



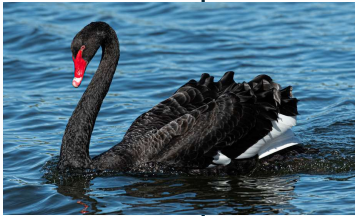
Effective Interaction with the Board

The Role of Internal Audit in Governance

Prof. Rofikoh Rokhim, S.E., S.I.P., D.E.A., Ph.D
Wakil Komisaris Utama/Independen
Guru Besar Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Indonesia
Jakarta, 2025

From the Unexpected to the Inevitable

Economic Event Typologies



Black Swans

Rare, unpredictable events with extreme impact; seem predictable in hindsight.

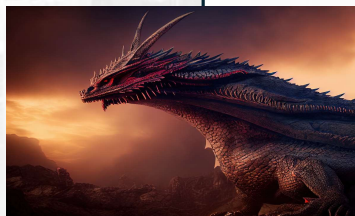
- London Insurance Crash (1666)
- OPEC Oil Embargo (1973)
- Black Monday (1987)
- 9/11 (2001)
- Enron (2001)
- Asian Tsunami (2004)
- Covid-19 (2020)
- Swiss Franc Shock (2015)
- Silicon Valley Bank (2023)



Grey Rhino

High-probability, high-impact events often ignored despite clear warnings.

- Krisis Moneter Asia (1997-1998)
- Krisis Rusia (1998)
- Global Financial Crisis (2008)
- Bubble Properti di China (2020)
- Ekonomi Venezuela (2010)
- Briexit (2016)
- US-China Trade War (2018-now)
- Lonjakan Harga Pangan (2022)
- Aging Population Japan & Eropa
- Water Scarcity Crisis (Global)



Dragon King

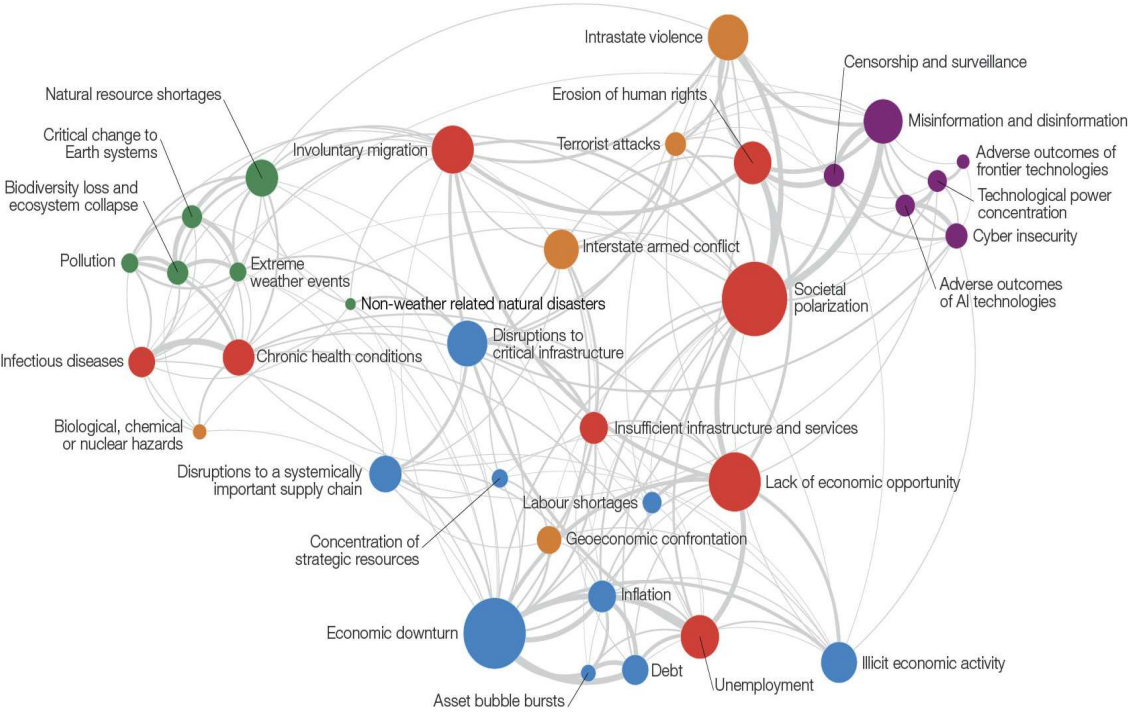
Extreme, dominating events arising from unique, non-linear systemic dynamics; sometimes predictable.

