



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

3-4 DESEMBER 2025 | THE STONES HOTEL, BALI





YAYASAN
PENDIDIKAN
INTERNAL
AUDIT

Reinventing SOE's

Governance Excellence, Risk Intelligence, and
Strategic Agility for Indonesia's Competitiveness

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

Speaker Profile



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

Indonesian | Jakarta | mawaluddin@gmail.com

FORMAL Education

- S3, Doctorate, Majoring Strategic Management, Padjajaran University, Bandung – Indonesia
- S2, Master Degree, Majoring Business Administration, European University, Antwerpen – Belgium
- S1, Bachelor Degree, Majoring Electrical Engineering, Sriwijaya University, Palembang – Indonesia

PROFESSIONAL Experience

- PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, Deputy CEO, May 2025 – Sep 2025
- PT Pelayaran Nasional Indonesia (Persero), President Commissioner, Jakarta, Indonesia, Jan 2024 – May 2025
- PT Angkasa Pura II (Persero), CEO, Jakarta, Indonesia, Sep 2016 – Nov 2023
- PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk, CEO Enterprise Business, Jakarta, Indonesia, May 2012 – Sep 2016
- PT. Infomedia Nusantara, President Director, Jakarta, Indonesia, Dec 2010 – May 2012
- PT. Patra Telekomunikasi Indonesia, President Commissioner, Jakarta Indonesia, Dec 2015 – Sep 2016
- PT. Sigma Citra Caraka, Chief of Commissioner, Jakarta Indonesia, Feb 2015 – Sep 2016

ACADEMIC Experience

- Lecturer in S2 MM Program, Telkom University, Bandung (2013 – Present)
- Lecturer in S3 DMB Program, State University of Jakarta, Jakarta (2025 – Present)
- Trainer in IT Audit, Yayasan Pendidikan Internal Audit Jakarta (2025 – Present)

PROFESSIONAL APPRECIATION

- The Best CEO in Digital Transformation by Digitech Award 2021
- Best CEO Employees Choice Awards 2020 by ICONOMICS
- Most Admired CEO 2019 by Warta Ekonomi
- Digital CEO of The Year by Anugerah Indonesia Maju – Rakyat Merdeka
- The Best SOE's CEO – Category The Best Strategic Orientation by Anugerah BUMN Award 2018
- The Best Leader BUMN – The Best Integrity by Revolusi Mental Award
- TOP ICT Leadership 2016 by iTech Magazines,
- Maverick of the year, Executive of the year, Innovator of the year, 2016 Gold Stevie Award at Rome
- Marketing professional of the year, 2014 by CMO Asia Awards
- The Best and Most Outstanding Corporate Leader in Telco Services, 2014 by Business Review Magazines
- Best Chief Marketing Officer of an Indonesian State-Owned Enterprise, 2013 by Indonesian Ministry of SOE

Strategic Context

Transisi BUMN di Indonesia berada pada persimpangan penting yang ditandai oleh tekanan berupa tuntutan pasar global, tekanan digital dan keberlanjutan (sustainability), serta ekspektasi publik akan akuntabilitas.

BUMN juga perlu untuk memenuhi mandat ganda berupa :

1

Pelayanan Publik

Fokus utama adalah memastikan akses layanan dasar, mendorong pemerataan hasil pembangunan dan menjaga kedaulatan nasional di sektor-sektor strategis.

