebut menuntut penguatan *cyber resilience*, *data integrity*, *authentication models*, dan *cross-border governance*. Auditor internal harus memastikan bahwa model transaksi digital nasional memenuhi standar keamanan internasional, memitigasi *fraud*, dan menjaga stabilitas sistem pembayaran.

5. Memperkuat Tata Kelola dan *Risk Oversight* BUMN Pasca Implementasi UU 16/2025

Perubahan lanskap tata kelola BUMN membutuhkan pengawasan yang lebih kuat dari internal audit. Auditor harus memastikan integrasi *risk management* antar entitas grup, efektivitas Komite Audit dan Dewan Komisaris, *governance readiness* pada model investasi Danantara, serta keseimbangan antara mandat publik dan persyaratan finansial.

6. Membangun *Talent Pipeline* Auditor Internal Masa Depan Berbasis *Competency Pathway* dan Sertifikasi Profesional

Dengan mengacu pada IIA Global Internal Audit Competency Framework (2024), auditor internal perlu terus melakukan pengembangan kompetensi. Program pelatihan dan sertifikasi (QIA, QGIA, QHIA, CPIA, dan PQIA) tidak hanya menjadi *structured pathway* untuk meningkatkan kapabilitas, tetapi pelatihan yang dilakukan untuk mendapat sertifikasi tersebut juga dapat menjadi ruang *networking* dan kolaborasi antar profesional di bidang internal audit. Melalui interaksi dan pertukaran praktik terbaik dalam proses pembelajaran di kelas pelatihan sertifikasi diharapkan menjadi katalis penguatan kredibilitas, relevansi, dan daya saing auditor internal di seluruh sektor publik, swasta, BUMN, dan BUMD.

PENUTUP

Rangkaian pembahasan dalam SNIA 2025 termasuk diantaranya *AI governance*, ESG dan keberlanjutan, ketahanan siber, transformasi BUMN, serta akuntabilitas sektor publik menunjukkan bahwa tantangan tata kelola kini bersifat lintas-sektor dan saling terhubung. Melalui SNIA 2025, diharapkan seluruh organisasi baik di sektor publik, swasta, maupun BUMN dapat memperkuat integritas sistem pengawasan, membangun budaya risiko yang matang, serta memposisikan audit internal sebagai mitra strategis dalam mempercepat transformasi menuju tata kelola yang tangguh, adaptif, dan berkelanjutan.

Yayasan Pendidikan Internal Audit

L'Avenue Office Tower Lt. 17 F
Jl. KH. Guru Amin Kav. 16 (d/h Jl. Raya Pasar Minggu Kav. 16)
Pancoran – Jakarta Selatan 12780
Telp: +62 21 7985555
Email: marketing@ypia.id

LAMPIRAN



KERANGKA TRANSFORMASI PEMBAYARAN NASIONAL

ASTA CITA

BSPI 2030

INFRASTRUKTUR

INDUSTRI

INOVASI

INTERNASIONAL RUPEAH DIGITAL

Partnership
Akses P
& Inov

Perganulan
Bngsistem
Inovasi

Inovasi
Innovasi
Bisnis Berbasis

Pemanfaatan

Anggaran Digital

Philitatim Inidurasi

Bocobin sam

Bupenal Besta

Piuntener Baise Digital

Reastran Gam

Interassima that rside Digital

Fintech
Indonesia

OKI

BANK INDONESIA

ASPI

KEYNOTE SPEECH – 1

*Monetary Stability, Digital Payment,
and Governance: Building Trust in
Indonesia's Financial System*

Perry Warjiyo, SE, M.Sc., Ph.D.
Gubernur Bank Indonesia

KEYNOTE SPEECH – 1

Monetary Stability, Digital Payment, and Governance: Building Trust in Indonesia's Financial System

Perry Warjiyo, SE, M.Sc., Ph.D. Gubernur Bank Indonesia

**(Disampaikan oleh J.B.P. Simandjuntak - Direktur Eksekutif, Kepala
Departemen Keuangan Bank Indonesia)**

ABSTRAK

Sesi ini membahas transformasi digital dalam sistem pembayaran nasional, perkembangan sistem pembayaran terintegrasi seperti QRIS dan BI-FAST, risiko yang muncul dari digitalisasi, serta urgensi tata kelola dan penguatan manajemen risiko untuk menjaga kepercayaan publik. Dengan digitalisasi menjadi tulang punggung ekonomi masa depan, pembicara menekankan pentingnya inovasi yang inklusif, keamanan siber yang kuat, edukasi masyarakat, serta peran auditor internal sebagai mitra strategis dalam memastikan keberlanjutan sistem keuangan digital Indonesia.

Kata Kunci: Digitalisasi Sistem Pembayaran, QRIS, Keamanan Siber, Tata Kelola

PEMBAHASAN

Digitalisasi Sistem Pembayaran Indonesia

Digitalisasi telah menjadi bagian tak terpisahkan dari pertumbuhan ekonomi nasional, dan Indonesia menempatkan transformasi digital sebagai prioritas strategis melalui berbagai kebijakan nasional. Perkembangan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), *Machine Learning*, *Big Data*, dan pemanfaatan *data exchange* menjadi fondasi utama untuk mendorong efisiensi dan inovasi dalam berbagai sektor. Perubahan perilaku masyarakat dan pelaku usaha semakin mempercepat adopsi layanan digital, termasuk dalam aktivitas ekonomi dan transaksi keuangan.

Dalam konteks sistem pembayaran, Bank Indonesia menegaskan bahwa sektor ini merupakan urat nadi dari ekosistem ekonomi dan keuangan digital. Keberhasilan program strategis seperti QRIS, BI-FAST, SNAP, dan elektronifikasi transaksi pemerintah menunjukkan komitmen kuat dalam mendorong digitalisasi perbankan dan memperluas akses keuangan. Capaian ini tidak hanya meningkatkan efisiensi transaksi, tetapi juga berperan penting dalam mengakselerasi inklusi keuangan, khususnya bagi pelaku UMKM dan masyarakat yang sebelumnya belum terjangkau layanan perbankan formal.

Pertumbuhan transaksi digital menunjukkan tren yang sangat kuat. Volume transaksi pembayaran digital telah mencapai 4,45 miliar transaksi pada Oktober 2025, tumbuh lebih dari 31% secara tahunan. Proyeksi ke depan menunjukkan bahwa jumlah ini

dapat berlipat empat kali pada tahun 2030 seiring meningkatnya partisipasi generasi muda dan inovasi industri. Namun, pertumbuhan yang pesat ini membawa tantangan baru yang tidak dapat diabaikan. Risiko *fraud* dan kejahatan siber meningkat sejalan dengan meluasnya ekosistem digital. Insiden seperti *malware*, *social engineering*, *phishing*, *account takeover*, hingga eksploitasi kelemahan sistem pihak ketiga menjadi isu yang memerlukan respons serius.

Bank Indonesia menekankan bahwa risiko dalam ekosistem digital berasal dari sisi *supply* maupun *demand*. Dari sisi *supply*, jumlah pelaku industri yang terus bertambah serta meningkatnya ketergantungan pada penyedia teknologi membuat struktur risiko semakin kompleks. Banyak penyelenggara belum memiliki kesiapan yang setara dalam mengelola risiko, terutama yang terkait keamanan siber dan perlindungan data. Sementara dari sisi *demand*, literasi digital masyarakat yang belum merata menyebabkan konsumen menjadi target empuk bagi serangan rekayasa sosial. Hal ini menuntut upaya yang lebih sistematis untuk meningkatkan kesadaran dan ketahanan masyarakat.

Untuk menjawab tantangan tersebut, Bank Indonesia memperkenalkan **Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia (BSPI) 2030** yang berfokus pada **lima inisiatif strategis** yang mencakup penguatan infrastruktur, konsolidasi industri, inovasi dan kolaborasi, internasionalisasi sistem pembayaran, serta pengembangan Rupiah Digital. *Blueprint* ini dirancang sebagai kelanjutan dari BSPI 2025 dan bertujuan mewujudkan sistem pembayaran yang kuat, terintegrasi, aman, dan berdaya saing global. Pembangunan infrastruktur pembayaran yang interkoneksi, integratif, dan interoperabel menjadi salah satu fondasi utama untuk mendukung berbagai kebijakan nasional, termasuk Asta Cita.

QRIS: Game Changer Ekonomi Keuangan Digital Nasional

QRIS menjadi salah satu inovasi utama yang dikembangkan untuk memperluas inklusi keuangan. Dengan prinsip 'Satu Bahasa', QRIS memudahkan masyarakat untuk mengakses layanan pembayaran digital tanpa harus bergantung pada instrumen tertentu. Sejak 2019, QRIS telah berevolusi dari *Merchant Presented Mode* (MPM) menjadi QRIS TTM, QRIS Antarnegara, hingga QRIS TAP berbasis NFC. Implementasinya telah merambah berbagai moda transportasi dan lintas negara, menjadikannya pilar penting dalam konektivitas ekonomi digital Indonesia. Pencapaian hingga lebih dari 41 juta *merchant* dan transaksi yang menembus 11,97 miliar menggambarkan besarnya dampak QRIS bagi perekonomian nasional.

Keamanan QRIS

Aspek keamanan menjadi prioritas dalam pengembangan QRIS. Sistem *multi-layer security* yang digunakan mencakup regulasi ketat, standar internasional, *fraud detection system*, serta mekanisme pengawasan berkelanjutan. Namun, keamanan teknis saja tidak cukup. Edukasi kepada *merchant* dan konsumen dinilai sangat penting untuk memastikan penggunaan QRIS yang aman dan bertanggung jawab.

Kombinasi antara keamanan teknologi dan literasi pengguna menjadi kunci dalam menjaga kepercayaan publik terhadap sistem pembayaran.

Peran Strategis Auditor Internal

Auditor internal memiliki peran penting dalam ekosistem pembayaran digital. Auditor tidak lagi hanya berfungsi sebagai pemeriksa kepatuhan, tetapi harus tampil sebagai mitra strategis yang mampu memberikan nilai tambah. Dalam konteks digital, auditor harus mampu memberikan *assurance* terhadap ketahanan sistem, berperan sebagai *advisor* dalam proses inovasi, serta melakukan *anticipatory* audit melalui deteksi dini terhadap potensi risiko dan kelemahan sistem. Auditor internal perlu bertransformasi dari sekadar "*Watchdog*" menjadi "*Trusted Strategic Partner*". Perubahan peran ini menuntut auditor untuk menguasai teknologi, memahami pola serangan siber, serta memiliki kapabilitas analitik yang kuat.

Di samping itu, sinergi dan kolaborasi lintas pemangku kepentingan menjadi hal penting. *Regulator*, industri, auditor internal, dan publik harus berjalan seiring untuk membangun ekosistem pembayaran digital yang aman, inklusif, dan berkelanjutan. Semangat kolaborasi "*The Power of We*" diyakini menjadi kunci dalam mewujudkan sistem keuangan nasional yang resilien menuju Indonesia Emas 2045.

ASTA CITA

PERTAMINA
WARTIM

[illegible]

PERTAMINA

PT Pertamina Tbk
Strada

3PT Pertamina Tika
 3PT Pertamina
 Sorbent
 1 Koriante
 Mergulima
 Tiro Sentral
 Her berisierkalis
 3PT Pertamina
 Peralatan Remogate
 Lintawastine
 Syarif Keda
 3 Lantana
 1 Dofusimaha
 Pajal Jendral
 E Kusuma
 1 Japangkatali Kality
 1 Mestigila
 1 Pertamina Nephth
 Gerngo
 1 Pertamina
 3P Pertamina Bika
 Kapsia Inha
 Pertamina Muka
 Spingopina
 3pt 1 Maglagon
 Fambel
 Easlon
COM

PERTAMINA GROUP

**INFORMATION
SHIPPING**

PT Pertamina
Partanijumna Tub
PT Periona Tka
P4. Pertamina
SPT Pertaring Bina
Service

5PT Pertamina
Kantén

PT Pertamina
Esone sumbarrai

PT Pelita Air
Service

PT Pertamina Bina

5 11

Digital Governance in Action: Internal Audit at the Crossroads of AI and Trust

- Evi Novita Dewi, QIA, CIA, CACP, CRP
- Wisnu Murti Suryaningrat, CISA, CGEIT, CISSP
- Yuliana Sudjonno, SE, CPA, CIA, CRMA

PANEL DISCUSSION – 1

Digital Governance in Action: Internal Audit at the Crossroads of AI and Trust

Evi Novita Dewi, QIA, CIA, CACP, CRP

Vice President Corporate Holding & Portfolio Internal Audit PT. Pertamina (Persero)

Wisnu Murti Suryaningrat, CISA, CGEIT, CISSP

Executive Director at EY Consulting

Yuliana Sudjonno, SE, CPA, CIA, CRMA

Sustainability & Risk Assurance Leader PwC Indonesia

Moderator:

Dr. Binsar H. Simanjuntak, Ak., CA., MBA., CPMA., QIA., QGIA.

Ketua Dewan Sertifikasi QGIA

ABSTRAK

Pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dalam organisasi berkembang pesat dan membawa perubahan besar pada praktik tata kelola, manajemen risiko, dan audit internal. Fungsi audit internal kini dihadapkan pada satu sisi memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas, namun pada sisi lainnya memastikan penerapan AI berlangsung aman, etis, terkontrol, dan tetap menjaga kepercayaan publik. Diskusi panel ini menyoroti bagaimana *digital governance*, *responsible AI*, kerangka tiga lini, serta transformasi kapabilitas auditor menjadi fondasi penting dalam memastikan bahwa inovasi AI memberikan nilai tambah tanpa mengorbankan integritas, akuntabilitas, dan etika.

Kata Kunci: *Artificial Intelligence; Digital Governance; Internal Audit; Responsible AI; Trust & Assurance*

PEMBAHASAN

Transformasi digital mendorong organisasi dari berbagai sektor untuk mengadopsi *Artificial Intelligence* (AI) secara masif. Survei *PWC Global* pada Mei 2025 terhadap 300 eksekutif menunjukkan bahwa 79% eksekutif telah mengimplementasikan *AI agent* dalam proses bisnis mereka, meskipun baru 17% yang mencapai integrasi penuh lintas fungsi. Di tengah dinamika tersebut, audit internal tidak dapat lagi berada di belakang kurva perubahan.

AI mengubah ekspektasi terhadap auditor: dari sekedar evaluator atau pemberi asurans menjadi *trusted advisor* yang harus memahami operasi digital, risiko model AI, keamanan data, serta dampak etika. Dengan *first line* dan *second line* sudah mengadopsi AI, audit internal dituntut melakukan lompatan kapabilitas agar tetap relevan dan mampu memberikan nilai strategis bagi organisasi

Evolusi Teknologi AI: Dari asistensi ke *Agentic AI*

Perkembangan AI kini memasuki tahap *agentic AI*—AI yang mampu mendeteksi risiko, mengambil tindakan secara mandiri, dan mengorkestrasi alur kerja secara *end-to-end* dalam batasan (*guardrails*) yang ditetapkan manusia. Berbeda dengan alat tradisional, agen ini berfungsi sebagai rekan kerja digital yang berkolaborasi dengan auditor dalam model *hybrid assurance* dan *advisory*, sehingga meningkatkan *agility* serta memberikan dampak strategis bagi organisasi.

Dalam siklus audit, *Agentic AI* dapat berperan di berbagai titik:

- *Risk Assessment & Planning*: AI tidak sekedar mendeteksi anomali dan merangkum perubahan regulasi, tetapi juga melakukan *continuous risk profiling* dan memprioritaskan rencana audit sesuai perkembangan risiko terakhir
- Eksekusi Audit: AI menghasilkan *data request*, mengembangkan langkah-langkah pengujian beserta kertas kerjanya, melaksanakan pengujian pengendalian yang berulang.
- Pelaporan: AI memberikan rekomendasi prioritas, menampilkan temuan di *dashboard* dinamis hingga menyusun draft laporan.

AI memberi manfaat yang besar, tetapi kompleksitas risikonya meningkat sehingga *governance* menjadi elemen yang tidak dapat diabaikan.