- Tulip Mania (1637)
- South Sea Bubble (1720)
- Great Depression (1929-1939)
- Housing Bubble Japan (1990)
- Demise of FTX (2022)

Source : Nassim Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (2007); Michele Wucker, *The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore* (2016); Didier Sornette, *Dragon-Kings, Black Swans, and the Prediction of Crises* (2009), diolah.

Interconnected Risk & Systemic Risk

Global Risk Landscape



Top 10 Risk

2 years



10 years



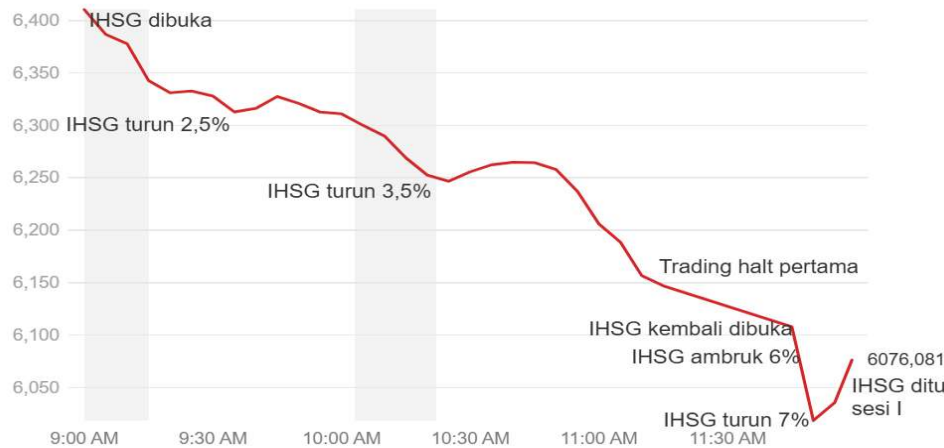
Risk categories | Economic | Environmental | Geopolitical | Societal | Technological

Large-scale interconnected risk events are becoming systemic risk and making the risk landscape more complex.

Source : Global Risks Report 2024, World Economic Forum 2024 and Interconnected Risk Become Systemic – Enterprise Risk, adjusted 2024

Black Tuesday - Trading Halt

18 Maret 2025



Sumber : <https://www.cnbcindonesia.com/research/20250318122722-128-619561/mencekam-detik-detik-ihsg-anjlok-sampai-7-sempat-trading-halt> ; https://www.datawrapper.de/_oAsHII/, diakses 18 Maret 2025

- Pada sepuluh menit pertama pembukaan perdagangan hari ini, IHSG dibuka ke posisi 6.394,87 atau turun 1,19% (-77 poin).
- IHSG kemudian anjlok 5,02% ke level 6.146 pada pukul 11.19 WIB sehingga perdagangan dihentikan sementara.
- IHSG kembali dibuka pada pukul 11.49 WIB tetapi langsung terjun bebas turun 6% ke 6.084.
- IHSG kemudian anjlok lebih dari 7% lebih ke di 6.018,39 lalu sedikit menguat kemudian dan ditutup pada posisi 6.076,081 atau melemah 6,12% pada perdagangan sesi I.

*"Dalam menghadapi kejadian eksternal ekstrem seperti ini, **Internal Auditor** harus berperan sebagai pengawas objektif yang tidak hanya mengevaluasi dampak keuangan, tetapi juga menilai kesiapan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian.*

Transparansi, mitigasi risiko yang terstruktur, dan kepatuhan terhadap regulasi adalah kunci dalam menjaga stabilitas operasional di tengah gejolak pasar."