2

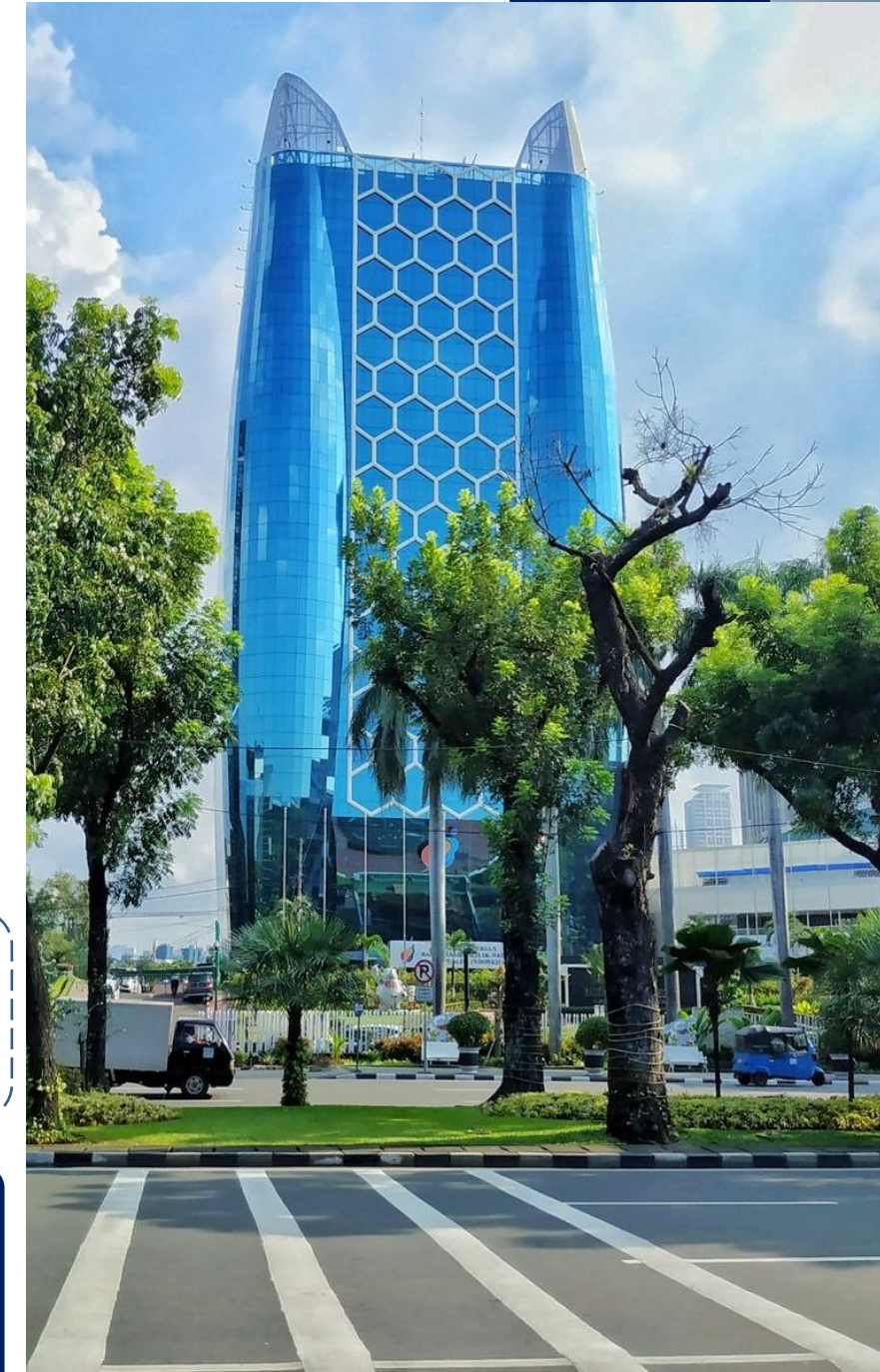
Commercial & Profitability

BUMN harus meningkatkan daya saing perusahaan di pasar, mengoptimalkan kinerja finansial, dan memberikan kontribusi signifikan terhadap APBN.

Kombinasi tantangan diatas menjadikan “governance & risk” bukan lagi fungsi pendukung, tetapi **fungsi strategis yang menentukan survival dan relevance.**

Contoh aplikatif:

- BUMN energi harus memenuhi target dekarbonisasi sambil menjaga tarif dan pasokan.
- BUMN telekomunikasi harus membangun sovereign digital infrastructure di tengah persaingan global hyperscaler.



Redesigned Governance Architecture of SOEs

Transformasi Fundamental Tata Kelola BUMN

UU No. 16 Tahun 2025 membawa reformasi struktural yang menegaskan bahwa BUMN harus memiliki tata kelola setara global sovereign wealth framework. Perubahan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi mendesain ulang arsitektur kepemilikan, pengawasan, dan pengambilan keputusan BUMN.

Poin Kunci Reformasi

Pembentukan BP BUMN

BP BUMN akan berfungsi sebagai regulatory & ownership authority tunggal untuk seluruh BUMN, memisahkan peran politik dari fungsi ownership profesional.

Centralized Ownership Model

Negara menjadi pemilik akhir yang mendelegasikan otoritas kepada BP BUMN, kemudian Danantara (SWF Indonesia) sebagai strategic investment leg.

Struktur Saham Nasional

Seri A (1%): dikuasai BP BUMN mewakili ultimate control rights.
Seri B (99%): dikelola BPI Danantara sebagai value optimization engine.

Penguatan Holding

Holding operasional dan holding investasi memperoleh mandat lebih jelas untuk efisiensi dan konsolidasi aset nasional.