Meningkatnya Insiden AI

Semakin dirasakannya manfaat AI dan semakin meluasnya penggunaan AI diikuti dengan meningkatnya insiden yang melibatkan AI, atau *AI failure*. Pada tahun 2024 insiden tersebut meningkat 50% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Insiden tersebut menggambarkan risiko penggunaan AI yang tidak boleh diremehkan. Berikut beberapa contoh insiden AI.

a. *Replit* – AI Menghapus *database* perusahaan

AI Agent untuk pengembangan *software* di *Replit* menghapus seluruh *database* produksi, walaupun sedang dalam kondisi *code freeze* (kondisi tidak diperbolehkannya perubahan kode program). Kasus yang terjadi pada tahun 2025 ini menunjukkan bahwa AI tanpa pengendalian dapat menimbulkan kerusakan besar.

b. *Samsung* – Kebocoran data sensitif oleh karyawan

Samsung tahun 2023 memberikan keleluasaan kepada karyawannya untuk menggunakan ChatGPT di dalam pelaksanaan tugas kesehariannya. Salah seorang karyawan mengunggah *coding* yang sensitive/rahasia ke ChatGPT karena ingin mendapat masukan bahwa *coding* yang dibuat sudah *perfect* dan tidak ada *loophole*. ChatGPT dimiliki oleh *Open-AI*, organisasi eksternal/di luar Samsung. Data yang bocor tersebut berpotensi dipergunakan oleh ChatGPT

untuk kepentingan publik. Dengan adanya kasus ini, Samsung melarang ChatGPT, membangun AI internal, dan memperketat pelatihan keamanan

c. *Zillow* – Mengalami kerugian karena AI

Zillow memberi rumah terlalu mahal, karena mengandalkan AI yang menggunakan data historis yang tidak mencerminkan harga rumah saat ini yang sedang mengalami penurunan. Kesalahan prediksi harga rumah dari AI tersebut menyebabkan *Zillow* mengalami kerugian sebesar USD 500 juta.

Pelajaran penting: AI harus divalidasi, diawasi, dan tidak dibiarkan mengambil keputusan strategis tanpa kontrol manusia

Pentingnya *Responsible AI*

Berbagai contoh nyata tersebut di atas menunjukkan AI dapat menimbulkan dampak serius. Ada beberapa risiko dari penggunaan AI yang dapat dirangkum sebagai berikut:

- *Model Risk*: kualitas data, *bias*, *overfitting*, *drift*.
- *Data Risk*: keamanan data, integritas data
- *Tech/Security Risk*: serangan siber, *adversarial attacks*.
- *Compliance/Legal Risk*: pelanggaran regulasi, privasi
- *Operational Risk*: ketergantungan pada AI, proses tidak terkontrol.
- *Ethical Risk*: dampak sosial, fairness, diskriminasi.

Terkait dengan *AI Risk* dan *AI Failure* tersebut, sudah saatnya untuk mempertimbangkan *Responsible AI (RAI)*, yaitu pendekatan menyeluruh untuk memastikan bahwa *Artificial Intelligence* beroperasi secara aman, etis, transparan, dan tetap berada di bawah pengawasan manusia. Kerangka ini membantu organisasi mengelola risiko AI secara holistik—mulai dari bias algoritmik, integritas data, keamanan, kepatuhan, hingga dampak etis—serta memastikan bahwa setiap model dikembangkan, divalidasi, dan dimonitor secara bertanggung jawab sepanjang siklus hidupnya. RAI menempatkan **manusia** sebagai pusat pengambilan keputusan. AI dapat menganalisis data dalam jumlah besar dan mengotomatisasi proses, tetapi hanya manusia yang mampu memberikan konteks, empati, skeptisisme profesional, dan penilaian etis. Karena itu, AI harus menjadi alat yang memperkuat kapasitas manusia, bukan menggantikannya.

Dalam kaitan RAI, audit internal mempunyai peran sendiri, yaitu memberikan asurans bahwa organisasi berinovasi dengan AI secara terkendali (*Compete*), melindungi aset dan data dari risiko teknologi (*Protect*), serta mematuhi regulasi dan nilai perusahaan (*Comply*). Audit internal juga menilai kesiapan organisasi pada empat tingkat tata kelola—mulai dari kepatuhan dasar hingga etika AI tingkat lanjut—untuk memastikan bahwa penggunaan AI aman, etis, transparan, dan bertanggung jawab.

Regulasi AI di Indonesia

Sejauh ini sudah ada 3 (tiga) regulasi untuk mendorong AI yang aman, etis, patuh regulasi, dan mendukung inovasi. Regulasi dimaksud membentuk fondasi kerangka RAI (*Responsible AI*) Indonesia. Ringkasan atas regulasi AI yang sudah ada di Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Surat Edaran Kominfo No. 9 Tahun 2023 — Etika AI

- Merupakan pedoman etik pertama untuk penggunaan AI di Indonesia.
- Mengatur prinsip keamanan, etika, perlindungan data, dan tanggung jawab penggunaan AI.
- Menjadi rujukan bagi industri dan instansi dalam membangun kebijakan internal AI.

2. Peta Jalan Kecerdasan Artifisial Nasional (Komdigi)

- Buku Putih AI sedang dalam proses konsultasi publik (per Agustus 2025).
- Fokus pada empat pilar: kebijakan & etika, talenta, infrastruktur & data, serta inovasi industri.
- Menjadi strategi nasional jangka panjang untuk membentuk ekosistem AI yang terarah dan inklusif.

3. Pedoman Tata Kelola AI Perbankan Indonesia (April 2025 – Otoritas Jasa Keuangan)

- Dirancang khusus untuk sektor perbankan dan jasa keuangan.
- Mengatur AI secara menyeluruh: pengembangan, validasi, implementasi, hingga monitoring.
- Mengadopsi praktik global (misal *EU AI Act*, *Basel Committee*).
- Bertujuan menjaga keamanan, kepatuhan, dan stabilitas sistem keuangan.

Penerapan AI di fungsi Audit Internal Pertamina

Pertamina telah memanfaatkan kecerdasan artifisial (AI) sebagai katalis transformasi fungsi audit internal untuk menghadapi kompleksitas operasi dan volume data yang sangat besar. Sejak implementasi digitalisasi proses bisnis pada 2017, Pertamina membangun fondasi data yang memungkinkan audit internal mengakses informasi dalam skala yang sebelumnya tidak memungkinkan, termasuk lebih dari 16 juta transaksi BBM subsidi per hari dan ribuan data operasi sumur migas. AI kemudian digunakan untuk meningkatkan efektivitas audit melalui analisis data berbasis populasi penuh, identifikasi anomali secara cepat, dan pendeteksian fraud yang lebih akurat. Di sisi lain, AI juga membantu mempercepat proses audit melalui otomatisasi

penyusunan *working papers*, pemetaan risiko, hingga pembuatan laporan secara lebih efisien.

Tantangan seperti keterbatasan waktu, meningkatnya ekspektasi *stakeholder*, risiko *misinformation*, dan pentingnya meningkatkan kapabilitas digital auditor menjadi pendorong dilakukannya transformasi. Saat ini sedang dilakukan proses pengembangan audit manajemen sistem dengan penambahan fitur-fitur AI yang dapat membantu pada saat nanti proses mulai dari perencanaan baik makro maupun mikro. Pertamina group dengan ratusan entitas yang semuanya ada audit internalnya, AI membantu penugasan audit secara terpadu, sampai dengan *reporting*-nya secara konsolidasi. Pertamina juga *concern* terhadap pelaksanaan *continuous auditing* dan melakukan pembenahan.

Meskipun banyak memberikan nilai tambah, penerapan AI tetap diimbangi dengan pendekatan *governance* yang kuat. Penyempurnaan kebijakan yang nantinya akan digunakan sebagai acuan bagi para auditor internal di Pertamina dalam kaitannya dengan penggunaan AI sedang dilakukan. Pertamina menekankan bahwa AI tidak menggantikan auditor, melainkan AI hanya bersifat membantu pelaksanaan audit. Kemudian terkait dengan originalitas yang merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan audit berbantuan AI, tetap diperlukan sentuhan auditor internal untuk melakukan validasi, mempertajam analisis sesuai dengan tujuan audit, kemudian menyajikan kesimpulan audit dan melakukan komunikasi secara jelas dan langsung kepada manajemen yang tidak dapat digantikan oleh AI. AI perlu dikenali, dipelajari dengan mengambil peran secara tepat, Pada akhirnya, *AI can analyze data but internal auditor provide the judgment, integrity and professional skepticism no machine can replace*.

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan 1: Aprino Chandra (PT. Semen Baturaja/Holding Semen Indonesia Group)

1. Apakah transformasi menuju audit berbasis AI akan mengubah peran auditor dari penilai bukti menjadi pengawas mesin dan bagaimana mempersiapkan perubahan peran ini?
2. Bagaimana menjelaskan temuan audit yang bersumber dari analisis AI kepada Komite Audit dan Direksi yang mungkin tidak memiliki literasi AI yang memadai.

Jawaban:

1. Bisa diilustrasikan, Tony Stark/Iron Man yang memiliki AI yang bernama Jarvis. Tony Stark yang memberikan instruksi ke Jarvis dan Jarvis yang akan

mengolah terus memberikan saran/masukan yang akan memutuskan tetap si Tony Starknya. Jadi sebenarnya AI ini tidak akan menggantikan peran auditor internal sebagai *human*-nya, tapi memang pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya repetitif, administratif bisa di-*support* AI. Jadi auditor internal ini akan lebih banyak memberikan *insight, judgment* untuk memberikan *value* yang lebih baik kepada organisasi. Jadi yang sifatnya repetitif itu *machine* saja, selanjutnya *machine* juga akan membantu tidak melakukan pemeriksaan secara *sample* lagi, tetapi sudah populasi.

2. Kemudian dari sisi bagaimana kemudian memberikan komunikasi kepada Komite Audit, ke manajemen untuk bisa memberikan ini adalah suatu evaluasi yang komprehensif dan memang ini juga dibantu oleh AI. Jadi memang ketika kita ibaratnya membuat suatu *audit report* dan juga memberikan suatu hasil evaluasi, ini memang sangat membantu untuk bagaimana peran, pesan-pesan yang penting untuk bisa disampaikan kepada *stakeholders* terkait, apalagi kita bisa *fine tune* tuh mau misalkan tolong mungkin *message*-nya lebih ke area misalkan dari sisi operasionalnya atau dari sisi *finance*-nya, itu bisa dibantu dibunyikan dari sisi bagaimana *report* itu bisa nanti diarahkan seperti itu.

Tapi dalam konteks apakah kemudian ini memang bahasanya hasil dari AI, sebenarnya itu secara tidak langsung akan bahasanya adalah kita tetap memberikan transparansi, sekarang misalkan auditor juga sudah diperbantukan dengan kapabilitas AI, tapi tentunya sesuatu hasil yang dikeluarkan dari AI tersebut akan dibantu validasi dan juga sesuai dengan konteks dari organisasi dan *message* yang akan disampaikan. Jadi itulah yang akan tetap dari sisi auditornya yang memberikan komunikasi kepada *stakeholders*, mungkin nanti *report*-nya akan bisa di *fine tune* dan bisa diperbantukan, mungkin tadi ya waktunya kalau dulu bisa lebih lama ya bikin *audit report* yang bagus, rapih, kata-katanya juga *precise*, sekarang sudah bisa lebih cepat dan kita memberi *judgment*-nya untuk finalisasinya.

Pertanyaan 2: Ridho dari Astra Infra/Grup Astra Internasional

Tentunya tidak seluruh Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengembangkan *private* AI, sehingga menggunakan *Public* AI. Apakah *Public* AI lebih *risky* dan Perusahaan yang menggunakan *Public* AI lebih *vulnerable* dibanding Perusahaan yang menggunakan *Private* AI?

Jawaban:

Tentu *public* AI itu jauh lebih *risky* dibandingkan dengan yang *private*. Tetapi dari sisi pembelajaran, data di *public* lebih besar. Belajar dari kasus Samsung di-mana digunakan ChatGPT, sampai ada tiga kasus terjadi di Samsung sampai akhirnya ChatGPT di *ban* Samsung. Si Karyawan dia mau ngecek algoritma ini sebenarnya sudah *perfect* atau belum, ada celah atau tidak, di algoritmanya. Kemudian dia juga

menggunakan chat GPT untuk membuat *minutes of meeting*, itu yang paling sering dipakai ya. Ternyata di dalam *meeting* tersebut banyak hal sensitif yang didiskusikan.

Jadi kalau menggunakan *public* AI risikonya itu kebocoran dari data, jangan lupa juga terkait dengan PDP, kalau misalnya itu terkait dengan data *customer* atau *employee*, nanti akan berdampak ke jangan-jangan sampai ke *legal aspect* juga di sana. Nah itu terkait dengan *public* data ya.

Nah mungkin yang sekarang banyak dipakai juga yang di tengah-tengahnya itu adalah pakai AI yang berbayar, biasanya dia *dedicate* hanya untuk perusahaan tersebut, namun mungkin perlu dibaca juga dari sisi *agreement*-nya bagaimana dia memproses datanya, apakah yang dipergunakan untuk perusahaan kita saja, kemudian juga terkait dengan *security*-nya sendiri itu juga seperti apa.

Pertanyaan 3: Agus Yuliant/Kementerian ATR-BPN

Penggunaan AI di sektor publik masih sangat jauh ketinggalan dibandingkan dengan di sektor korporasi. Saya sendiri baru setahun ini menggunakan ChatGPT untuk keperluan audit tapi masih sangat terbatas, semata-mata untuk mengatasi waktu pengujian yang cuma lima hari. Kira-kira butuh berapa lama mencapai tingkat kematangan penggunaan AI sampai sejauh yang tadi dipaparkan? Apa tips awal untuk pengembangan audit internal berbantuan AI ?

Jawaban:

Perlu berapa lama untuk transformasi, bergantung besar kecilnya entitas ikut menentukan, kemudian *tone of the top*, *commitment* manajemen atas hal itu juga sangat berpengaruh. pada kesuksesan. Untuk kasus Pertamina, saya masuk tahun 2003, sebenarnya transformasi sudah berjalan pelan-pelan. Tahun 2005 saya mulai belajar mengenai *risk-based audit*, itu cikal bakal transformasi secara masif di Pertamina. Sampai dengan detik ini kami sudah memiliki *audit management system*, *continuous audit* meskipun masih perlu *effort* yang luar biasa untuk lebih fokus lagi dan segala macam.

Jadi bisa dibayangkan kalau kita hitung mundur. Bisa dibilang sebenarnya 10 tahun kemarin itu menjadi titik yang cukup *crucial* bagi audit internal Pertamina untuk terus melakukan pengembangan, bertransformasi hingga detik ini.



Tuntutan investor dan stakeholder

- Memenuhi ekspektasi pemegang saham dan paman, kpntingan
- Kebutuhan akan tanggung jawab sosiai & lngkungan
- Menopang keberlanjutan dalam memberikan nilai bianis

Perubahan Global dan Regulasi

- Adaptasi terhadap pelaporan



(su
(sust

Akse

(su

SNIA

PANEL DISCUSSION – 2

ESG at the Core: Building Governance, Trust, and Sustainable Value

- Dr. Wahyu Marjaka, M.Eng.
- Dewi Sukmawati CA, CIAE, QIA, CFrA, CACP
- Ayu Erliza, ST., MT

“ESG at the Core: Building Governance, Trust, and Sustainable Value”

Dr. Wahyu Marjaka, M.Eng.

Direktur Tata Kelola Penerapan Nilai Ekonomi Karbon Kementerian Lingkungan Hidup/BPLH

Dewi Sukmawati CA, CIAE, QIA, CFrA, CACP

Chief Audit Executive PT Mineral Industri Indonesia (Persero)/MIND ID

Ayu Erliza, ST., MT

Peneliti dan Praktisi keberlanjutan Badan Riset dan Inovasi Nasional

Moderator:

Prof. Mardiasmo, MBA., Ph.D., CFrA., QIA., Ak., CA., FCMA., CGMA., ASEAN CPA., CPA(Aust)., QGIA., QHIA., CGCAE., CSFA

Ketua Dewan Sertifikasi QIA – YPIA

ABSTRAK

Penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) kini bukan lagi sekadar kewajiban kepatuhan, melainkan elemen fundamental dalam strategi korporasi untuk membangun tata kelola yang kuat, kepercayaan pemangku kepentingan, dan nilai berkelanjutan. Indonesia berkomitmen mencapai *Net Zero Emission* (NZE) pada tahun 2060 atau lebih cepat, didukung regulasi Nilai Ekonomi Karbon (NEK) dan mekanisme pasar karbon yang berintegritas tinggi sesuai Pasal 6 Perjanjian Paris. Dalam konteks korporasi, tantangan utama meliputi risiko *greenwashing*, *greenhushing*, serta integrasi data keberlanjutan yang akuntabel. Auditor internal memegang peranan krusial, bertransformasi dari fungsi *compliance* menjadi *trusted advisor* yang memastikan efektivitas *Internal Control over Sustainability Reporting* (ICSR). Artikel ini mengelaborasi sinergi antara kebijakan makro NEK, strategi korporasi dalam manajemen risiko ESG, serta ekosistem pelaporan keberlanjutan yang transparan. Diskusi ini menyimpulkan bahwa ESG harus diinternalisasi menjadi budaya organisasi, didukung kepemimpinan yang kuat, dan diaudit dengan standar yang setara dengan laporan keuangan untuk menjamin validitas dan integritas informasi.