Summary

Standar 8.1 Interaksi dengan Dewan



Komunikasi Kolaboratif dan Interaktif

- **Pertemuan Rutin** : SKAI/SPI harus secara berkala melaporkan temuan, risiko utama, dan rekomendasi kepada Dewan atau Komite Audit.
- **Transparansi dalam Laporan** : Audit internal harus menyediakan laporan yang tidak hanya mencakup temuan, tetapi juga analisis mendalam dan rekomendasi strategis.
- **Saluran Komunikasi yang Terbuka** : SKAI/SPI harus memiliki akses langsung ke Dewan tanpa perlu melalui manajemen untuk menghindari bias atau hambatan komunikasi.

Teknologi dan Infrastruktur yang Mendukung

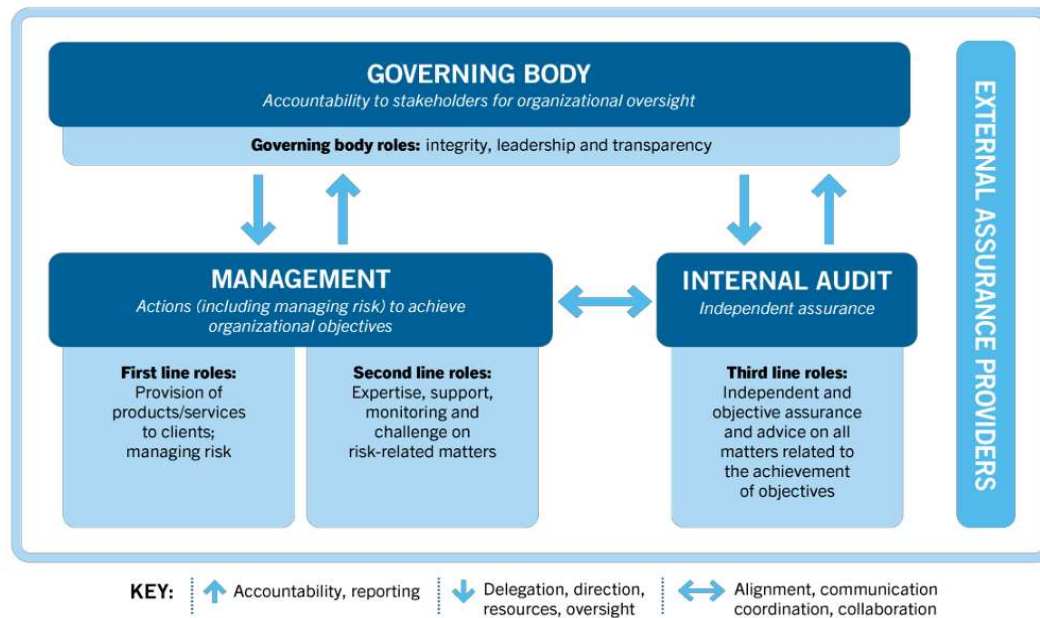
- **Kapasitas SDM yang Memadai**: Auditor harus memiliki kompetensi, keahlian, dan pelatihan yang cukup untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko secara efektif.
- **Teknologi dan Infrastruktur yang Mendukung**: Audit internal harus memiliki akses ke alat analitik data, sistem manajemen audit, dan teknologi lainnya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
- **Independensi dan Objektivitas**: SKAI/SPI harus berada dalam posisi yang independen, tanpa tekanan dari manajemen, sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara objektif.

Prinsip Pengawasan Dewan dalam Mendukung Fungsi Audit Internal

- **Pengawasan dan Evaluasi Kinerja Audit Internal**
 - i. Meninjau dan menyetujui rencana audit tahunan berdasarkan risiko organisasi.
 - ii. Memastikan audit internal memiliki KPI yang selaras dengan tujuan perusahaan.
 - iii. Melakukan evaluasi tahunan terhadap efektivitas fungsi audit internal.
- **Menjamin Independensi dan Objektivitas**
 - i. SKAI/SPI harus melapor langsung kepada Komite Audit dan Dewan, bukan kepada manajemen operasional.
 - ii. Dewan harus melindungi auditor internal dari tekanan eksternal atau konflik kepentingan yang dapat mengganggu integritas audit.
- **Mendukung Implementasi Rekomendasi Audit**
 - i. Mengawal implementasi rekomendasi audit agar ditindaklanjuti oleh manajemen.
 - ii. Memastikan adanya mekanisme pemantauan untuk menindaklanjuti rekomendasi secara berkala.