Governance Standardization

Seluruh BUMN harus mengadopsi standar governance setara SWF global (transparency, accountability, fiduciary duty).

Konsekuensi Strategis

Arsitektur governance BUMN kini lebih terintegrasi, transparan, dan berorientasi nilai. Mekanisme pengawasan menjadi lebih independen dan terlepas dari konflik interest birokrasi.

NEW NATIONAL LANDSCAPE (Danantara & Beyond)

Transformasi BUMN bersama Danantara

1 BUMN Harus "Investable" & Globally Credible

BUMN harus dinilai layak investasi dengan parameter internasional, yang secara fundamental mendorong BUMN untuk berpikir "value creation first".

2 Governance Harus World-Class

Standar tata kelola tingkat SWF global menuntut BUMN untuk mengintegrasikan mekanisme oversight tradisional dengan Governance 4.0 yang holistik, mencakup GCG, ESG, GRC, dan Digital Governance.

Fungsi Kunci Kesuksesan Transformasi

Risiko Terukur dengan Standar Global

Manajemen risiko operasional menuju Risk Intelligence yang mampu mengukur risiko geopolitik, digital, dan sustainability-driven secara kuantitatif.

Value Creation Menjadi Parameter Utama

Mengonversi mandat publik menjadi long-term value dan mengubah unsur komersial menjadi national impact didorong untuk menghasilkan sustainable value creation

Boards Sebagai Strategic Steward

Membentuk visi kuat dan arah governance untuk menjaga akuntabilitas internal, dan juga sebagai trust engine dan enabler transformasi

DUAL MANDATE CHALLENGE



Dual mandate bukan lagi dilema klasik, tetapi trade-off strategis. BUMN yang sukses adalah yang mampu mengonversi mandat publik menjadi long-term value dan mengubah mandat komersial menjadi national impact.

BUMN harus menyeimbangkan:

Public mandate

Menempatkan BUMN sebagai agen pembangunan yang bertanggung jawab atas penyediaan layanan esensial bagi masyarakat luas

Commercial mandate

Beroperasi layaknya entitas bisnis yang mencari keuntungan, dengan fokus pada profit, efisiensi, dan daya saing.

Fokus utama

Menjamin ketersediaan barang dan jasa yang dibutuhkan publik, seringkali pada daerah yang tidak menguntungkan secara komersial, dengan tujuan mencapai kesejahteraan umum.

Fokus utama

Mengoptimalkan kinerja finansial, mencapai efisiensi operasional, dan meningkatkan daya saing BUMN di pasar regional maupun global.

Strategic Implementation

- Program elektrifikasi 3T sekaligus menciptakan pasar energi baru.
- Layanan transportasi publik meningkatkan mobilitas sekaligus memperluas basis ekonomi.

THE TRANSITION IMPERATIVE

Transisi BUMN menuntut *shift in mindset*: dari birokratis menjadi strategis, dari compliance menjadi insight, dari menjaga proses menjadi membangun nilai.

Compliance

Strategic Governance

Beralih dari pola pikir birokratis menjadi strategis, di mana tata kelola tidak hanya berfungsi untuk menjaga proses dan menghindari sanksi, tetapi menjadi enabler transformasi yang membentuk arah perubahan

Risk avoidance

Risk Intelligence & Foresight

Pergeseran menuju sistem risiko yang mampu melakukan deteksi dini (early warning), prediksi berbasis data (predictive analytics), dan simulasi skenario masa depan.

Administrative operations

Strategic agility & innovation

Membangun nilai dengan mendorong inovasi model bisnis (new value engine), meningkatkan interoperability antar-BUMN (ekosistem sinergi), dan mencapai Digital & Data Supremacy

Contoh aplikatif:

– BUMN logistik beralih dari sistem manual ke predictive analytics untuk peramalan permintaan.

THE ROLE OF INTERNAL AUDIT

Internal audit menjadi pilar penting untuk mengawal kecepatan perubahan. Dengan digital assurance, auditor mampu menjadi early detector serta strategic advisor untuk manajemen dan boards.

Internal Audit harus menjadi:

Assurance Partner

Peran ini menuntut Auditor untuk memanfaatkan teknologi seperti audit analitik otomatis guna mendeteksi fraud pattern dalam waktu nyata (real time). Dengan memanfaatkan data, Auditor mampu menjadi early detector bagi perusahaan.

Advisory Partner

Memberikan panduan strategis (strategic guidance) kepada manajemen dan boards dengan memberikan masukan konstruktif mengenai mitigasi risiko yang muncul dari inisiatif-inisiatif vital.