Kata Kunci: *ESG, Nilai Ekonomi Karbon, Internal Audit, Tata Kelola Berkelanjutan, ICSR.*

PEMBAHASAN

Peluang Nilai Ekonomi Karbon Berintegritas Tinggi di Indonesia

Indonesia telah menetapkan komitmen iklim yang ambisius melalui *Enhanced Nationally Determined Contribution* (ENDC) dan peta jalan menuju *Net Zero Emission* pada tahun 2060. Untuk mendukung hal ini, pemerintah memperkuat ekosistem Nilai Ekonomi Karbon (NEK) yang mencakup perdagangan karbon, *Result Based Payment* (RBP), dan pungutan atas karbon. Regulasi terbaru, termasuk Perpres No. 110 Tahun

2025, dirancang untuk menyelaraskan mekanisme pasar domestik dengan standar global, khususnya Pasal 6 Perjanjian Paris.

Integritas pasar karbon menjadi prioritas utama. Pemerintah telah membangun infrastruktur seperti Sistem Registri Nasional (SRN-PPI) dan Sistem Sertifikasi Pengurangan Emisi (SPEI) untuk memastikan transparansi, akurasi, dan mencegah penghitungan ganda (*double counting*). Kerjasama internasional melalui *Mutual Recognition Agreement* (MRA) dengan berbagai standar global (seperti Verra dan Gold Standard) sedang diujicoba untuk memperluas akses pasar kredit karbon Indonesia. Dalam ekosistem ini, peran auditor dan verifikator sangat vital untuk memastikan bahwa setiap unit karbon yang diperdagangkan memiliki *underlying* aksi mitigasi yang nyata, terukur, dan *additional*. Tantangan ke depan adalah menjaga keseimbangan antara pencapaian target NDC nasional dan pemanfaatan peluang ekonomi dari perdagangan karbon lintas batas.

ESG at the Core: Membangun Tata Kelola dan Kepercayaan

Implementasi ESG seringkali terkendala oleh persepsi bahwa inisiatif ini hanya sebatas pusat biaya (*cost centre*) atau kepatuhan regulasi semata. Padahal, ESG adalah inti dari penciptaan nilai jangka panjang yang berkelanjutan. Isu-isu seperti *greenwashing* (klaim berlebihan tentang praktik ramah lingkungan) dan *bluwashing* menjadi risiko reputasi yang serius. Oleh karena itu, diperlukan pergeseran paradigma auditor internal dalam mengawal implementasi ESG melalui tiga tahapan evolusi:

1. **Compliance:** Memastikan kepatuhan terhadap regulasi lingkungan dan sosial yang berlaku (seperti UU Perlindungan Lingkungan Hidup dan Ketenagakerjaan).
2. **Risk-Based Assurance:** Mengidentifikasi dan memitigasi risiko ESG yang material, termasuk risiko strategis, finansial, dan operasional.
3. **Value Added:** Bertindak sebagai katalis dan mitra strategis (*trusted advisor*) yang memberikan wawasan untuk perbaikan proses bisnis.

Salah satu kunci keberhasilan adalah penerapan *Internal Control over Sustainability Reporting* (ICSR) menggunakan kerangka kerja COSO. ICSR memastikan bahwa data keberlanjutan (non-finansial) memiliki tingkat keandalan yang sama dengan data keuangan, sehingga dapat membangun kepercayaan (*trust*) di mata investor dan pemangku kepentingan.

Konsep ESG, Ekosistem, dan Peran Auditor

Global Risks Report secara konsisten menempatkan risiko lingkungan, seperti cuaca ekstrem dan kegagalan mitigasi iklim, sebagai risiko terbesar global dalam jangka panjang. Hal ini memicu tekanan dari berbagai pemangku kepentingan (regulator, investor, konsumen) agar perusahaan lebih transparan. Konsep *Double Materiality* menjadi penting untuk dipahami, di mana perusahaan tidak hanya melihat dampak isu

keberlanjutan terhadap keuangan mereka (*Financial Materiality/Outside-In*), tetapi juga dampak operasional perusahaan terhadap lingkungan dan masyarakat (*Impact Materiality/Inside-Out*).

Ekosistem pelaporan ESG saat ini sedang menuju konvergensi standar global, seperti IFRS S1 dan S2 yang diterbitkan oleh ISSB, yang menuntut data yang lebih ketat dan dapat diaudit. Di sinilah peran auditor internal menjadi sangat krusial dalam memerangi *greenwashing*. Auditor harus melakukan *assurance* independen atas data ESG dan memberikan *advisory* untuk membangun lingkungan pengendalian yang efektif. Riset menunjukkan bahwa perusahaan dengan kinerja ESG yang baik cenderung memiliki biaya modal (*cost of capital*) yang lebih rendah dan resiliensi yang lebih tinggi terhadap krisis.

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan 1; *Eka Apriyanti (Auditor Jakarta International Container Terminal)*

Isu kerusakan hutan (deforestasi) di Sumatera sudah diingatkan sejak lama.

- 1) Kepada Ibu Dewi Sukmawati: Apa peran ESG untuk mengantisipasi masalah lingkungan (hutan) yang terjadi saat ini agar tidak terulang?
- 2) Kepada Ibu Ayu Erliza: Sejauh mana efektivitas riset ESG yang dilakukan dan implementasinya di lapangan?

Jawaban:

Dewi Sukmawati: Permasalahan lingkungan tidak terlepas dari penerapan *Governance, Risk, and Compliance* (GRC). Secara regulasi, tata kelola hutan sudah diatur, namun tantangannya terletak pada konsistensi implementasi dan integritas. Seringkali orientasi keuntungan jangka pendek mengabaikan prosedur yang benar. Peran ESG di sini adalah memperkuat aspek *Social* dan *Governance*. Pemberdayaan masyarakat (*Social*) sangat krusial; masyarakat sekitar hutan harus dilibatkan menjaga ekosistem, bukan dipinggirkan. Dari sisi *Governance*, penegakan hukum dan komitmen manajemen untuk mematuhi aturan tanpa kompromi adalah kunci untuk mencegah pembalakan liar dan kerusakan lingkungan.

Ayu Erliza: Terkait efektivitas riset, saat ini banyak implementasi ESG di Indonesia yang masih sebatas pemenuhan kepatuhan (*compliance*) administratif, belum menjadi target kinerja utama seperti di negara maju. Di luar negeri, jejak karbon sudah menjadi preferensi konsumen (misalnya dalam memilih penerbangan). Di Indonesia, tantangannya adalah mengubah *mindset* bahwa ESG bukan sekadar beban biaya, melainkan peluang efisiensi dan inovasi. Riset ESG harus diarahkan untuk membuktikan dampak nyata, bukan sekadar pelaporan di atas kertas.

Para panelis sepakat bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kunci keberhasilan penerapan ESG di organisasi dan lingkungan:

1. Keberhasilan penerapan NEK dan ESG adalah leadership.
2. Fondasi praktik bisnis yang kokoh untuk penerapan governance.
3. ESG harus menjadi budaya perusahaan yang berdampak nyata pada budaya social.

Pertanyaan 2; *Kurnia (Wijaya Karya)* kepada Ibu Ayu Erliza:

- 1) Saat ini ESG sering dianggap sebagai *Cost Center*. Bagaimana mengubah persepsi ini?
- 2) Jika masuk ke daerah lokal ada kebijakan "Local Content" yang terkadang membuat harga proyek lebih tinggi. Bagaimana seorang auditor menyikapi harga proyek yang lebih tinggi demi memenuhi aspek ESG/Sosial ini?

Jawaban:

Ayu Erliza: Konflik ESG sebagai *cost centre* harus diubah menjadi peluang. Contohnya, dana CSR yang biasanya dianggap biaya, dapat dialokasikan untuk pendidikan masyarakat lokal yang nantinya menjadi tenaga kerja terampil bagi perusahaan, sehingga menjadi investasi SDM jangka panjang. Terkait harga proyek yang lebih tinggi, Auditor Internal harus menyikapinya dengan melihat konsep *Total Cost of Ownership* dan kualitas, bukan hanya harga terendah.

Auditor harus memverifikasi apakah kriteria "konten lokal" tersebut benar-benar memberikan dampak sosial yang ditargetkan dan sesuai standar kualitas. Jika dua vendor memenuhi kriteria teknis, namun salah satu lebih mahal karena komponen pemberdayaan lokal yang valid (dan diwajibkan regulasi/strategi perusahaan), maka harga tersebut dapat dijustifikasi sebagai "Harga Tepat", asalkan tidak ada manipulasi atau *kickback*.

Pertanyaan 3; *Sigit Heru Utomo (PT Bukit Asam)* kepada Bapak Wahyu Marjaka:

Mengingat tingginya potensi pasar karbon namun juga risiko bencana daerah, bagaimana peran auditor internal dalam memastikan bahwa komitmen ESG organisasi ini benar-benar tertanam dalam strategi dan operasional, bukan sekadar jargon?

Jawaban:

Wahyu Marjaka: Kunci utamanya adalah Kepemimpinan (*Leadership*) dan Tata Kelola (*Governance*). Kejadian bencana lingkungan seringkali terjadi karena perizinan (*permitting*) yang tidak sinkron antara pusat dan daerah atau tidak dijalankan dengan semestinya. Auditor internal berperan memastikan bahwa prinsip-prinsip ESG terintegrasi dalam setiap pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam proses perizinan dan operasional. Auditor harus berani memberikan *insight* jika ada praktik yang berisiko merusak nilai jangka panjang perusahaan, meskipun secara jangka pendek menguntungkan. Komitmen pimpinan untuk mendengar dan menindaklanjuti temuan audit terkait risiko ESG adalah faktor penentu keberhasilan.



TRACK-1A

*The integrity Imperative: Embedding Risks and Ethics
in Corporate Culture*

Suryaningrum

Track-1A

The integrity Imperative: Embedding Risks and Ethics in Corporate Culture

Suryaningrum

Vice President Director PT Denso Indonesia

Moderator:

Dr. Hj. Furcony Putri Syakura, SH, MH, MKn, QGIA, QHIA, QIA, PQIA

Kepala Pusat Analisis Anggaran dan Akuntabilitas Keuangan Negara
Badan Keahlian DPR RI

ABSTRAK

Integritas sebagai kualitas berperilaku dan bersikap jujur, dapat dipercaya, serta konsisten dengan prinsip dan nilai. Integritas merupakan fondasi trust di dalam organisasi. Budaya organisasi meliputi upaya untuk selalu berbagi nilai, keyakinan, dan perilaku. Integritas merupakan nilai inti organisasi. Governansi organisasi dibangun berdasarkan implementasi dari berbagai komponen. Manajemen risiko merupakan suatu proses yang meliputi identifikasi hingga evaluasi risiko. Budaya etika yang kuat akan mampu untuk mengurangi berbagai risiko. Audit internal memperkuat kemampuan organisasi untuk menciptakan, melindungi, dan mempertahankan nilai organisasi melalui peran strategis audit internal: assurance, advice, insight, dan foresight. Audit internal harus menerapkan integritas dan etika profesional. Integritas merupakan keharusan sebagai kunci utama kesuksesan.

Kata Kunci: Integrity, Trust, Culture, Ethics and Professionalism.

PEMBAHASAN

Integritas merupakan fondasi dari segalanya di perusahaan. Bagaimana hubungan integritas dengan *corporate culture*? Sebagai perbandingan, perusahaan Jepang sangat disiplin, kuat dengan kepatuhan, dan sistematis. Sementara perusahaan-perusahaan di Barat sangat demokratis. Integritas dan *corporate culture* bukan hanya sekedar pencitraan, karena integritas dan *corporate culture* yang terbangun adalah benar-benar dimaksudkan untuk langgengnya perusahaan. Bagaimana perusahaan tetap ada dan bertahan bisa dilihat dari *value* dan *leader* apa yang dimiliki. Karena yang sangat berpengaruh di dalam perusahaan, adalah *leadership* yang ada dan orang-orang yang ada di dalamnya. Bagaimana orang-orang yang ada di dalam perusahaan membangun, bertindak, berpikir, dan kemudian bagaimana *leader*-nya

memutuskan dan kemudian bertindak. Ini yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Di awal perkembangan, Astra Internasional sebagai suatu perusahaan, memiliki motto: “Berjuang dan menembus segala tantangan untuk mencapai Bintang”. Dan hal ini diwujudkan melalui cita-cita perusahaan yaitu “Sejahtera Bersama Bangsa”. Astra memiliki falsafah atau disebut juga Catur Dharma yang menjadi *value* dari Astra. Begitu pula halnya di Denso Indonesia. Perusahaan ini berdiri atas dasar kepercayaan atau *trust* antara Astra dengan Denso Corporation dari Jepang. Astra dan Denso sepakat untuk mendirikan perusahaan untuk kemudian berkembang dan tujuannya untuk bangsa Indonesia dan pastinya nanti juga untuk kepentingan *shareholders*.

Berkenaan dengan integritas dan *core value*, di perusahaan atau institusi umumnya terdapat plakat-plakat yang isinya memuat mengenai visi, misi, dan termasuk juga *code of conduct, policies, procedures, anti-harassment*, dan ada juga anti penyuapan yang kemudian diturunkan dari *core value* perusahaan menjadi *policies* dan *procedures*, diturunkan menjadi hal-hal yang dapat menjadi *behaviour* yang diharapkan dapat menjadi karakter dan budaya perusahaan. Hal yang paling penting di sini adalah bagaimana semua ini bisa dipahami dan dijalankan dengan konsisten. Sama halnya dengan audit internal pada saat melakukan *assurance* untuk mengetahui *internal control*, yaitu untuk memastikan apakah *internal control exist?* relevan? berjalan dengan konsisten?

Satu hal yang juga penting sebagaimana ada di Denso adalah bahwa setiap pegawai yang baru bergabung harus menandatangani *Compliance Commitment* dan ini setiap tahun harus dilakukan, baik itu karyawan biasa hingga level BoD. Setiap orang harus menandatangani dokumen *Compliance Commitment* dan apa komitmen masing-masing orang, serta setiap orang juga harus tahu apa komitmen Denso terkait dengan *value, ethics, dan corporate culture*. Di samping *Compliance Commitment*, setiap orang juga harus menandatangani dokumen *Confidentiality Declaration & Commitment*. Setiap orang harus paham apa yang dimaksud dari setiap isi dan kata dari komitmen tersebut. Jangan sampai sekedar tanda tangan, namun pegawai tersebut tidak memahami isinya. Satu hal yang juga penting adalah dokumen *Compliance Survey* yang dibagikan setiap tahun. Dokumen ini berisi *organization culture* yang berasal dari Denso global. *Compliance Survey* isinya bukan hanya sekedar regulasi, melainkan juga *core value* dari perusahaan.

Setiap perusahaan pastinya memiliki dan menerapkan *corporate governance*, di mana di dalamnya terkait dengan fungsi manajemen risiko dan audit internal. Walaupun kedua fungsi tersebut berbeda, sebenarnya manajemen risiko dan audit internal adalah seperti sebuah mata uang. Baik manajemen risiko maupun audit internal mendukung penerapan *corporate governance*, yaitu terkait dengan integritas dan etik. Terkait dengan *Artificial Intelligence (AI)* juga membahas integritas, yaitu integritas data dan integritas penggunaannya. Begitu pula halnya dengan ESG terkait dengan integritas. Baik sebagai *stakeholder* yang melakukan, maupun *users*.

Komponen *corporate governance* di antaranya seperti: pedoman direksi, pedoman dewan komisaris, pedoman etika bisnis & etika kerja, prinsip & struktur tata kelola perusahaan, piagam komite audit, piagam audit internal, anggaran dasar, pedoman komite nominasi & remunerasi dsb.