Three Lines Model

Three Lines Model menekankan koordinasi dan keselarasan di dalam organisasi sangat penting untuk memastikan kohesi operasional dan mencegah silo (fragmentasi antarunit dalam organisasi). Model ini merupakan evolusi dari konsep sebelumnya, *Three Lines of Defense* dengan penekanan yang lebih besar pada kolaborasi dan keterlibatan semua pemangku kepentingan dalam tata kelola risiko.

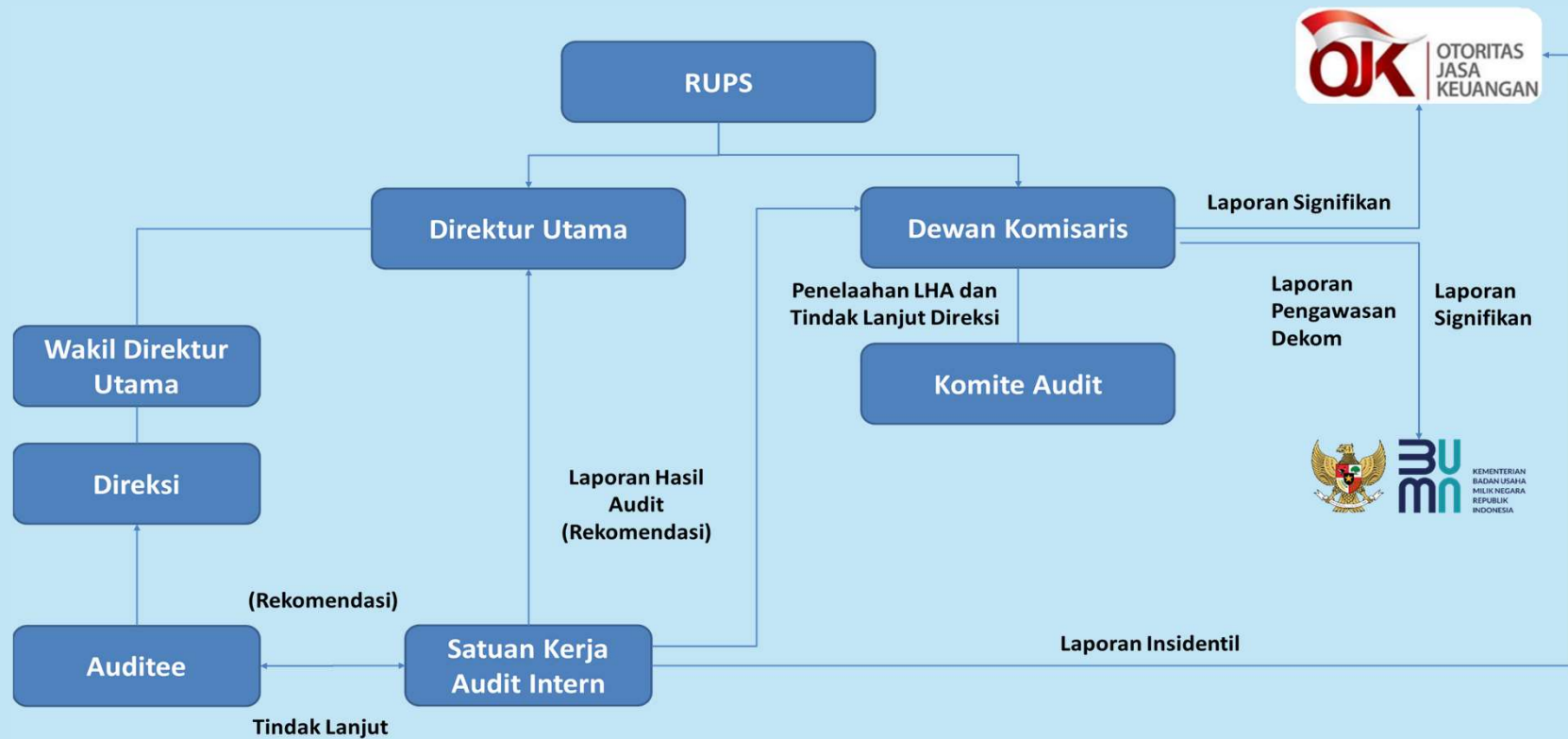


Sumber: Global Perspective & InsightsThe Three Lines Model – An Important Tool for the Success of Every Organization – The Institute of Internal Auditors, diakses 19 Maret 2025