Foresight Partner

Mampu mengidentifikasi risiko yang belum terwujud tetapi berpotensi memengaruhi kelangsungan bisnis sehingga membantu manajemen dan boards untuk mengantisipasi disrupsi strategis

Contoh aplikatif:

- Audit analitik otomatis mendeteksi fraud pattern dalam real time.
- Advisory IA mengarahkan mitigasi risiko transformasi SAP & core system.

RISK LANDSCAPE IN SOEs

Risiko BUMN tidak lagi bersifat operasional semata, tetapi geopolitikal, digital, dan sustainability-driven. Oleh sebab itu, risk management harus bersifat makro, lintas-ekosistem, dan terukur secara kuantitatif.

3 lapisan risiko yang paling menentukan:

Strategic Risk	Meliputi risiko-risiko besar seperti disruptsi model bisnis, dampak geopolitik global, perubahan regulasi yang mendadak, dan tantangan yang ditimbulkan oleh ESG.
Digital & Cyber Risk	Ancaman dari adopsi AI, isu data privacy, dan potensi cyber-attack sehingga risk intelligence penting untuk mencegah risiko blackout atau pelanggaran data
Operational & Systemic Risk	Risiko yang terkait operasional inti dan keterkaitan ekosistem BUMN, meliputi gangguan pada supply chain, ketersediaan energi, dan kegagalan infrastruktur.



Contoh aplikatif:

- Kenaikan ketegangan geopolitik mengganggu supply chain BUMN manufaktur & energi.
- Regulasi karbon memengaruhi model bisnis BUMN migas & transportasi.

STRATEGY FOR NATIONAL COMPETITIVENESS

Strategi BUMN saat ini harus berskala nasional dan global: bukan hanya efisiensi, tetapi ekosistem, data supremacy, dan inovasi model bisnis.

3 Poros Strategis BUMN

Digital & Data Supremacy

Memastikan bahwa BUMN dapat memanfaatkan data dan analisis prediktif untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, serta memimpin dalam infrastruktur digital nasional. Hal ini menuntut BUMN untuk beralih dari operasi administratif ke ketangkasan strategis.

Contoh : penggunaan predictive analytics dalam BUMN logistik untuk peramalan permintaan yang akurat

Interoperability Antar-BUMN (Ecosystem Synergy)

Menciptakan ekosistem BUMN yang terintegrasi dan efisien, sehingga BUMN tidak beroperasi secara parsial melainkan sebagai satu kesatuan yang kuat (national digital backbone). Sinergi ini meningkatkan efisiensi rantai nilai dan daya saing secara keseluruhan.

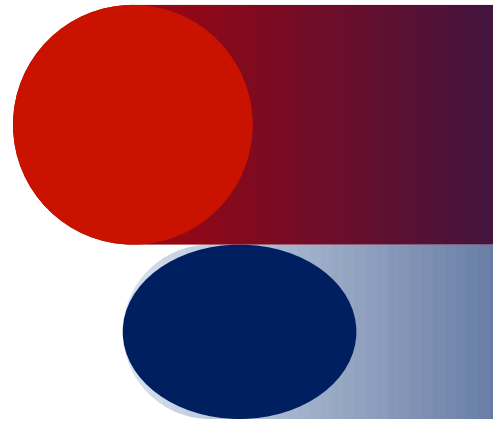
Contoh : integrasi data antara BUMN telekomunikasi, finansial, dan logistik untuk membangun digital *backbone* nasional

Business Model Innovation & New Value Engine

Menjamin relevansi dan pertumbuhan BUMN di masa depan dengan mengantisipasi disrupsi pasar dan memanfaatkan peluang keberlanjutan. Hal ini sejalan dengan tuntutan *value creation first*.

Contoh : pengembangan model bisnis energi hijau baru, seperti hidrogen atau *carbon trading*

Strengthening GRC Architecture for High-Performance SOEs



GRC sebagai Fondasi Daya Saing Baru BUMN

Transformasi BUMN di era UU No. 16/2025 membutuhkan arsitektur **GRC (Governance, Risk, Compliance)** yang bukan hanya defensif, tetapi menjadi **strategic performance enabler**. GRC harus menggerakkan BUMN dari organisasi kepatuhan → organisasi berwawasan risiko → organisasi bernilai tinggi (value-driven).

1. Governance Excellence (G)

- Integrasi GCG + ESG + Digital Governance di seluruh holding & subholding.
- Penguatan peran boards sebagai strategic stewards (penentu arah, bukan pengawas pasif).
- Standardisasi governance sejalan dengan model SWF Danantara dan BP BUMN.