Sekilas bahwa proses manajemen risiko dimulai dari identifikasi hingga evaluasi risiko. Terkait dengan *Risk in Focus 2026*, yaitu survey yang dilakukan oleh IIA Global kepada seluruh audit internal dan pemerhati audit internal di seluruh dunia. Dalam survey tersebut, *organization culture* tidak ada di topik utama, baik untuk kategori Asia Pasifik maupun Global. *Organization culture* atau *governance/corporate reporting* tidak ada di *top risk*, baik itu *top five risks* maupun *top ten risks*. *Organizational culture* bukanlah risiko yang berdampak langsung, karena ini adalah fondasi dan dindingnya. Kalau fondasi dan dindingnya ini rusak maka lama-kelamaan bisa membahayakan perusahaan.

Oleh karena itu, dari sisi manajemen risiko, perlu dipastikan karena hal ini berdampak tidak langsung, namun bisa menggerogoti perusahaan. Oleh karena itu, internal audit harus juga waspada terhadap risiko ini. Hal-hal yang harus dilakukan untuk memitigasi risiko ini yaitu mulai dari edukasi, *business ethics*, *anti-harassment*. *Corporate culture* adalah cerminan dari perusahaan itu sendiri. Audit internal juga berperan besar memastikan *behaviour* dan *culture*. Terutama terkait dengan 4 peran audit internal: *assurance*, *advisory*, *insight*, dan *foresight*. Dan yang paling penting adalah leadership karena memberikan warna bagi perusahaan.

Audit internal bekerja dan berperan atas dasar *trust* atau kepercayaan dan integritas untuk dapat memberikan dan menjaga *value* perusahaan. Jika dilihat hasil survey IIA Global, *Risk in Focus 2026*, ternyata *organizational culture* berada di urutan tengah hasil survey, walaupun *governance/corporate reporting* berada di atas. Apa yang dilakukan audit internal juga mencerminkan risiko perusahaan. Tetapi kenapa *corporate reporting* menjadi tinggi? Karena hal ini ada regulasinya, sedangkan untuk *organizational culture* jarang sekali audit internal untuk menyentuhnya.

Terkait dengan peran strategis audit internal yang meliputi 4 hal. Pertama terkait dengan *assurance* yaitu apa yang bisa dipastikan. Untuk memastikan apakah sudah berlaku efektif atau belum. Misalkan terkait dengan *whistleblowing*. Program WBS sudah berjalan atau belum. WBS sudah efektif atau belum. Auditor juga melihat apakah *code of conduct /ethics* sudah dilakukan atau belum. Dalam *audit based on COSO* dapat dilihat di sisi *control environment* ada *culture*, integritas yang dilihat. Bagaimana caranya? Bagaimana setiap leader hingga bawahan-bawahannya bertindak dan, bagaimana mereka memutuskan.

Kedua, terkait dengan *advisory*. Diharapkan auditor dapat memberikan training dan *awareness*. Ketiga, untuk *insight* di antaranya adalah yang cukup penting membantu untuk melihat risiko-risiko apa saja yang dihadapi perusahaan. Bedanya antara *insight* dan *foresight* apa? Kalau *insight* kita bisa melihat tren dan kemudian bagaimana supaya risiko-risiko tidak terjadi lagi. Sedangkan kalau *foresight*, auditor proaktif untuk mencegah.

Sekilas tentang GIAS di domain 2 yaitu Etik dan Profesionalisme. Bahwa integritas ternyata bukan hanya terkait atau untuk perusahaan, melainkan juga untuk audit itu sendiri. Auditor internal juga harus menjalankan integritas dan dalam menjalankan aktivitasnya, auditor internal harus berdasarkan etik dan profesionalitas. Yang kedua adalah bahwa auditor internal harus bekerja berdasarkan kejujuran dan *professional courage*. Kejujuran dan keberanian merupakan dua hal yang menjadi tantangan auditor. Bahwa auditor internal harus dapat menjalankan perannya sebagai *assurance, advisory, insight* dan *foresight*. Auditor juga harus menerapkan *ethical behaviour*.

Sebagai suatu Kesimpulan, maka salah satu yang harus digarisbawahi adalah terkait dengan *leadership*. Auditor internal harus menjadi *leader* terkait dengan integritas. Bahwa audit internal adalah profesi yang dibangun berdasarkan integritas.

Integritas adalah bukan pilihan, melainkan keharusan. Auditor internal harus memainkan peran penting dalam manajemen risiko dan etik yang sangat esensial untuk budaya perusahaan yang kuat. Auditor internal harus menjadi penjaga kepercayaan dan budaya.

SESI TANYA JAWAB:

Pertanyaan 1 (Maryono – PT Pegadaian)

Bagaimana membentuk *corporate culture* terutama bagaimana *sharing* pengalaman ibu pada saat *joint venture* antara Perusahaan Jepang dengan Perusahaan Indonesia. Di mana Perusahaan Jepang terkenal dengan disiplin yang tinggi, hirarki, dan semangat *kaizen*, sementara Perusahaan Indonesia lebih kekeluargaan dan berdamai dengan keadaan.

Jawab:

Bahwa setiap perbedaan pasti akan menimbulkan gejolak pada awalnya. Tapi yang paling penting adalah bahwa dua Perusahaan yang bergabung seperti Astra dan Denso walaupun turunannya berbeda, Astra dan Denso tujuannya atau inti dari *culture*-nya sama. Bagaimana *culture* supaya bisa masuk. Yang penting bisa menjawab “*why*”nya. Menjawab kenapa kita harus begini, kenapa kita harus begitu. Intinya bahwa bukan diperintah. Tapi disampaikan misalnya kenapa kita harus disiplin, Kenapa kita harus melakukan secara sistematis dari A ke B, B ke C dst. Hal ini semua harus dijelaskan. Karena pada dasarnya, setiap orang diberi kemampuan untuk berpikir, kenapa harus melakukan sistematis. Kalau tidak risikonya dijelaskan.

Pertanyaan 2: (Deborah – PT Bank Central Asia, Tbk)

Bagaimana tips nya agar auditor internal bisa memiliki value dan integritas dan kalau perusahaan kurang memiliki *value* yang bagus, auditor internal dapat menjadi contoh integritas yang baik?

Jawab:

Yang paling utama adalah dari saringan awal yang harus dijaga. Kalau di astra ada 8 kompetensi dan di Denso ada 11 kompetensi dan salah satunya adalah integritas. Pada saat kita melakukan *interview* orang ada pertanyaan-pertanyaan yang kita dapat menyimpulkan bahwa orang ini memiliki integritas atau tidak. Mau pentingnya seperti apa pun, cerdas atau jenius nya seperti apa pun tetap tidak bisa. Kalau pun sudah masuk tetap dilihat ada masalah-masalah atau tidak. Dan akan diminta mundur kalau itu terkait integritas dan tidak ada tawar menawar terhadap integritas. Kalau dia kurang pintar bisa disekolahkan atau dikembangkan, tapi kalau masalahnya integritas, berarti tidak bisa ditolerir lagi. Dan kalau *value* Perusahaan yang lemah integritasnya, ya sebaiknya auditor memilih untuk *take it or leave it*.



Yayasan
Taman Perikanan
Pusat Riset
Internasional



SNIA

SEMINAR NASIONAL INTERNAL AUDIT

WHAT'S DRIVING CHANGE to Stay Ahead of The Curve for Internal Auditors in The Coming Years ?



TRACK-1B

**Next-Gen Auditors:
Foresight, Agility and Digital Fluency as Core Copetencies**

Hariseno Acharyama, ST., Ssi., MM., CRMA., QIA

TRACK 1-B

Next-Gen Auditors: Foresight, Agility and Digital Fluency as Core Copetencies

Hariseno Acharyama, ST., Ssi., MM., CRMA., QIA.

EVP, Head of Internal Audit Group-PT Bank Maybank Indonesia Tbk dan
Ketua Bidang Keanggotaan IAIB

Moderator:

Dr. Budi Triastomo ,SE, MM, CRMP, ERMCP, CPIA, CHRMA, IIAP, CERG, QIA
Executive Vice President of Internal Audit at PT Kereta Api Indonesia (Persero)

ABSTRAK

Foresight (bisa melihat kedepan dengan kemampuan prediktif - *action* bagaimana dan apa yang akan kita hadapi kedepannya. *Agile*, mempersiapkan diri kita untuk memiliki *agility*. *Digital fluency*, dipaksa menjadi orang yang bisa meng-*operate digital tools* untuk melakukan audit, jika *audit plan management sistem* sudah *end to end* baik dari *development* untuk *audit plan* sampai dengan *reporting* dan *follow up action*.

Kata Kunci: *journey, remote, automation*

PEMBAHASAN

Sejarah Internal Audit seperti yang kita ketahui berawal Internal Audit sebagai *a watch dog* lalu kepatuhan suatu sistem mengikuti dan memenuhi semua peraturan, standar, hukum, kebijakan serta prosedur yang berlaku, baik internal maupun eksternal, agar operasional berjalan sesuai norma yang diterapkan.

Compliance Audit (Audit Kepatuhan) adalah proses evaluasi independen untuk menilai apakah suatu organisasi atau entitas mematuhi semua aturan, hukum, kebijakan internal, standar industri dan regulasi eksternal yang berlaku, dengan tujuan untuk mengidentifikasi celah kepatuhan, mencegah risiko hukum, denda serta kerusakan reputasi, sekaligus memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan integritas dan transparansi operasional.

Kemudian bergeser menjadi *Risk Base Audit* yaitu pendekatan yang berfokus pada identifikasi, evaluasi, pendekatan ini mengalokasikan sumber daya audit secara lebih efisien untuk fokus pada area yang paling rentan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas manajemen risiko secara keseluruhan. Hal tersebut berbeda dengan audit tradisional yang lebih menitikberatkan pada kepatuhan transaksi. Awal tahun 2000an

kita sudah bicara *Risk Base Audit, examples* pada saat dilakukan proses audit pada pengkreditan, masih ditemukan manual dan tidak bisa bedakan mana auditor dan verifikator pada saat itu.

Analisis data melibatkan pengumpulan, pembersihan dan analisis data mentah untuk menemukan pola, tren dan wawasan yang pada akhirnya memungkinkan keputusan yang lebih baik dan berbasis data untuk pemecahan masalah, memprediksi hasil di masa depan dan mengoptimalkan strategi bisnis di berbagai industri.

Evolusi dari audit tradisional yang bersifat periodik dan retrospektif, menjadi proses proaktif yang terintegrasi dalam operasional harian yaitu *Continuous Auditing* (audit berkelanjutan) sebagai metode audit modern yang memanfaatkan teknologi untuk memantau, menganalisis dan mengevaluasi transaksi serta proses bisnis secara terus-menerus (*real-time* atau mendekati *real-time*) bukan hanya pada akhir periode untuk mendeteksi anomali, risiko dan masalah kepatuhan lebih dini, memungkinkan tindakan korektif segera dan meningkatkan transparansi serta efisiensi operasional.

Leveraging AI in Auditing adalah memanfaatkan kemampuan kecerdasan buatan untuk mengoptimalkan proses, meningkatkan pengambilan keputusan, dan mencapai tujuan tertentu dalam konteks atau industri tertentu, dengan mengintegrasikan AI ke dalam analitik data dan diterapkan, AI dapat meningkatkan setiap fase siklus hidup analitik seperti;

- Pengumpulan dan Integrasi Data
- Pembersihan dan Persiapan Data
- Deteksi dan Analisis Pola
- Prediksi dan Prakiraan
- Pengambilan Keputusan Otomatis

Artificial Intelligence (AI) dapat meningkatkan efisiensi dalam proses audit secara signifikan dengan mengotomatisasi berbagai tugas yang sebelumnya memerlukan banyak waktu dan tenaga. Salah satu kekuatan AI adalah kemampuannya untuk memproses dan menganalisis data dalam jumlah besar dalam waktu singkat. Seringkali auditor harus memeriksa ribuan transaksi untuk memastikan kepatuhan dan akurasi pada sebuah proses audit. Dengan AI dalam audit dapat mempercepat proses verifikasi data dan konsolidasi laporan, hal ini memungkinkan auditor untuk fokus pada aspek yang lebih strategis dan kompleks dari pekerjaan mereka.

Meski banyak manfaat yang ditawarkan, penerapan AI dalam audit juga menghadirkan tantangan tertentu seperti;

- Keterbatasan pemahaman tentang teknologi AI.
- Integrasi sistem dan masalah keamanan data
- Potensi ancaman cyber.
- investasi alat dan sumber daya yang memadai untuk mendukung penggunaan AI dalam Audit.

Audit automation merujuk pada penggunaan teknologi canggih untuk melakukan audit atas laporan keuangan, proses bisnis atau sistem informasi perusahaan secara otomatis.

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan 1: Bp. Edo dari BCA Group Jakarta

Adanya transformasi dari kompetensi yang kita anggap masih *audit ceklist* atau *compliance audit transform* menjadi yang punya *skill* di IT Audit, Analitik maupun juga AI, hal ini bagaimana Pak, saya ingin dapat *insight* lebih lanjut terkait bagaimana Pak Hariseno dapat merubah *mindset* atau kompetensi dari orang-orang tersebut, Bapak ganti semua atau bagaimana program kompetensinya?

Jawaban:

Keadaan pada saat saya masuk; resources sekian tidak boleh difullfil karena tidak ada budget, sebagian ada yang harus pensiun dan resign, sebagian lagi sudah tidak ada produktifiti lagi atau sudah malas-malasan,

Ketika saya jadi kepala Audit 7 tahun lalu bagaimana caranya menchange/merubah keadaan tsb. Harus ada believe (*track record*), karena sebagian dari tim merasa sudah *demotivated*, saya harus tahu *background* tim dari mana saja, mengerti masalahnya apa. Mengganti tim bukan solusi.

Pencapaian target audit yang sudah *existing* itu akan meningkatkan *trusted*. *Know your tim* itu sangat Penting. Ini manajemen *peoplenya (resourcesnya)*. Lalu gimana cara menghitungnya yaitu dengan *capacity plan*.

Pertanyaan 2: Bp. Awaluddin dari JKK

Saya melihat case manajemen jadi ada perubahan yang Pak Hariseno lakukan, bapak memaparkan karena mepet maka ada solusi dan ada tampilan *Audit Journey Automation*, pertanyaan saya;

- apakah Journey ini memang direncanakan
- apakah ada tahapan berikutnya
- komunikasi ke stake holders seperti apa, karena melakukan perubahan itu tidak mudah pasti ada tantangan, hambatan.

Jawaban:

- Pernah ada pengalaman buat sistem tapi banyak tidak tahu titik gagalnya dimana saja, selain pengetahuan dari tim audit IT mereka reviu ISSDLC dll menjadi kumpulan pengalaman. Setelah itu baru kita bicarakan apakah semua terencana dengan baik, sempurna dan hasilnya 60 - 70%.

- Perubahan ini *mostly* terencana tetapi ada juga *judgment-judgmentnya* yang cukup *agile* pada saat merubah, dan pada saat proses merubah banyak juga tim yang merasa *down* karena teman-teman audit itu idealis-idealisis. Yang saya lakukan adalah memotivasi tim “tenang saja kita beberes saja, yang penting hidup kita besok lebih mudah”.
- *Stakeholders* kita ada dua, masyarakat diwakili oleh otoritas dan Pemegang Saham. Otoritas harus kita *update*, karena dari mereka memberikan masukan-masukan yang berarti. Sedangkan dari pemegang saham ada *transfer knowledge*. Dari keduanya kita *confince* satu-satu kemudian kita *update* di Komite Audit yang kita lakukan tiap bulan dengan *support* dari tim IT dan lain-lain. Kuncinya komunikasi dan sampaikan saja apa adanya, lalu minta masukan seluasnya untuk kebaikan bersama, termasuk dari auditi dan Ciso, tim IT dll.

Pertanyaan 3: Bp. Gusman dari Group Palembang

Mapping punya cabang yang banyak, dan tidak mungkin untuk datang ke masing-masing cabang, kami ingin tahu tentang Remote Audit lebih detail seperti apa.

Jawaban:

Pengalaman kami melakukan *Remote Audit* pada saat tahun 2020 – 2022, hampir 2 tahun, kenapa *Remote Audit* saat itu? Karena terpaksa, kita semua *lockdown*, tapi sejak 2019 saya sudah pernah berdiskusi dengan manajemen bahwa sebetulnya ada pekerjaan-pekerjaan yang bisa dilakukan dengan sangat *remote* pertimbangan irit remisi tidak perlu sewa luas-luas, jadi ide *working from home* itu sebenarnya sudah ada sejak lama. Pada saat ide *work from home* ada, Manajemen menanyakan bisnis casenya apa? Apakah bisa *survive* dengan WFH atau WFA (*work from anywhere*), itulah kenapa analitik kita bangun segera.