Keypoint

- Akuntabilitas Direksi, Dewan Komisaris, Komite Audit atau lainnya, kepada Pemangku Kepentingan melalui peran *oversight* terhadap risiko strategis, kepatuhan, dan efektivitas operasional organisasi.
- Manajemen bertanggung jawab dalam melaksanakan strategi, mengelola risiko, dan mengoptimalkan kinerja operasional.
- Fungsi audit internal memberikan *assurance* (jaminan), *insight* (wawasan), dan *advice* (nasihat) kepada manajemen dan dewan direksi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko dan tata kelola.
 - Audit Internal perlu beroperasi secara mandiri dan objektif serta mendorong perbaikan berkelanjutan melalui pemberian rekomendasi strategis

Audit Intern dalam Organisasi



Sumber : POJK Nomor 55/POJK.4/2015 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit; Tata Kelola Bank Umum ; POJK Nomor 29/POJK.04/2016 tentang Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik; POJK Nomor 17 Tahun 2023 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum, POJK Nomor 1/POJK.03/2019 tentang Penerapan Fungsi Audit Intern pada Bank Umum; Standar Nomor 2045, Implementation Guides | International Professional Practices Framework (IPPF) The Institute of Internal Auditors | Global 194 www.globaliia.org | www.theiia.org dan berbagai sumber terkait, diolah 2025.

The Internal Audit Dilemma

Audit internal sering kali harus memilih antara mendukung kepentingan Direksi atau menjalankan fungsi pengawasan untuk kepentingan pemegang saham dan regulasi melalui Dewan Komisaris/Komite Audit



Komite Audit

lebih berfokus pada pengawasan kepatuhan terhadap standar pelaporan keuangan dan kontrol internal.



Direksi

Cenderung menggunakan audit internal untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengoptimalkan proses bisnis.

Implikasi :

- Fungsi audit internal harus menyeimbangkan ekspektasi dari kedua pihak untuk menghindari konflik kepentingan.
- Adanya kebutuhan untuk memperjelas peran dan tanggung jawab antara Dewan Komisaris/Komite Audit dan Direksi dalam menentukan prioritas audit internal.
- Model tata kelola perusahaan yang lebih jelas diperlukan untuk memastikan audit internal dapat beroperasi secara independen dan efektif.

Jika kedua pihak berusaha mengontrol fungsi audit internal secara bersamaan, ada kecenderungan mengalami penurunan efektivitas atau bahkan dialihkan ke pihak eksternal (auditor eksternal).

Komite Audit & Pengendalian Internal

Definisi Bentuk Risiko

- Ancaman (*threat*);
- Risiko yang dalam bersaran mata uang yang dapat diartikan sebagai paparan (*exposure*) atau dampak (*impact*);
- Bahkan kemungkinan keterjadian atau *likelihood*.

Risiko terhadap Perusahaan berasal dari

Unintentional Error

Breaches of Security

Deliberate Error of Fraud

Acts of Violence

Unintentional Losses of Assets

Natural Disaster

Thief of Assets

Internal Law

Fungsi Dasar Pengendalian Internal

Preventive Controls

yang bertujuan agar masalah ini tidak terjadi.

Detective Controls

yang bertujuan menemukan masalah yang timbul dan ketika masalah ini belum dapat dicegah untuk terjadi.

Corrective Controls

yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah maupun memperbaiki keadaan ketika masalah telah terjadi.