2. Risk Intelligence (R)

- Dari risk register menjadi risk sensing & predictive intelligence.
- Risiko strategis (geopolitik, digital, sustainability) dipetakan sebagai input utama perencanaan bisnis.
- Risiko terintegrasi pada capital allocation, TOTEX, dan portfolio reshaping.

3. Compliance as Performance (C)

- Compliance bukan hanya memenuhi regulasi, tetapi memastikan execution integrity dalam transformasi.
- Compliance governance mendukung peningkatan reputasi global & investor trust.
- Penguatan integritas melalui digital monitoring (AML, fraud analytics, cyber compliance).

Dampak Strategis bagi BUMN

- **Kecepatan transformasi** meningkat karena keputusan berbasis risiko dan governance yang lebih jelas.
- **Efisiensi strategis** tercapai karena TOTEX & investasi diarahkan oleh risk-adjusted value.
- Meningkatkan **kepercayaan investor**, terutama bagi sektor energi, telekomunikasi, dan logistik.
- GRC menjadi fondasi untuk **sustainable competitiveness** dan kesiapan BUMN memasuki pasar global.

TRANSFORMATION PLAYBOOK FOR SOEs

Transformation Playbook

Playbook transformasi BUMN harus bersifat modular, cepat, dan adaptif. TOTEX menjadi paradigma baru untuk efisiensi jangka panjang, sementara portfolio reshaping diperlukan untuk memperkuat fokus dan profit pool.



Transformasi BUMN harus fokus pada:

1

Accelerated Execution

memungkinkan BUMN untuk segera mengimplementasikan inisiatif strategis dan merespons disrupsi pasar dengan tangkas.

2

TOTEX Optimization

Mencapai efisiensi secara holistik dan berkelanjutan, memastikan bahwa setiap pengeluaran diarahkan untuk mendukung nilai strategis dan daya saing

3

Portfolio Reshaping

Melakukan evaluasi ulang seluruh lini bisnis, termasuk konsolidasi anak usaha ke core cluster, menghentikan bisnis non-core, dan memindahkan kapital ke sektor strategis.

4

Talent & Capability building

Pembangunan leadership yang visioner & digital-ready, serta program reskilling tenaga operasional menjadi talent data & digital.

Governance of Digital Transformation

Bagian integral dari Governance 4.0 yang holistik, di mana Boards harus menilai kesiapan AI governance dan memonitor KRI digital & cyber. Dengan tata kelola yang kuat, BUMN dapat memastikan value creation yang optimal, mengelola risiko siber, dan memastikan akuntabilitas dalam transformasi

BUILDING SUSTAINABLE VALUE CREATION

Value creation membutuhkan kemampuan “profit + impact”. ESG tidak boleh menjadi beban atau compliance semata, tetapi platform reputasi dan peluang bisnis baru.

Karakteristik BUMN yang kompetitif secara nasional

Profit & Impact Berjalan Bersama

Kemampuan untuk menjalankan Profit & Impact berjalan bersama, yang menuntut BUMN untuk menyeimbangkan mandat komersial dan publik secara strategis.

ESG Embedded, Bukan Compliance Checklist

Praktik ESG harus diintegrasikan ke dalam model bisnis dan operasional perusahaan, bukan hanya sekadar beban atau daftar kepatuhan.

Resilience & Agility dalam Menghadapi Volatilitas

Memiliki ketahanan yang kuat dan kemampuan untuk bergerak cepat dalam menanggapi perubahan mendadak seperti geopolitik, perubahan regulasi, atau disrupsi digital.

Transformational Leadership dari Top Level

Leadership transformasional ini bertanggung jawab untuk menanamkan budaya kinerja, governance, dan integritas, yang menjadi kunci keberhasilan transisi BUMN secara keseluruhan.

Strategic Implementation

- BUMN pangan mengembangkan circular economy dari waste → fertilizer.
- BUMN pelabuhan memperluas green port & shore power system.

CLOSING MESSAGE

“Untuk meningkatkan daya saing nasional, BUMN harus menjadi organisasi yang governance-driven, risk-intelligent, dan strategy-agile. Dengan kapabilitas ini, BUMN akan menjadi mesin pertumbuhan dan pilar reputasi Indonesia di kancah global.”



Thank You!

Dr. Ir. Muhammad Awaluddin, MBA, QIA, CRP, CDPO
Email : mawaluddin@gmail.com



Muhammad Awaluddin