Contoh untuk audit-audit *remote area* pada saat *lockdown* apa yang bisa kita lakukan; misal audit cabang diluar kota atau *sub branchnya* diluar daerah lalu apa yang bisa dilakukan;

- Data Base apa yang dikelola oleh Pusat yaitu CCTV
- Transaksi
- Dan seterusnya kita *mapping* apa yang bisa dikerjakan di kantor Pusat (Jakarta) dan apa yang bisa dikerjakan di sub branch yang kita audit.

Kita reviu CCTV dan saling komunikasi dengan Kepala House Operasional di Wilayah (area service operation Manager-yang keliling ke KCP-KCP). Disini kita memang harus kerjasama dengan *second line of event* pada saat kondisi *lockdown*. Kemudian kita *declare* (buka-bukaan) bahwa kita dibantu oleh siapa (*Area Service Manager*) pun *declare* bahwa dia melakukan reviu.

Ada kalanya kita perlu bantuan bisa melalui WA Call setelah CCTV kita lihat, lakukan permintaan *cash count* dll.

Pertanyaan 4: Bp. Andreas Prabowo dari Jakarta International Container Terminal

Kami sedang proses automasi, tantangan terbesarnya apa, karena biasanya krisis SDM, menolak untuk berubah, atau dari sisi budget, sisi IT ada banyak risiko seperti integritas data, dari proses Automasi lebih di arah yang mana? Atau mungkin bukan ketiganya, apakah ada proses yang lebih challenging?

Jawaban:

Kita sama-sama pernah belajar manajemen; kita punya *Man, Method, Machine, Material, Money, dan Market*. diantara semuanya yang kita tidak punya itu *Money*, tapi masalah *fraud*, risiko jalan terus.

Money tidak punya, *resources* seadanya yang ada di dalam, walaupun ada yang pensiun 2 *orang*, diganti hanya 1 itu sudah bagus. Gimana caranya. Semua *challenging, methodology* juga kita tidak tahu, belum ada yang pengalaman. Kita mengumpulkan informasi, yang jelas adalah kita ke depan directionnya mau diajak kemana.

Ke depan kita harus efisien dengan target yang sudah ditetapkan. Sampai hari ini isu challenging ada di beberapa area. Penting kita mengerti apa yang harus kita kerjakan. Step by step, berani mulai dulu dan tahu datanya mana. Yang penting maju dulu, mulai dulu, manajemen atau *stakeholders* atau Komite Audit dapat *confidence*.



KEYNOTE SPEECH – 2

Resilient Nations, Resilient Institutions: Building Indonesia's Future Amid Global Disruption

Darmawan Prasodjo, Ph. D

Direktur Utama PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero)

KEYNOTE SPEECH – 2

Resilient Nations, Resilient Institutions: Building Indonesia's Future Amid Global Disruption

Darmawan Prasodjo, Ph. D

Direktur Utama PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero)

(Disampaikan oleh **EVP Divisi Audit Investigasi** Satuan Pengawasan Intern PT PLN [Persero])

ABSTRAK

Sesi ini membahas bagaimana bangsa dan institusi harus membangun ketahanan (*resilience*) di tengah meningkatnya ketidakpastian global, disrupsi teknologi, dan tantangan transisi energi. Konflik geopolitik seperti ketegangan AS–Iran, perang Rusia–Ukraina, serta perang dagang AS–China menunjukkan bahwa turbulensi global berdampak langsung pada stabilitas ekonomi Indonesia, terutama dari sisi energi, inflasi, dan rantai pasok.

PLN, sebagai institusi strategis, memiliki peran penting dalam mewujudkan ketahanan energi melalui transisi energi bersih, interkoneksi kawasan, peningkatan keandalan pasokan, dan transformasi digital. Selain itu, penguatan manajemen risiko, tata kelola yang adaptif, dan peningkatan kapabilitas audit internal ditekankan sebagai fondasi penting dalam menciptakan lembaga yang resilien dan siap menghadapi tantangan jangka panjang.

Kata Kunci: Ketahanan Energi, Risiko Global, Energi Bersih, Resilience Internal Auditor

PEMBAHASAN

Tantangan Global

Dunia saat ini berada dalam siklus ketidakpastian global yang semakin intens. Serangan AS ke Iran menyebabkan meningkatnya ketidakpastian geopolitik, sekaligus mengancam pasokan minyak global melalui Selat Hormuz. Dampaknya langsung dirasakan dalam bentuk kenaikan harga minyak dunia, inflasi, dan ancaman terganggunya stabilitas energi global. Konflik berkepanjangan memperburuk fragmentasi geopolitik dan mengganggu rantai pasok global. Bagi Indonesia, hal ini berimbas pada naiknya harga pangan dan energi serta volatilitas pasar keuangan.

Kenaikan tarif impor dan pembatasan teknologi antara kedua kekuatan ekonomi dunia menyebabkan gangguan rantai pasok, menekan perdagangan internasional, dan meningkatkan ketidakpastian investasi global. Indonesia menghadapi tekanan kenaikan biaya energi, peningkatan inflasi, dan dilema geopolitik, tetapi juga

berpotensi menarik investasi sebagai negara alternatif bagi perusahaan global yang keluar dari China.

Pilar Ketahanan Strategis Nasional

Enam pilar ketahanan strategis yang menjadi fondasi utama menghadapi ancaman global dan domestik adalah:

1. **Ideologi** – Pancasila sebagai jangkar menghadapi ancaman non-militer dan polarisasi.
2. **Sosial Budaya** – Penguatan persatuan, karakter bangsa, serta nilai demokrasi.
3. **Ekologi & Iklim** – Pentingnya mitigasi iklim dan pembangunan energi bersih.
4. **Ekonomi** – Kemandirian ekonomi melalui digitalisasi, UMKM, dan hilirisasi.
5. **Kepemerintahan** – Birokrasi responsif dan akuntabel untuk mendukung tata kelola yang kuat.
6. **Teknologi Digital** – Kemandirian digital, AI, siber, dan kolaborasi lintas sektor.

Keenam pilar tersebut saling melengkapi dan membentuk kerangka strategis bagi Indonesia menuju negara yang resilien.

Kontribusi PLN terhadap Ketahanan Nasional

PLN merupakan institusi energi yang memiliki peran penting dalam menjaga ketahanan nasional. Beberapa inisiatif strategis yang diterapkan:

1. **Interkoneksi ASEAN Power Grid** - PLN mendorong kerja sama kelistrikan antar negara untuk mempercepat integrasi energi bersih regional, mengurangi ketergantungan energi fosil, dan memperkuat ketahanan energi Indonesia.
2. **Kerja Sama Internasional Energi Terbarukan** - Penandatanganan MoU dengan J&F S.A Brasil untuk pengembangan PLTA menunjukkan komitmen PLN dalam memperluas portofolio energi hijau.
3. **Penguatan Infrastruktur Kelistrikan Nasional** - PLN meningkatkan keandalan listrik di wilayah strategis seperti Pertamina Hulu Rokan serta memperluas kapasitas pasokan listrik industri di Jawa Barat dan Jawa Tengah.

Semua langkah ini sejalan dengan target besar Indonesia menuju **Net Zero Emissions (NZE)**.

PLN sebagai *Resilient Institution*

Visi besar PLN melalui *Moonshot Strategy*, mencakup:

1. **Growth Moonshot** – Menjadi bagian dari Global Top 500 Company.
2. **NZE Moonshot** – Memimpin transisi energi nasional.
3. **Digital Moonshot** – Menjadi *digital lighthouse* dengan layanan berbasis teknologi.
4. **Launchpad** – Memperkuat organisasi, kompetensi, risiko, dan teknologi.

Transformasi ini telah menghasilkan kemajuan seperti: 3.772 SPKLU dan 2.240 SPBKLU; 1,19 juta pelanggan Iconnet; Penurunan emisi hingga 4,1 juta tCO₂; ESG Rating 30+; Peningkatan digitalisasi layanan pelanggan PLN Mobile.

Agenda Jangka Panjang Energi Bersih PLN

Roadmap jangka Panjang Energi Bersih PLN Adalah terbagi atas:

1. **Short–Medium Term (2030)** - Penambahan 20,9 GW energi terbarukan untuk mencapai komposisi 51% bauran pembangkit baru.
2. **Long Term (2040) melalui skenario ARED** - Target 42,6% energi berasal dari sumber terbarukan; Penurunan ketergantungan batu bara melalui biomassa; *co-firing*, dan CCS; Penguatan efisiensi energi dan pengembangan jaringan listrik modern.

Transformasi Manajemen Risiko PLN

PLN membangun sistem manajemen risiko terintegrasi yang mencakup: Risk Control Center (RCC); Aplikasi pemantauan seperti Batubara *Online*; Database risiko terpusat (*SMARTER*); Integrasi GRC dalam seluruh proses bisnis; dan *Early Warning System* untuk risiko finansial & operasional

Pendekatan ini diterapkan mulai dari tahap perencanaan strategis, investasi, konstruksi, operasi, hingga pelayanan pelanggan, sehingga mendukung tata kelola risiko yang adaptif dan berkelanjutan.

PLN mengidentifikasi tantangan kritis seperti: *Blackout* dan keandalan jaringan; Serangan siber; *Cost & Execution* tantangan transisi energi; Keterlambatan proyek; Fluktuasi kurs dolar; *Unutilized* pembangkit IPP

Risiko ini selaras dengan **Top 5 Global Risk Trends**: *cybersecurity*, *business continuity*, *human capital*, *digital disruption*, dan *regulatory change*.

Peran Internal Audit dalam Mendukung Ketahanan Perusahaan

Auditor internal harus bertransformasi dari **penjaga gawang** menjadi **pencetak gol**. Auditor dituntut untuk: berpikir strategis; memberikan insight bernilai tinggi; menjadi *trusted advisor*; mengambil peran proaktif dalam mitigasi risiko; menguasai teknologi, data, dan analisis risiko

Roadmap SPI PLN 2025–2030 dalam peningkatan peran auditor internal mencakup: pembaruan kebijakan audit; integrasi *digital audit* dengan manajemen risiko; *continuous assurance*; penguatan kompetensi auditor melalui *grand design*; penyelarasan audit dengan visi perusahaan menuju *World Class Internal Audit*.



GENERAL SESSION-1

Auditing Policy Impact: Strengthening Accountability in the Public Sector

Dr. Agung Firman Sampurna, CSFA, CFrA, CGCAE, QGIA, CACP
Komisaris Utama MNC

GENERAL SESSION 1

Auditing Policy Impact: Strengthening Accountability in the Public Sector

Dr. Agung Firman Sampurna, CSFA, CFrA, CGCAE, QGIA, CACP
Komisaris Utama MNC

ABSTRAK

Audit sebagai suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi. Pemeriksaan adalah proses identifikasi masalah, analisis, dan evaluasi secara independen, objektif, dan profesional. Kebijakan audit adalah seperangkat aturan dan prosedur formal yang mendefinisikan bagaimana proses audit dilaksanakan untuk memantau dan mengevaluasi operasi. Kebijakan tata kelola adalah kebijakan yang mengatur mekanisme internal pemerintahan, proses pengambilan keputusan, dan aparatur yang melayani publik. Dampak kebijakan audit adalah hasil atau pengaruh nyata dari penerapan kebijakan audit terhadap pertanggungjawaban lembaga publik atas pengelolaan sumber daya publik dan kinerja yang dihasilkan. Audit dibutuhkan untuk menjamin keterbukaan informasi, memitigasi berbagai risiko dan memperkuat resiliensi tata kelola dalam menghadapi situasi luar biasa

Kata Kunci: Kebijakan Audit, Tata Kelola, Akuntabilitas.

PEMBAHASAN:

Kebijakan audit adalah seperangkat aturan dan prosedur formal yang menghasilkan bagaimana proses audit dilaksanakan untuk memantau dan mengevaluasi operasi, pengendalian internal, dan kepatuhan terhadap hukum, peraturan, dan pedoman internal yang relevan dari entitas yang diaudit. Kebijakan audit berfungsi untuk menetapkan arah, prinsip, dan standar pelaksanaan audit dengan tujuan untuk menjamin konsistensi, independensi, dan efektivitas audit.

Bagaimana kita merumuskan kebijakan audit di sektor publik? Kebijakan publik adalah seperangkat tindakan, keputusan, dan rencana yang dilakukan pemerintah untuk mengatasi berbagai permasalahan publik, melayani kepentingan publik, dan mencapai tujuan-tujuan untuk kepentingan publik atau masyarakat. Kebijakan sektoral adalah kebijakan publik yang mendemonstrasikan peran kelembagaan pemerintah (negara) dalam melayani dan mengatasi berbagai masalah yang dihadapi publik dalam berbagai sektor, seperti: kesehatan, pendidikan, keamanan, pertahanan, infrastruktur, hukum (peradilan), dsb.

Sedangkan kebijakan tata kelola adalah kebijakan yang mengatur mekanisme internal pemerintah, proses pengambilan keputusan, dan aparat yang melayani publik (ASN, pegawai BI, BUMN, dsb.) dan sistem pengawasan. Kebijakan audit sendiri dimulai dengan penetapan dari rencana strategik yang komprehensif, dilanjutkan dengan rencana kerja dan anggaran, serta penyusunan program audit. Dampak kebijakan audit adalah hasil atau pengaruh nyata dari penerapan kebijakan audit terhadap pertanggungjawaban (akuntabilitas) lembaga publik atas pengelolaan sumber daya *public* dan kinerja yang dihasilkan (Dr. Setyanto P. Santosa).

Dampak audit berbeda dengan dampak dari kebijakan audit. Berdasarkan sifat dari dampaknya, kebijakan audit dampak tidak langsung namun strategis. Kebijakan audit lebih berdampak untuk periode waktu jangka panjang (berkelanjutan). Kebijakan audit juga utamanya lebih difokuskan pada penguatan sistem dan tata kelola. Arah dampak dari kebijakan audit lebih kepada mencegah penyimpangan sistemik. Pihak atau aktor utama yang membuat kebijakan publik adalah pada pembuat kebijakan dan pimpinan lembaga. Output dari kebijakan audit adalah dokumen kebijakan dan pedoman audit.

Berbagai permasalahan dan tantangan dalam melaksanakan audit sektor publik. Dari level kebijakan, tantangan dan permasalahan di antaranya: pengaruh politis dan independensi auditor, fragmentasi regulasi, standar audit yang sudah tidak update lagi, serta ambiguitas kebijakan. Di level organisasi, tantangan dan masalah yang dihadapi, di antaranya adalah: ketidakselarasan struktur, mentalitas yang silo, pemanfaatan teknologi informasi tanpa asesmen risiko, serta fenomena “autopilot”. Sedangkan untuk level operasional, tantangan dan permasalahan yang dihadapi, di antaranya: beban kerja yang tinggi dan keterbatasan waktu, penerapan asesmen risiko yang tidak konsisten, dan laporan audit yang tidak standar.

Bagaimana pun, audit dibutuhkan untuk menjamin keterbukaan informasi, memitigasi berbagai risiko dan memperkuat resiliensi tata kelola dalam menghadapi situasi luar biasa. Audit dibutuhkan untuk menjamin kredibilitas dan validitas data, khususnya terkait dengan tatakelola publik. Kebijakan audit tidak saja diarahkan untuk menguji data, tetapi juga coding (sistem/aplikasi/program) yang menghasilkan data tersebut. Kebijakan audit perlu diarahkan dalam konteks *assurance of financial accountability*, tetapi juga *assurance of sustainability accountability*.

Kebijakan audit sangat penting bagi organisasi. Kebijakan audit memberikan perlindungan kelembagaan, sebagai instrument tata kelola, mekanisme pembelajaran, untuk penguat kinerja, dan menjadi Kompas moral publik. Audit menjadi mekanisme untuk menjaga institusi yang mencegah erosi nilai dan struktur pemerintahan. Audit mengisi celah yang tidak tercakup regulasi atau SOP dengan memberikan penilaian independen atas risiko dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Audit memperkuat daya tahan kelembagaan. Audit berperan sebagai rem institusional untuk menjaga stabilitas dan sekaligus salah satu pilar legitimasi pemerintahan. Audit sebagai learning mechanism bukan hanya menjadi instrumen pengawasan, melainkan juga instrumen pembelajaran organisasi. Audit menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan. Audit mendorong tata kelola untuk bekerja lebih efektif dan

efisien, serta memperkuat *value for money*. Audit sebagai *public moral compass* berfungsi sebagai kompas moral yang memberikan arah etika bagi pengelolaan sumber daya negara. Kebijakan audit tidak saja ditujukan untuk mengidentifikasi untuk menemukan kesalahan atau masalah dalam tata kelola, tetapi juga membentuk standar moral tata kelola publik.