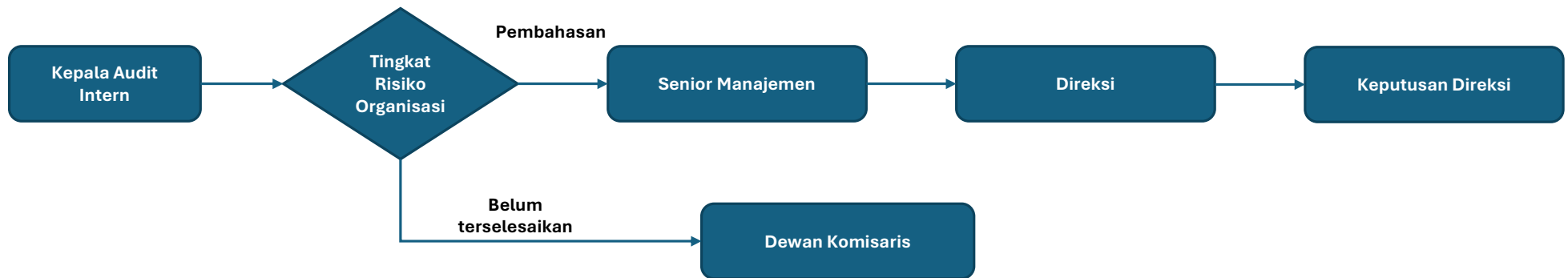
Pengendalian internal Perusahaan perlu bekerja sama dengan Komite Audit sesuai dengan POJK Nomor 55/POJK.4/2015 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit dengan wewenang sebagai berikut :

- Mengakses dokumen, data, dan informasi emiten atau Perusahaan publik tentang karyawan, dana, asset dan sumber daya yang diperlukan.
- Berkomunikasi langsung dengan karyawan, termasuk direksi dan pihak yang menjalankan fungsi audit internal, manajemen risiko, dan akuntan terkait tugas dan tanggung jawab komite audit**
- Melibatkan pihak independen diluar anggota komite audit yang diperlukan untuk membantu pelaksanaan tugasnya (jika diperlukan); dan
- Melakukan kewenangan lain yang diberikan oleh Dewan Komisaris



Sesuai dengan poin b, Komite Audit juga dapat dan sebaiknya mengadakan pertemuan dengan berbagai pihak seperti kepala audit internal dan akuntan publik secara regular tanpa kehadiran anggota Direksi, Hal ini dimaksudkan agar Komite Audit mendapatkan informasi yang lengkap, obyektif dan independent dari berbagai pihak tersebut.

Komunikasi Internal Audit terhadap Penerimaan Risiko



Dalam hal Kepala Audit Internal menyimpulkan bahwa manajemen telah menanggung tingkat risiko yang mungkin tidak dapat diterima oleh organisasi, Kepala Audit Internal **harus membahas masalah ini dengan manajemen senior**. Jika Kepala Audit Internal meyakini bahwa permasalahan tersebut belum terselesaikan, maka Kepala Audit Internal harus mengkomunikasikan hal **tersebut kepada Dewan Pengawas/Dewan Komisaris (Standar 2600 – Komunikasi Penerimaan Risiko)**.

Standar ini **berlaku untuk risiko yang sangat signifikan**, termasuk:

1. Hal-hal yang mengancam reputasi organisasi.
2. Hal-hal yang dapat mengancam orang.
3. Hal-hal yang dapat berakibat pada denda pelanggaran aturan yang tinggi, pembatasan usaha/bisnis, atau denda keuangan atau kontraktual lainnya.
4. Salah saji material.
5. Tindakan kecurangan atau tindakan ilegal lainnya.
6. Hambatan yang signifikan dalam mencapai tujuan strategis organisasi.

The Four Faces of Internal Audit Leadership

SKAI/SPI dapat meningkatkan *positioning* fungsi audit internal dalam organisasi

Catalyst

- Bertindak sebagai agen perubahan untuk mempengaruhi perilaku organisasi.
- Menjembatani berbagai unit dalam organisasi untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan strategis

Strategist

- Mengarahkan audit internal agar selaras dengan strategi bisnis perusahaan.
- Bekerja sama dengan unit bisnis untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko serta memberikan nilai tambah dalam pencapaian tujuan bisnis.