PANEL DISCUSSION – 3

SOEs in Transition: Governance, Risk, and Strategy for National Competitiveness

- Ir. Evi Afiatin, M.Sc., MAF, CPA
- Nawal Nely, MBA., CFA., QIA
- Dr. Ir. Muhammad Awaluddin, MBA, QIA, CRP

PANEL DISCUSSION – 3

SOEs in Transition: Governance, Risk, and Strategy for National Competitiveness

Ir. Evi Afiatin, M.Sc., MAF, CPA

Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko PT. Sucofindo (Persero)

Nawal Nely, MBA., CFA., QIA

Managing Director - Alvarez and Marsal

Dr. Ir. Muhammad Awaluddin, MBA, QIA, CRP

Praktisi BUMN

Moderator:

Dr. Armand Hermawan CA, CPA, CMA

Ketua Komite 2 - Sistem Pembayaran Retail ASPI & Direktur Utama PT Artajasa
Pembayaran Elektronik

ABSTRAK

Transformasi BUMN (SOEs) semakin penting dalam menghadapi dinamika global seperti digitalisasi, keberlanjutan, serta fragmentasi geopolitik. Diskusi ini menyoroti peran IDSURVEY–SUCOFINDO sebagai *national assurance infrastructure* yang menyediakan integritas data dan *risk intelligence* untuk memperkuat ketahanan ekonomi nasional. Penguatan struktur *governance* BUMN melalui mekanisme tiga lapis entitas pemilik, *governing entity*, dan *corporate governance* memastikan akuntabilitas dan efektivitas portofolio BUMN. Reformasi struktural melalui BP BUMN dan Danantara menegaskan perlunya GRC yang modern, prediktif, dan berbasis strategi nasional. Sesi tanya jawab mengungkap isu sinergi holding, risiko kebijakan tanpa kajian mendalam, serta pergeseran peran internal audit dari *post-audit* menuju *strategic advisor*. Diskusi ini menegaskan bahwa integrasi *governance*, *risk intelligence*, dan strategi merupakan kunci daya saing BUMN dan Indonesia menuju 2035.

Kata kunci: *Governance, Risk Intelligence, Strategic Agility, National Competitiveness*

PEMBAHASAN

Peran IDSURVEY–SUCOFINDO dalam Membangun Daya Saing

Daya saing nasional berakar pada integritas data, kualitas standar, dan efisiensi rantai pasok. IDSURVEY–SUCOFINDO bertindak sebagai *national assurance infrastructure* melalui jaringan laboratorium terbesar, layanan inspeksi dan pengujian, serta verifikasi perdagangan berskala nasional. Data objektif yang dihasilkan membentuk *national risk signals* untuk mendeteksi anomali perdagangan, *fraud*, risiko rantai pasok, dan risiko industri–lingkungan.

Sebagai *enabler* ESG nasional, SUCOFINDO menyediakan layanan verifikasi karbon, audit rantai pasok hijau, dan validasi ESG yang membantu pelaku industri memenuhi standar global seperti CBAM dan *sustainability due diligence*. Konsep GO–RI–ST *Flywheel*-integrasi Governance, *Risk Intelligence*, *Strategy* ditegaskan sebagai model penguatan daya saing nasional secara sistemik.

Penguatan Struktur Governance BUMN

Transformasi BUMN hanya dapat berlangsung efektif jika struktur governance-nya kuat. Ia menguraikan tiga lapisan utama *governance* BUMN:

- **Ownership Entity:** Mengelola performa BUMN sebagai portofolio nasional; modelnya dapat terpusat, desentralisasi, atau dual-ownership.
- **Governing Entity:** Dalam konteks Indonesia adalah Kementerian BUMN, dengan fungsi penetapan target finansial–operasional dan pengawasan strategis.
- **Corporate Governance:** Meliputi direksi, dewan komisaris, komite audit, komite remunerasi, dan perangkat pengawasan lainnya.

Mengacu contoh global seperti Equinor, tata kelola yang matang termasuk kompensasi berbasis indikator jangka panjang seperti TSR dan ROACE—menjadi kunci *value creation* berkelanjutan. Rantai akuntabilitas mesti jelas untuk mendukung kinerja jangka panjang BUMN.

Reformasi Struktural dan Transformasi GRC BUMN

BUMN Indonesia tengah memasuki fase transisi yang dipicu oleh tekanan global seperti digitalisasi dan tuntutan keberlanjutan. UU No. 16/2025 merekonstruksi arsitektur tata kelola BUMN melalui pembentukan:

- BP BUMN sebagai otoritas pemilik tunggal,
- Danantara sebagai lengan investasi strategis negara.

Reformasi ini memisahkan secara tegas mandat profit dan pelayanan publik. BUMN kini harus memiliki tata kelola setara *sovereign wealth fund*, dengan disiplin alokasi modal dan konsolidasi aset. Transformasi GRC yang diharapkan mencakup:

- *Governance* yang strategis, bukan administratif;
- *Risk management* berbasis risk intelligence prediktif;
- *Compliance* sebagai jaminan integritas pelaksanaan;

Auditor internal berperan sebagai advisor strategis dan early warning system, memanfaatkan data analitik dan pengawasan *digital real-time*.

Para panelis sepakat bahwa dalam menghadapi dinamika global seperti digitalisasi, keberlanjutan, serta fragmentasi geopolitik maka :

- Keberhasilan transformasi BUMN sangat ditentukan oleh kejelasan akuntabilitas dan struktur governance yang solid;
- BUMN harus bergerak menjadi organisasi yang governance-driven, risk-intelligent, dan strategy-agile guna memperkuat daya saing nasional;
- Integritas data dan peran national assurance merupakan fondasi dalam membangun kepercayaan publik, kualitas ekspor, dan ketahanan ekonomi Indonesia

TANYA JAWAB

Pertanyaan 1: Mulyana (Kawasan Industri Medan) ditujukan kepada: Evi Afiatin
Sinergi Holding dan tumpang tindih lini bisnis

Jawaban:

Holdingisasi bertujuan menciptakan efisiensi dan menghilangkan kompetisi internal antar entitas (contoh: “jeruk makan jeruk”). Holding sedang memetakan SDM, fasilitas, laboratorium, dan kapabilitas untuk memastikan fokus bisnis yang tidak bertabrakan dan memperkuat daya saing.

Pertanyaan 2: Ari (INALUM) ditujukan kepada: Nawal Nely
Kebijakan Besar Tanpa Analisis Mendalam (Kasus Whoosh)

Jawaban:

Proyek strategis harus melibatkan tiga kementerian utama teknis, keuangan, dan BUMN dalam proses desain dan analisis awal. Untuk mencegah keputusan berbasis ide tanpa kajian risiko, diperlukan mekanisme kolaborasi lintas kementerian serta *design review* menyeluruh sebelum proyek dinyatakan siap diluncurkan.

Pertanyaan 3: ditujukan kepada: Dr. Awaluddin
Mindset Audit Internal sebagai *Post Audit*

Jawaban:

Audit internal berhak memberi *advisory* selama tidak melakukan eksekusi operasional. SOP harus mengatur ruang advisory untuk menjaga independensi. Perubahan mindset dapat dimulai dari memberi masukan pada isu *low risk–high value* seperti temuan berulang yang berpotensi merusak reputasi perusahaan.



QRIS Payments in Indonesia:

Trust, Risk & Assurance

Dr. Armand Hermawan, Vice President Director of
Artajasa Pembayaran Elektronik



TRACK-2A

QRIS Goes Global: Trust, Risk & Assurance

Dr. Armand Hermawan, CA, CPA, CMA

TRACK 2 A

QRIS Goes Global: Trust, Risk & Assurance

Dr. Armand Hermawan, CA, CPA, CMA

Ketua Komite 2 – Sistem Pembayaran Retail – Asosiasi Sistem Pembayaran Indonesia (ASPI) dan Direktur Utama PT Artajasa Pembayaran Elektronik

Moderator:

Robert Gonijaya

Inspektur IV Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan

ABSTRAK

QRIS merupakan inovasi sistem pembayaran paling monumental di Indonesia dan menjadi pendorong utama inklusi keuangan, terutama bagi UMKM. Kesuksesan QRIS yang berhasil mengubah perilaku pembayaran di Indonesia, membawa QRIS memasuki babak baru, yaitu ekspansi lintas negara. Namun, pertumbuhan QRIS juga diikuti risiko keamanan yang meningkat secara signifikan, mulai dari *fraud* operasional hingga ancaman siber berskala negara. Mitigasi risiko untuk menjaga keandalan, keamanan, dan kepercayaan tidak terlepas dari tata kelola yang kuat, pengawasan berbasis risiko, serta pemanfaatan teknologi seperti AI dan *forensic audit*.

Kata Kunci: QRIS, UMKM, risiko keamanan, mitigasi risiko

PEMBAHASAN

Quick Response Code Indonesia Standards, disingkat QRIS (dibaca “Kris”), mulai dirintis pada tahun 2019. QRIS adalah standar nasional sistem pembayaran digital di Indonesia yang mengintegrasikan berbagai aplikasi pembayaran perbankan (*mobile banking*) dan perusahaan fintech seperti OVO, GoPay dan Dana dalam satu kode, memudahkan pembeli dan penjual untuk bertransaksi digital secara praktis dan efisien

Inisiatif Bank Indonesia yang didukung oleh industri sistem pembayaran tersebut, menunjukkan pertumbuhan yang mengagumkan. Nilai transaksi QRIS, pada tahun 2022 adalah Rp. 12 Triliun telah melonjak secara drastis menjadi Rp. 110 Triliun pada tahun 2025 ini. Pertumbuhan ini cukup menkhawatirkan Amerika Serikat (AS), karena transaksi kartu kredit perusahaan AS, seperti *Visa*, *Master* dan *American Express* tidak mengalami kenaikan, malah ke depannya justru cenderung turun. Dengan adanya QRIS, kartu kredit menjadi kurang kompetitif, karena *fee* transaksi kartu kredit cukup besar (1,5%, dibandingkan QRIS yang bahkan 0% untuk usaha mikro) dan adanya selisih kurs.

Sebelum ada QRIS, UMKM tidak tersentuh digitalisasi dan juga perbankan. Dengan biaya rendah, proses pendaftaran yang sederhana, dan integrasi lintas bank serta

fintech, QRIS menjadi instrumen paling efektif untuk mendorong inklusi keuangan dan akselerasi ekonomi digital. Bank Indonesia memiliki slogan CEMUMUAH (Cepat, Mudah, Murah dan Handal) yang cocok untuk menggambarkan QRIS. *User friendliness* adalah alasan utama (28,6%) untuk penggunaan QRIS. Pada tahun 2025 ini UMKM mendominasi pengguna QRIS, di mana antara lain tercatat 58,92 juta usaha mikro yang menjadi pengguna QRIS atau 98,68% dari seluruh pengguna.

QRIS GOES GLOBAL

Keberhasilan QRIS di Indonesia, telah memberikan peluang QRIS untuk ekspansi ke luar negeri, di mana turis Indonesia yang bertransaksi di negara-negara tersebut, tidak perlu lagi menukarkan uang dengan mata uang lokal, tetapi bisa langsung bertransaksi secara non tunai dengan memindai kode QRIS yang ada di-*merchant* negara-negara tersebut, demikian pula sebaliknya saat turis dari negara tersebut bertransaksi di Indonesia. Kerjasama yang sudah terlaksana adalah sebagai berikut :

- Agustus 2022: QRIS dan PromptPay (Thailand)
- May 2023: QRIS dengan DuitNow (Malaysia)
- November 2023: QRIS dengan SGQR (Singapore)
- 2025: QRIS sudah bisa dipergunakan di Jepang pada Agustus 2025. China dan Korea Selatan segera menyusul

Selanjutnya sudah dalam perencanaan, QRIS akan diperluas ke India, Filipina, Vietnam dan Arab Saudi. Sebenarnya Rusia juga sudah serius menunjukkan minat, tetapi antara lain karena masih ada pertimbangan geopolitik, belum ada tindak lanjut.

RISIKO KEAMANAN

Sejalan dengan keberhasilan QRIS, akan muncul risiko keamanan yang menyertai, ini seperti *the other side of the coin*. Kecurangan QRIS menunjukkan kecenderungan untuk terus naik, di mana untuk tahun 2025, total kerugian mencapai Rp. 6.1 Trilyun. Kecurangan yang sempat viral yang menyangkut QRIS adalah penggantian *sticker* (*Sticker Swapping & fake QRIS*) di masjid. Lebih canggih dari itu adalah *sticker*-nya nggak diganti tetapi *routing*-nya yang berganti arah. Beberapa modus lain adalah :

- *False discount or Cashback Offers*: memberi iming-iming diskon atau *cashback* agar korban mengirim uang
- *QR Code Phishing (Quishing)*: *QR Code* untuk membawa korban ke situs tertentu yang dirancang untuk mencuri data sensitif/*credentials* atau OTP korban, yang setelah dicuri akan dilakukan pengambil-alihan akun (*account take-over*)
- *Fake payment proof manipulation*: Manipulasi bukti transfer, sehingga pengiriman barang dilakukan tanpa penerimaan pembayaran yang sebenarnya

Di samping itu dalam dunia digital, dikenal adanya *account farming*: percobaan acak untuk menemukan kombinasi identitas valid, antara lain dengan mengeksploitasi nama-nama sering dipakai, seperti Eko, Bambang dan Asep. Dengan pelayanan yang

sudah mencakup negara lain, maka berpotensi timbulnya kerumitan, antara lain mengingat banyaknya pihak yang terlibat. Selanjutnya terkait *fraud* dan *cyber-attack*, perlu diwaspadai munculnya GTG-1002 yang baru muncul, yang aktornya bukan lagi pejahat/kriminal biasa tetapi sudah negara, sehingga memberikan ancaman *cyber* berskala negara.

MITIGASI RISIKO

Sebagai respons terhadap dinamika risiko teknologi yang semakin kompleks dan untuk memperkuat ketahanan sektor keuangan nasional, Bank Indonesia menerbitkan Peraturan No. 02/PBI/2024 tentang Keamanan Sistem Informasi dan Ketahanan Siber, yang mencakup: Tata Kelola, Pencegahan, Penanganan, Pengawasan dan Kolaborasi. Dalam sistem pembayaran, kepercayaan (*trust*) menjadi fondasi utama, investasi dan bukan *cost*/beban. Beberapa penguatan yang perlu dilakukan adalah:

- Pendeteksian dan pencegahan kecurang berdasarkan *Artificial Intelligence*
- Kerangka *dispute resolution* lintas institusi dan lintas negara
- Regulator sebagai lapisan keempat pertahanan
- Monitoring transaksi 24/7 dan investigasi anomali

Di samping itu juga sangat diperlukan suatu *forensic audit* oleh audit internal sebagai pemberi asurans independen.

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan 1: Dadan Ramadhani (PT. Pertamina Hulu Indonesia)

- Apakah risiko penggunaan QRIS lebih rendah, sama atau lebih tinggi dibandingkan metode pembayaran digital lain?
- Bagaimana peran audit internal dalam memberikan asurans atas efektivitas pengendalian QRIS?

Jawaban:

- Risiko QRIS tentu lebih besar dibanding yang lain, karena ini tidak semata-mata menyangkut sistem, tetapi juga masyarakat yang menggunakan. Masyarakat yang menggunakan kartu kredit, umumnya akan lebih paham terkait risiko pengguna QRIS. Contoh sederhana saat belanja di Alfamart, pembeli perlu yakin bahwa tujuan pembayaran adalah ke PT Alfamart Sukses Utama, bukan ke pihak lainnya, seperti kasir. Walaupun risiko lebih tinggi, tetapi *effort* untuk menanggapi risiko kurang lebih sama. Investasi *fraud detection system* memang mahal, tetapi karena ditanggung bersama, tidak terasa mahal.
- Peran audit internal adalah asurans, *IT/Cyber Audit*, *Dispute Resolution* dan Audit Forensik. Harus diyakini 4 hal dimaksud berjalan dengan baik.

Pertanyaan 2: Fitriaman (Universitas Halu Oleo)

Bagaimana QRIS dapat menjamin keamanan data penggunanya?

Jawaban:

Dari segi keamanan Data Pribadi, QRIS justru lebih aman, karena tidak pernah menampilkan/membagikan data pribadi, seperti nomor rekening dan nomor kontak.

Catatan dari pak Fuad Bawazier :

QRIS sempat diminta oleh Presiden Trump untuk dimusnahkan, karena mengganggu *Credit Card*, seperti *American Express*, *Visa*, *Master*. QRIS sebenarnya lebih mantap, lebih cepat, nggak pakai ini-itu. Maka dari itu kepada kita semuanya sebagusnya malah memperkuat, dengan semakin menggunakan QRIS. Jangan sampai menggunakan Kartu Kredit. Karena motif nasionalisme biar kelihatan. Kalau ada kelemahan-kelemahan, coba di atasi semuanya, supaya QRIS menjadi produk unggulan



The Institute
for Internal
Auditors

SMIA



SEMINAR NASIONAL INTERNAL AUDIT

WHAT'S DRIVING CHANGE to Stay Ahead of The Curve for Internal Auditors in The Coming Years ?



TRACK-2B

*Green Finance, Green Risk:
Auditing In the Era of Sustainable Investment*

Abdul Rahmaan Fauzi Wahyu

Green Finance, Green Risk: Auditing In the Era of Sustainable Investment

Abdul Rahmaan Fauzi Wahyu

Vice President Environmental, Social and Governance (ESG) Group PT Bank
Mandiri (Persero) Tbk.

Moderator

Dr. Trisacti Wahyuni, Ak., M.Ak., CA., QIA., CGRE., GRCE.

Auditor Ahli Utama

Inspektorat Utama Kementrian PPN/Bappenas

ABSTRAK

Greenwashing mencakup berbagai praktik yang secara keliru memberikan citra keberlanjutan pada aktivitas yang sebenarnya tidak memenuhi kriteria *green*. Dalam sektor keuangan, bentuk yang paling umum adalah pelabelan pembiayaan sebagai *green financing* atau penerbitan *green bond* yang dananya kemudian tidak disalurkan kepada aktivitas yang secara substantif memenuhi klasifikasi “green”. Kondisi ini menegaskan perlunya tata kelola (*governance*) yang kuat untuk memastikan akuntabilitas dan integritas penggunaan dana hijau. Di luar sektor keuangan, praktik *greenwashing* juga muncul pada sektor riil, misalnya melalui sertifikasi lingkungan seperti ISPO atau RSPO dalam industri sawit, ketika label keberlanjutan tidak sepenuhnya mencerminkan praktik operasional yang benar-benar *sustainable*. Fenomena ini menunjukkan urgensi pengawasan lintas sektor agar klaim keberlanjutan tidak menyesatkan pemangku kepentingan maupun publik.

Kata kunci: *greenwashing, green financing, governance*

PEMBAHASAN

Topik yang relatif masih baru, tapi dari sisi regulasi pengetahuannya, bagaimana kita menilainya itu terus berkembang. Di Bank Mandiri sendiri pernah di audit terkait dengan *sustainable confinancing* tahun 2024, perlu diakui belum ada standar yang terlalu *rigid* (kaku).

Ada berbagai Lembaga yang khusus, sebagai contoh ada namanya *Green Planet Plants* yang memang secara khusus dibentuk dan memiliki *budget* untuk menyalurkan pembiayaan-pembiayaan ke arah investasi yang berkelanjutan.

Kemudian secara nasional di Indonesia ada dari OJK, Bank Indonesia, Kementerian Keuangan sedang terus menyusun arah kebijakan tersebut, sehingga harus ada panduan ataupun *dateline* sebagai prinsip yang bisa kita jadikan pegangan pada saat kita beri label disuatu pembiayaan atau inisiatif yang merupakan *sustainable*.

Sustainable terbagi dua yakni *Green* (relatif lebih kaku karena bersifat *scientific* dan harus *proven*/terbukti bahwa inisiatif tersebut memiliki dampak positif terhadap iklim; dan *Social* (lebih umum dan luas). Sekarang marak istilah *Green Investment/Green Financing/Sustainable Financing*, selain kita sudah tahu ada istilah *Net Zero Emission*, kemudian secara global ada *Paris Agreement* dimana negara-negara di dunia sudah *commit* bahwa kita harus *Net Zero Emission* di tahun 2050 untuk menghalangi laju pemanasan global dan perubahan iklim.

Climate Risk dapat berupa Risiko Fisik yang sudah terlihat wujudnya seperti bencana alam yang diakibatkan peningkatan dari Dampak Kronis yang ada yaitu peningkatan permukaan laut, kenaikan suhu rata-rata, dan pengasaman laut atau Dampak Akut antara lain gelombang panas mematikan, banjir, kebakaran hutan, atau badai (angin topan, siklon, dan taifun serta curah hujan ekstrem). *Climate Risk* juga dapat berupa Risiko Transisi yang bergantung pada regulasi yang ditetapkan. Sebagai contoh Pemerintah sudah menetapkan adanya *carbon tax*, maka perusahaan-perusahaan yang mengeluarkan emisi terutama emisi tinggi akan sangat terdampak terhadap risiko transisi, ketika tidak dilakukan inisiatif apapun untuk mengurangi emisinya. Kedua risiko tersebut mendorong adanya kebutuhan-kebutuhan inisiatif untuk menekan laju *climate change* itu sendiri, sehingga dikenal istilah-istilah *Green Inisiatif*, *Green Investment*, *Green Financing* dan sebagainya.

Dalam konteks keuangan, sangat mungkin terjadi suatu pembiayaan kita label melakukan *Green Financing* atau menerbitkan *Green Bond* atau Obligasi Hijau, namun dana yang terkumpul ternyata tidak disalurkan kepada aktifitas yang bisa diklasifikasikan sebagai “Green”. Demikian pula adanya *Eco labeling* seperti produk *Eco Efisien/Hemat Energy* dan sebagainya, label-label tersebut ada risiko juga ketika kenyataannya tidak sesuai dengan label ataupun standar yang telah ditetapkan.

Secara umum yang disebut sebagai *Eligible Green Project* antara lain adalah *renewable energy*, *Energy efficiency*, *Pollution Prevention & Control*, *Environmentally sustainable management of living natural resources and land used*, *Terrestrial and aquatic biodiversity*, *Clean transportation*, *Sustainable water & wastewater management*, *Climate change adaption*, *Circular economy adapted product, production technologies and processes*, dan *Green buildings*.

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan 1: Ibu Dewi dari Kementerian Perindustrian

- Kementerian Perindustrian sudah lama memiliki program sertifikasi industri hijau, tapi sampai saat ini belum bisa dikaitkan dengan *Green Financing*, bagaimana prosedur dan bentuk konkritnya.
- Yang terkait *Carbon Trading* apakah termasuk *Green Financing* di Perbankan dan apakah sudah ada pembicaraan terkait *Carbon Trading*.

Pertanyaan 2: Bp. Tata dari PLN Nusantara Power

Bagaimana konkritnya, dalam artian tersebut yang akan meminjam itu apakah akan mendapatkan sesuatu yang lebih tinggi dan kaitannya dengan auditing apakah kita akan ada perbedaan metode yang biasa atau khusus.

Pertanyaan 3: Ibu Virda dari Bank Sinarmas

Karena kami dari sektor perbankan Swasta, kami hanya ingin bertanya simple, *Green Financing* ini kan kompleks/sangat *complicated* apalagi dengan adanya tantangan regulasi dari OJK luar biasa ketatnya dan berlapis hingga men-*challenge* kita sebagai Internal Auditor, pertanyaan saya adalah (mungkin dari Bank Mandiri sudah lebih *step a head* dari Sinarmas di swasta, ada tidak yang bisa dishare apa sebenarnya yang *minimum requirement*-nya yang perlu diprioritaskan ada dulu pastinya selain *guidance*, prosedur dll.

Jawaban Keseluruhan

- Terkait sertifikasi Industri Hijau *alignment*-nya seperti apa; dari yang saya pelajari taksonomi baik di OJK dan secara International yang berlaku memang ada standar yang sama di taksonomi, meskipun taksonomi OJK sendiri ingin membawa konteks nasionalnya bahwa kita tidak bisa 100% *complied* ataupun samakan standarnya *European Taksonomi*. Oleh karena itu, OJK mengembangkan taksonomi sendiri secara nasional yang harapannya bisa jadi acuan/standar Bersama. Sebagai contoh di sektor industri, karena industri adalah salah satu sektor yang diatur di taksonomi sehingga ada kriteria yang detail, OJK melibatkan kementerian-kementerian terkait ada 8 Kementerian, Industri terkait dengan Transportasi dsb. Harapannya nanti akan terkoordinasi maka tidak ada lagi *labelling*/definisi hijau yang membingungkan, tidak menutup kemungkinan konteksnya berbeda.
- Dari sisi inisiatif mungkin tidak masalah diklaim hijau, tapi jika dari sisi Perbankan memberikan pembiayaan/investasi atau ada aliran dana disebut Green maka harusnya mengacu kepada standar yang berlaku dari Taksonomi yang diatur oleh OJK tersebut.
- Benefitnya apa; dari sisi Perbankan *project Green Finance* umumnya dari sisi risikonya lebih tinggi daripada (misal) PLTA convert to PLTU karena dianggap PLTU hitungan bisnisnya lebih murah, projectnya lebih visible, jangka proyeknya lebih pendek apalagi Geo Thermal untuk membuktikan ada cadangannya saja mungkin butuh bertahun-tahun untuk bisa komersial.
- Secara Perbankan sebisa mungkin jika ada project yang sifatnya *Green* secara risiko masih bisa kita aset maka akan dibiayai, tapi mungkin kita belum bisa secara langsung suku bunga lebih murah, ketika ini kita bahas dengan OJK dan BI arahnya kebijakan yang akan disusun, maka sebelum ada insentif butuh suatu standar yang clear bahwa ini Green maka kebijakan akan digulirkan, saat inipun

sudah ada meskipun tidak semua sektor; contoh umum terkait dengan *lv* ada insentif pajak, insentif ganjil-genap dsb termasuk mendorong baik dari sisi demand ataupun suplynya sudah konkrit terjadi tapi disektor-sektor lain yang sedang kita tunggu dari Perbankan baik dari OJK, BI maupun Kementerian Keuangan secara fisikal.

- *Carbon Trading* termasuk dengan *Green Financing* karena salah satu bagian dari aktifitas yang *Green* syaratnya terkait dengan konservasi, untuk mendapatkan *carbon credit* artinya harus bisa terbuktikan bahwa ada konservasi/*effort* yang dilakukan mengurangi emisi di suatu kawasan tersebut (mencegah kebakaran, penggundulan lahan dsb) ketika hal tersebut bisa dibuktikan maka bisa dapat *carbon credit* yang bisa diperjualbelikan hal ini masuk kriteria konservasi (*Green*).

Tapi hal ini masih berkembang jauh karena proyek-proyek PLN, Pertamina *renewable* karena terbukti emisinya lebih rendah daripada yang batubara sehingga ada deltanya itu bisa diakui sebagai *carbon credit*, tapi jika dari aktifitas kehutanan saat ini sedang dikejar oleh LHK untuk bisa di akui pengakuannya. Kita lihat *Carbon Trading* sebagai *voluntary* karena belum ada aturan secara regulatori karena memang sedang bertahap di atur batas atas emisinya.

- Dari sisi Audit; jika dilihat di taksonomi spesifik terkait dengan suatu aktifitas dan mengacu pada KBLI ada sekitar 1500an kategori aktifitas usaha di level 5, tapi untuk yang di atur di taksonominya ada sekitar 500 mencakup 5 sektor yang terbanyak dari sektor Industri.
- Penting untuk membangun *capability* bagaimana kita bisa melakukan asesmen, dan pihak Perbankan tidak mungkin karena bisa jadi Perbankan tersebut yang membiayai sama-sama sindikasi satu project yang sama, bisa jadi asesmen kita berbeda, sehingga harus ada satu Lembaga bersertifikasi yang independen dan kompeten untuk bisa asesmen dan juga mengeluarkan label tersebut.
- *Minimum requirement – capability development* di Perbankan bagaimana kita mengamankan sistem, bagaimana proses monitoringnya, selain dari bisnis ada risknya, jika terjadi dispute harus ada satu pihak yang harus bisa settle yang memiliki *capability* terkait hal ini.



SNIA

GENERAL SESSION-2

Peningkatan Kapasitas Internal Audit Lingkup Pemerintah Daerah Melalui Sertifikasi Kompetensi

Drs. H. Fathan Subchi, M.A.P., CIISA, ChFA, CSFA, QIA,

GENERAL SESSION – 2

Peningkatan Kapasitas Internal Audit Lingkup Pemerintah Daerah Melalui Sertifikasi Kompetensi

Drs. H. Fathan Subchi, M.A.P., CIISA, ChFA, CSFA, QIA, CFrA
Anggota VI Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

ABSTRAK

Materi ini membahas urgensi penguatan kapasitas audit internal pada pemerintah daerah melalui pengembangan kelembagaan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta pemanfaatan sertifikasi kompetensi yang terstandar. Berbagai tantangan seperti kompleksitas regulasi, digitalisasi dan penggunaan *artificial intelligence* (AI), risiko *Environment, Social, Governance* (ESG), serta rendahnya tingkat maturitas SPIP menunjukkan kebutuhan mendesak untuk memperkuat Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP). Sertifikasi kompetensi menjadi instrumen strategis untuk memastikan standar profesional auditor, peningkatan kapabilitas audit berbasis risiko dan audit TI, serta mempersiapkan auditor menghadapi tata kelola modern berbasis data.

**Kata Kunci: #Kapabilitas APIP #Sertifikasi Auditor APIP #Audit ESG
#Digitalisasi APIP**

PEMBAHASAN

Latar Belakang

Manfaat audit internal bagi pemerintah daerah antara lain untuk meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan daerah, mengurangi duplikasi pemeriksaan eksternal, meningkatkan kualitas bukti pemeriksaan, mempercepat tindak lanjut hasil pemeriksaan.

Tuntutan terhadap transparansi dan akuntabilitas keuangan daerah semakin tinggi dalam rangka memberikan asurans dan konsultansi yang independen guna meningkatkan kualitas tata kelola. Kondisi ini membuat peningkatan kapasitas kelembagaan dan SDM internal audit menjadi kebutuhan yang tidak bisa ditunda.

Tantangan Audit Internal

- **Kompleksitas Regulasi**

Pengelolaan keuangan daerah dihadapkan pada kerumitan regulasi seperti banyaknya regulasi berlaku dalam satu objek audit, perubahan regulasi tidak diikuti harmonisasi peraturan lainnya, dan banyak ketentuan yang bersifat sangat teknis dan detail sehingga pemeriksaan kinerja semakin menjadi kebutuhan karena bernilai tambah besar dan beban pemeriksaan kepatuhan meningkat signifikan. Kondisi ini menuntut APIP memiliki kemampuan substantif untuk memahami berbagai aturan dan mengawal implementasinya secara efektif.

- **Digitalisasi & Pemanfaatan AI**

Digitalisasi pengelolaan keuangan daerah berjalan sangat cepat dengan penggunaan berbagai aplikasi seperti *E-Budgeting*, *E-Procurement*, SAKTI, dan SIPD. Hal ini berakibat volume data meningkat drastis, analisis data menjadi lebih kompleks, dan Interoperabilitas sistem menjadi tantangan utama. Menghadapi tantangan ini, kompetensi APIP yang harus diperkuat meliputi audit berbasis data analitik, pemahaman pengendalian TI, pengendalian aplikasi, audit TI secara menyeluruh, dan pemahaman penggunaan AI dalam administrasi daerah.

- **Penerapan ESG**

Terjadi pergeseran global menuju tata kelola berkelanjutan (ESG). APIP dituntut berperan dalam pengawasan ESG seperti identifikasi & evaluasi risiko ESG, audit kinerja ESG untuk mengukur efektivitas dan keberhasilan implementasi kebijakan, pemantauan kepatuhan terhadap standar dan regulasi ESG, penguatan budaya ramah lingkungan dan kebijakan energi hijau, peningkatan kesadaran aparatur mengenai prinsip ESG, dan penyusunan laporan keberlanjutan yang transparan dan akuntabel. Audit ESG menjadi area penting yang harus mulai dikuasai oleh auditor pemerintah daerah.

Kondisi Eksisting Kapasitas Audit Internal

Data menunjukkan adanya *gap* besar antara jumlah auditor APIP yang tersedia sejumlah **21.188** orang dibandingkan dengan kebutuhan ideal sebanyak **46.000** personel. Kondisi ini menghambat kualitas pengawasan dan efektivitas pencegahan penyimpangan.