Steward

- Menyediakan *assurance* independen, wawasan tentang kepatuhan, serta tata kelola organisasi.
- Melindungi nilai organisasi dengan memastikan kontrol internal berjalan efektif.

Operator

- Menyeimbangkan antara kapabilitas, biaya, dan tingkat layanan untuk memenuhi tanggung jawab audit internal.
- Mengelola sumber daya secara efektif untuk memastikan audit internal berjalan efisien dan berdampak.

Expand Internal Audit's Role

Agile, Strategic & Value Driven Approach

Rethinking the Internal Audit Approach

Shifting dari traditional *compliance-focused audit* untuk lebih kepada *advisory* dan *risk-driven approach* yang dapat memberikan nilai kepada bisnis.

Memastikan bahwa *audit priority plan* telah sesuai dengan *strategic objectives and risk landscape*, termasuk pada bagian yang paling signifikan, baik dalam risiko keuangan, operasional dan strategik.

Driving Innovation in Internal Audit

Optimalisasi *Data-Driven Auditing* dan *Technology* untuk mengefisiensikan pola kerja

Digital Mindset yang didukung dengan *emerging robotic process automation (RPA), blockchain, and cybersecurity* untuk dapat memahami *evolving risks*.

Memberikan *advisory services* pada *governance, ESG, digital transformation, dan operational efficiencies*.,

Continuous Learning and Professional Development

Position Internal Audit *as a Business Partner* dan memberikan *strategic insights* yang dapat meningkatkan performa kinerja dan inovasi.

Meningkatkan transparansi untuk lebih *insightful* dan *forward-looking reports* dibandingkan menggunakan pendekatan historis.

Upskilling Capabilities sesuai dengan risiko dan kebutuhan perusahaan yang relevan.



Thank You



**Prof. Rofikoh Rokhim S.E., SIP.,
DEA., Ph.D**

*Komisaris Independen Bank BRI
Direktur Program Studi
Magister Management
Universitas Indonesia*

Pendidikan:

- Ph.D. in Economics Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris, France
- Executive Education, Fuqua Business School, Duke University, North Caroline, USA
- Executive Education, Ross School of Business, Michigan University, Michigan, USA
- Executive Education, Darden School of Business, University of Virginia, Virginia, USA
- Executive Education, Haas Business School, University of Berkeley, Berkeley, USA
- Executive Education, Stern School of Business, New York University, New York, USA
- Executive Education, Kellogg School of Management, Northwestern University, Evanston, Ohio, USA
- Executive Education, Columbia Business School, Columbia University, New York, USA
- Executive Education, Institute Management Development, Lausanne, Swiss
- Executive Education, London School of Economics & Political Science, London, UK.
- Executive Education, Chicago Booth School of Business, University of Chicago, Chicago, USA.
- Executive Education, Said Business School, University of Oxford, Oxford, UK.
- Executive Education, Graduated School of Business, University of Stanford, Palo Alto, USA
- Executive Education, Wharton Business School, University of Pennsylvania, Philadelphia, USA
- Executive Education Harvard Business School, University of Harvard, Boston, USA.
- Executive Education Harvard Kennedy School, University of Harvard, Boston, USA.
- Executive Program INSEAD Business School, Asian Campus, Singapore.
- Executive Program MIT-Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Boston, USA.
- Training For Trainer in Methods of Educations, Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH, Berlin, Germany

Karir:

- Guru Besar dan Peneliti di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, 2006-sekarang
- Komisaris Independen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, 2017-sekarang
- Komisaris Utama PT. Hotel Indonesia Natour (Persero), 2015 – 2017
- Komite Pelayanan dan Komite Kepesertaan & Kinerja Organisasi dan SDM BPJS Ketenagakerjaan, 2015-2017
- Satgas Dana Desa, Kementerian Desa, Transmigrasi dan Daerah Tertinggal, 2016-2017
- Satgas Tata Kelola Migas (Anti Mafia Migas), Kementerian Energi dan Sumberdaya Mineral, 2014-2015
- Komite Audit & Komite Risiko PT. POS Indonesia, 2012-2015,
- Kepala Bisnis Indonesia *Intelligence* Unit, 2008-2013
- Wartawati Bisnis Indonesia, 1995-2007