Di sisi lain, terdapat beberapa kebijakan penting yang mendukung penguatan APIP:

- **PP No. 72/2019**

Regulasi ini menegaskan fungsi Inspektorat Daerah dalam mencegah korupsi, pengawasan kerugian daerah dapat dilakukan tanpa menunggu izin Kepala

Daerah, dan kewajiban untuk konsultasi kepada Menteri Dalam Negeri sebelum rotasi/mutasi inspektur.

- **Keputusan Menteri PANRB No. 173/2024**
Regulasi ini memprioritaskan 74 Pemda dalam penguatan peran APIP dengan Jabatan Fungsional JFA dan JF PPUPD
- **Surat Edaran Bersama KPK, BPKP, dan Mendagri (2024)**
Regulasi ini mengatur bahwa anggaran pengawasan ditetapkan berdasarkan persentase belanja daerah, penguatan kuantitas dan kualitas SDM Pengawas melalui sertifikasi kompetensi, pengawasan harus bebas intervensi, dan orientasi pada pencegahan serta tindak lanjut pengaduan.

Sertifikasi Kompetensi sebagai Instrumen Penguatan APIP

Sertifikasi kompetensi merupakan strategi utama dalam meningkatkan profesionalitas auditor yang secara garis besar dapat digambarkan sebagai berikut:



Harapan terhadap Audit Internal Pemerintah Daerah

Dengan peningkatan kompetensi melalui sertifikasi, audit internal ke depan diharapkan mampu:

- Menghasilkan laporan pengawasan yang komprehensif dan berkualitas (*Assurance*).

- Meningkatkan efisiensi proses pengawasan dan alokasi anggaran pengawasan.
- Memperkuat kemampuan deteksi dini terhadap penyimpangan (*Anticipation*).
- Menjadi fungsi pengawasan yang independen, kredibel, adaptif terhadap teknologi, dan mampu menjadi *Trusted Advisor* bagi kepala daerah dan stakeholder lainnya.



ONE ON ONE DISCUSSION

**Tantangan dan Harapan Penguasaan Sumber Daya Alam
oleh Negara**

Dr. Fuad Bawazier, M.A.

ONE ON ONE DISCUSSION

Tantangan dan Harapan Penguasaan Sumber Daya Alam oleh Negara

Dr. Fuad Bawazier, M.A.

ABSTRAK

Penguasaan sumber daya alam oleh negara harus dipahami sebagai manifestasi nyata dari *economic sovereignty* dan *constitutional mandate* yang menempatkan negara sebagai *ultimate trustee* atas kekayaan strategis nasional. Dalam kerangka Pasal 33 UUD 1945, negara tidak sekadar berperan sebagai pemilik formal, melainkan sebagai pengendali kebijakan (*policy controller*), penjamin keadilan distribusi (*distributive justice*), serta penjaga keberlanjutan (*sustainability governance*). Ketika pengelolaan sumber daya alam bergeser menuju dominasi mekanisme pasar tanpa pengawasan yang memadai, risiko *state capture*, ketimpangan sosial, dan degradasi kedaulatan ekonomi menjadi keniscayaan. Oleh karena itu, penguatan tata kelola melalui *good governance framework* dan dukungan audit internal yang independen merupakan prasyarat mutlak agar penguasaan negara atas sumber daya alam benar-benar berorientasi pada kemakmuran rakyat dan keberlanjutan jangka panjang.

Kata Kunci: Kedaulatan Ekonomi Nasional, Sumber Daya Alam, *Constitutional Mandate*

PEMBAHASAN

Pasal 33 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 merupakan fondasi ideologis dan konstitusional bagi sistem perekonomian nasional. Ketentuan ini menegaskan bahwa bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Rumusan tersebut tidak hanya mencerminkan orientasi ekonomi kerakyatan, tetapi juga mengandung prinsip *economic sovereignty* yang menempatkan negara sebagai pemegang mandat pengelolaan sumber daya strategis demi kepentingan publik.

Namun, dalam praktiknya, implementasi Pasal 33 UUD 1945 menghadapi tantangan serius, terutama pasca Reformasi 1998. Perubahan lanskap politik dan ekonomi nasional telah memunculkan berbagai penyimpangan terhadap prinsip perekonomian nasional yang semula dirancang untuk mencegah konsentrasi kekayaan dan kekuasaan ekonomi pada segelintir pihak. Dalam konteks ini, penguasaan sumber

daya alam (SDA) menjadi arena utama perdebatan antara kepentingan negara, mekanisme pasar, dan dominasi swasta.

Esai ini bertujuan untuk menganalisis dinamika penguasaan SDA oleh negara dengan menitikberatkan pada landasan konstitusional Pasal 33 UUD 1945, penyimpangan yang terjadi pasca Reformasi, ketimpangan pengelolaan antara sektor migas dan non-migas, serta tantangan dan harapan ke depan, termasuk peran strategis audit internal dalam memperkuat *governance*.

Pasal 33 UUD 1945 sebagai *Economic Constitution*

Pasal 33 UUD 1945 kerap dipahami sebagai *economic constitution* yang mengatur relasi antara negara, pasar, dan rakyat. Konsep “dikuasai oleh negara” tidak dapat dimaknai secara sempit sebagai kepemilikan formal (*legal ownership*) semata, melainkan mencakup fungsi pengaturan (*regulatory function*), pengelolaan (*management function*), pengawasan (*supervisory function*), dan pengambilan manfaat (*beneficial ownership*) untuk kepentingan publik.

Dalam kerangka ini, negara berperan sebagai *ultimate trustee* atas sumber daya alam, dengan mandat untuk memastikan bahwa eksploitasi SDA tidak hanya efisien secara ekonomi, tetapi juga adil secara sosial dan berkelanjutan secara lingkungan. Prinsip ini tetap dinyatakan berlaku bahkan setelah empat kali amandemen UUD 1945, yang menegaskan bahwa semangat Pasal 33 tidak pernah dicabut dari bangunan konstitusi ekonomi Indonesia.

Sejarah menunjukkan bahwa pada sektor minyak dan gas bumi (migas), prinsip Pasal 33 relatif diterjemahkan secara konsisten melalui penerbitan Undang-Undang Nomor 44 Tahun 1960 dan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1971 tentang Pertamina. Kedua regulasi tersebut menegaskan bahwa seluruh migas adalah milik negara, sementara pihak swasta hanya diperkenankan melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi melalui izin dan pengaturan ketat oleh pemerintah. Model ini mencerminkan pendekatan *state control model* yang kuat.

Sejak Reformasi 1998, prinsip perekonomian nasional sebagaimana diamanatkan Pasal 33 UUD 1945 dinilai mengalami penyimpangan signifikan. Orientasi kebijakan ekonomi bergeser ke arah *market-driven economy* yang menempatkan mekanisme pasar sebagai instrumen utama pengelolaan SDA. Puncak dari kecenderungan ini terjadi dalam kurun waktu 2014–2024, ketika berbagai indikator menunjukkan melemahnya posisi negara dalam mengendalikan sumber daya strategis.

Salah satu indikasi paling serius adalah meningkatnya praktik korupsi dalam skala yang masif, hingga nilainya disebut telah menyaingi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Fenomena ini diperparah oleh konflik kepentingan (*conflict of interest*), di mana sejumlah pejabat publik berperan ganda sebagai regulator, penguasa, sekaligus pelaku kejahatan ekonomi. Akibatnya, penegakan hukum menjadi timpang tajam ke bawah namun tumpul ke atas, sehingga semakin menjauhkan rakyat dari rasa keadilan.

Dalam perspektif *political economy*, kondisi ini menunjukkan terjadinya *state capture*, yakni situasi di mana kebijakan publik tidak lagi mencerminkan kepentingan umum, melainkan dikendalikan oleh kelompok ekonomi tertentu. Negara secara perlahan kehilangan kedaulatannya dalam menentukan arah pengelolaan SDA, sementara rakyat hanya menjadi penonton dari eksploitasi kekayaan alam yang seharusnya menjadi sumber kemakmuran bersama.

Ketimpangan Penguasaan SDA Migas dan Non-Migas

Ketimpangan paling nyata dalam penguasaan SDA terlihat pada perbedaan perlakuan antara sektor migas dan non-migas. Sementara migas sejak awal dikelola dalam kerangka penguasaan negara yang relatif konsisten, sektor non-migas seperti pertambangan mineral, kehutanan, dan perkebunan sawit justru mengalami liberalisasi yang masif.

Dalam praktiknya, sumber daya alam non-migas lebih banyak dikuasai oleh swasta, baik secara legal maupun ilegal. Tidak hanya pada sisi produksi, dominasi swasta bahkan merambah hingga penguasaan pasar. Fenomena munculnya ribuan kegiatan *illegal mining* mencerminkan lemahnya pengawasan negara dan degradasi kapasitas institusional dibandingkan masa Orde Lama dan Orde Baru. Kondisi serupa juga terjadi pada sektor sawit, yang kerap dikaitkan dengan persoalan deforestasi, konflik lahan, dan ketimpangan distribusi manfaat ekonomi.

Ketimpangan ini menimbulkan paradoks konstitusional: di satu sisi Pasal 33 UUD 1945 menegaskan penguasaan negara, namun di sisi lain praktik kebijakan justru mengarah pada *de facto privatization* atas sumber daya strategis. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi memperlebar kesenjangan sosial dan melemahkan ketahanan ekonomi nasional.

Penguasaan kembali sumber daya alam oleh negara merupakan mandat konstitusi yang saat ini tengah diupayakan. Harapannya, seluruh kekayaan alam benar-benar dikelola untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat sebagai wujud nyata pelaksanaan Pasal 33 UUD 1945. Namun demikian, proses ini sarat dengan tantangan, terutama pada aspek teknis dan kelembagaan.

Harapan, Tantangan Implementasi, dan Peran Audit Internal

Salah satu tantangan utama adalah bagaimana menangani perusahaan tambang swasta yang telah berstatus *go public* dan memiliki kewajiban utang yang kompleks. Proses pengambilalihan atau penguatan kendali negara atas entitas semacam ini menuntut kehati-hatian agar tidak menimbulkan instabilitas pasar, risiko fiskal, maupun sengketa hukum. Di sinilah diperlukan pendekatan *risk-based policy* yang mengintegrasikan pertimbangan ekonomi, hukum, dan tata kelola.

Dalam konteks tersebut, peran audit internal menjadi sangat strategis. Audit internal berfungsi sebagai *assurance provider* yang memastikan bahwa proses penguasaan dan pengelolaan SDA berjalan sesuai prinsip akuntabilitas, transparansi, dan kepatuhan terhadap regulasi. Lebih jauh, audit internal juga berperan sebagai *early warning system* dalam mengidentifikasi risiko korupsi, inefisiensi, dan penyimpangan kebijakan sejak dini. Dengan dukungan audit internal yang kuat dan independen, negara dapat memperkuat *governance framework* dalam pengelolaan SDA, sehingga mandat konstitusi tidak berhenti pada tataran normatif, tetapi terwujud dalam praktik kebijakan yang berkeadilan dan berkelanjutan.

Penguasaan sumber daya alam oleh negara bukan sekadar pilihan kebijakan, melainkan kewajiban konstitusional yang berakar pada Pasal 33 UUD 1945. Penyimpangan yang terjadi pasca Reformasi menunjukkan bahwa tanpa pengendalian negara yang kuat, pengelolaan SDA berpotensi menjauh dari tujuan kemakmuran rakyat. Ketimpangan antara sektor migas dan non-migas menjadi bukti konkret perlunya koreksi struktural dalam kebijakan ekonomi nasional. Ke depan, penguasaan kembali SDA oleh negara harus diiringi dengan penguatan tata kelola dan sistem pengawasan yang kredibel. Dalam hal ini, audit internal memegang peranan kunci sebagai penjaga integritas (*guardian of integrity*) dan akuntabilitas publik. Dengan demikian, cita-cita kedaulatan ekonomi dan keadilan sosial sebagaimana diamanatkan oleh konstitusi dapat diwujudkan secara nyata dan berkelanjutan.

SESI TANYA JAWAB

Pertanyaan 1: Bapak Setyanto Nugroho (Inspektorat Utama Sekretariat Jenderal DPR RI)

Pasal 33 UUD 1945 dahulu tercermin dalam struktur APBN, di mana sumber pendapatan negara terbagi atas migas dan non-migas. Namun saat ini struktur tersebut berubah menjadi pajak dan non-pajak. Beliau menekankan bahwa kemajuan suatu negara tidak ditentukan oleh luas wilayah, jumlah penduduk, ataupun kekayaan sumber daya alam, melainkan oleh integritas para penyelenggara negara. Pertanyaannya: bagaimana aspirasi mengenai pentingnya integritas ini dapat disampaikan dan ditanamkan kepada para pemimpin negara?

Jawaban

Pada akhir masa Orde Baru, ekspor minyak Indonesia pernah mencapai lebih dari 1.520.000 barrel per hari, sementara konsumsi domestik masih sekitar 600.000 barrel. Kini kondisinya justru terbalik; kita menjadi net importer. Hal ini menunjukkan bahwa landscape ekonomi dan sumber penerimaan negara memang berubah signifikan. Terkait integritas, para *founding fathers* kita sejak awal telah menegaskan bahwa

penyelenggara negara harus menjalankan amanah dengan moralitas dan tanggung jawab yang tinggi. Jika prinsip dasar yang diwariskan tersebut benar-benar dijalankan, maka harapan tentang integritas penyelenggara negara dapat diwujudkan.

Pertanyaan 2: Bapak Heru (PT Perkebunan Nusantara III/Persero)

Saya masih ingat bagaimana Bapak pada masa menjabat dikenal sangat tegas dalam menyikapi IMF. Melihat kondisi pasca-reformasi, ketika utang Indonesia meningkat cukup signifikan, bagaimana pandangan Bapak terhadap perkembangan utang negara saat ini?

Jawaban

Pada masa Orde Baru, kebijakan ekonomi Indonesia bergerak dalam dua arus besar. Di satu sisi, Presiden Soeharto mengedepankan ekonomi kerakyatan dan menjalin kedekatan kuat dengan masyarakat, termasuk rutin berdialog dengan para petani. Di sisi lain, berkembang pula pemikiran ekonomi modern yang membuka akses pada pasar uang dan pembiayaan internasional. Kedua pendekatan ini dijalankan secara seimbang, sehingga berbagai program Pembangunan seperti Inpres Sekolah, Inpres Posyandu, dan inisiatif sosial lainnya dapat berjalan efektif.

Pelajaran penting dari periode tersebut adalah kehati-hatian dalam berutang; pemerintah tidak mengambil pinjaman secara berlebihan sehingga beban utang dapat terkendali. Kondisi ini sangat berbeda dengan situasi pasca-reformasi, di mana akumulasi utang berlangsung jauh lebih cepat dan dalam skala yang lebih besar.

Pertanyaan 3: Bapak Gaspar Polikarpo (Kementerian Koperasi, Timor Leste)

Menurut saya, kemajuan sebuah negara, termasuk Indonesia, ditentukan terutama oleh kualitas SDM-nya, termasuk para elit dan penyelenggara negaranya, bukan oleh luas wilayah, jumlah penduduk, ataupun kekayaan sumber daya alam. Bagaimana cara menyelesaikan persoalan terkait integritas SDM tersebut?

Jawaban

Indonesia adalah negara dengan sumber daya alam yang sangat melimpah, namun dalam praktiknya hanya sebagian kecil masyarakat yang benar-benar menikmati hasilnya. Dari pengamatan saya, kondisi ini bahkan memburuk dari masa Orde Lama ke Orde Baru hingga periode setelahnya. Karena itu, bagi negara seperti Timor Leste, penting untuk belajar dari pengalaman Indonesia, ambil yang baik, dan hindari hal-hal yang terbukti tidak membawa manfaat. Salah satu indikator yang menggambarkan tantangan tata kelola adalah *tax ratio* Indonesia yang menurun; dulu berada di angka dua digit, sementara sekarang hanya sekitar 8%. Kondisi ini menunjukkan perlunya perbaikan mendasar dalam integritas, pengelolaan kebijakan publik, dan akuntabilitas SDM di seluruh sektor.

Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA)
Jl. Duren Tiga Raya No.8A, Jakarta 12760 - Indonesia
Telp. +62 21 7972255, Email: info@ypia.id

The Center of Internal Audit Resources (CIAR) YPIA
L'Avenue Office Tower Lt. 17 F
Jl. KH. Guru Amin Kav.16 (d/h Jl. Raya Pasar Minggu Kav. 16)
Pancoran – Jakarta Selatan 12780
Telp. +62 21 7985555 Email: marketing@ypia.id