
Literature Review Efektivitas Audit Internal dalam Three Lines Model

Muhammad Rifli Agustian^{1*}, Nanda Ajeng Safitri², Ellena Arindya³

^{1,2,3} Akuntansi, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi, Jakarta

rifliagustian019@trilogi.ac.id

Abstrak

Three Lines Model merupakan kerangka tata kelola dan manajemen risiko yang secara luas diadopsi oleh organisasi global, dengan audit internal sebagai lini ketiga yang memberikan jaminan independen atas efektivitas sistem pengendalian. Namun, dinamika risiko modern, seperti transformasi digital, keamanan siber, dan tuntutan regulasi, menuntut pembaruan baik secara struktural maupun perilaku. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji efektivitas audit internal dalam konteks *Three Lines Model* melalui pendekatan *systematic literature review* berbasis PRISMA, dengan fokus pada publikasi terindeks Scopus periode 2021–2025. Hasil analisis terhadap 13 artikel menunjukkan bahwa efektivitas audit internal dipengaruhi oleh faktor organisasi, proses audit, kolaborasi lintas lini, serta dukungan manajemen dan dewan. Inovasi seperti *process mining* dan kolaborasi antar lini, termasuk auditor eksternal dan regulator (*Five Lines Model*), terbukti memperkuat sistem pengawasan. Di sisi lain, tantangan perilaku seperti konflik internal dan perebutan kekuasaan turut mempengaruhi efektivitas audit. Penelitian ini menyimpulkan bahwa audit internal yang adaptif, kontekstual, dan berkolaborasi aktif sangat krusial dalam menciptakan tata kelola yang akuntabel dan resilien. Keterbatasan penelitian meliputi generalisasi konteks organisasi, perbedaan regulasi, serta minimnya panduan implementasi praktis di berbagai sektor.

Kata Kunci: Audit Internal; *Three Lines Model*; Manajemen Risiko; Tata Kelola.

Pendahuluan

Penataan sistem tata kelola perusahaan modern menempatkan *internal audit* pada peran penting sebagai garis pertahanan ketiga dalam *Three Lines Model*. Model ini membagi fungsi manajemen risiko menjadi tiga lini, di mana manajemen operasi (lini pertama) dan fungsi manajemen risiko & kepatuhan (lini kedua) berperan sebelum internal audit memberikan jaminan independen. Efektivitas internal audit dalam konteks ini sangat menentukan keberhasilan integrasi dan sinergi antar lini guna menciptakan sistem pengendalian yang menyeluruh dan berkelanjutan.

Studi empiris menunjukkan bahwa efektivitas audit internal sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi dan sumber daya yang mendukungnya. (Azzali & Mazza, 2018) bahwa faktor organisasi (chart menegaskan ber audit, pengalaman Chief Audit Executive), proses (perencanaan audit berbasis risiko, program jaminan kualitas), dan hubungan (hubungan dengan audit committee dan manajemen) secara signifikan meningkatkan

keberhasilan fungsi audit. Sementara itu, (Jung & Cho, 2022) menemukan bahwa pelaporan langsung audit internal kepada komite audit, serta kolaborasi dalam ulasan kebijakan dan prosedur, memperkuat efektivitas audit, terutama dalam pengawasan kepatuhan dan kontrol internal.

Namun demikian, literature review juga menunjukkan adanya *gap* dalam riset—khususnya dalam implementasi praktis audit internal dalam konteks TLM, dan bagaimana efektivitas tersebut dapat diukur secara objektif. Keterbatasan data empiris di berbagai sektor industri, serta tantangan koordinasi antara lini dalam organisasi, membutuhkan kajian lebih lanjut.

Berdasarkan pemikiran diatas, makalah ini bertujuan menganalisis efektivitas audit internal dalam kerangka Three Lines Model. Fokus utamanya adalah bagaimana audit internal berperan sebagai lini pertahanan ketiga, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung efektivitas (seperti struktur pelaporan dan sumber daya), serta metode pengukuran yang telah digunakan dalam studi akademis.

Studi Literatur

Efektivitas Audit Internal

Efektivitas audit internal merupakan ukuran berhasil tidaknya sistem audit internal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai kemungkinan pilihan, Menurut (Subagio, 2012) dalam penelitian (Setiowati et al., 2023) menjelaskan efektivitas adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dikehendaki tanpa menghiraukan tenaga, waktu, biaya, pikiran dan lain-lain yang digunakan. Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan efektivitas adalah kemampuan suatu unit untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan. Audit internal yang efektif dapat mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menilai kepatuhan terhadap peraturan, prosedur, dan kebijakan; mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal; dan meninjau cara melindungi aset (Syafithri et al., 2025)

Three Lines Model

Model Three Lines of Defense (TLoD) merupakan sebuah konsep yang dirancang untuk mendukung organisasi dalam merancang struktur dan prosedur optimal, dengan menyediakan sistem tata kelola serta manajemen risiko yang efektif demi menunjang pencapaian tujuan organisasi (Rahmawati, 2024). Three Lines Model dikembangkan untuk memperjelas prinsip-prinsip yang terdapat dalam kerangka Three Lines of Defense, memperluas cakupannya, serta menjelaskan peran-peran utama dalam organisasi yang bekerja sama guna meningkatkan tata kelola dan manajemen risiko (IIA, 2020). Dalam konsep Three Lines Model menurut IIA (2020), dijelaskan prinsip-prinsip dasar, cakupan, serta peran penting dari setiap bagian organisasi yang bersinergi dalam penerapan tata kelola dan manajemen risiko yang efektif. Saat melakukan penilaian risiko, lini pertama dapat meminta pendapat dari lini kedua dan meminta lini ketiga untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko berjalan dengan semestinya. IIA juga menguraikan tanggung jawab masing-masing lini dalam pelaksanaan manajemen. Lini pertama berfungsi sebagai pengambil keputusan yang menetapkan langkah-langkah, termasuk pengelolaan risiko, serta merancang struktur dan proses yang sesuai untuk

mendukung pengelolaan risiko organisasi. Lini kedua bertindak sebagai pendukung dengan menyediakan keahlian, bantuan teknis, serta pemantauan dalam proses manajemen risiko. Sedangkan lini ketiga memiliki peran untuk memastikan pengelolaan risiko dilakukan secara objektif dan independen, serta melaporkan temuannya kepada dewan pengurus.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) untuk memandu proses tinjauan literatur secara sistematis. Langkah awal melibatkan perumusan pertanyaan penelitian yang spesifik, diikuti dengan identifikasi, evaluasi, dan seleksi artikel yang relevan untuk dianalisis lebih lanjut.

Data penelitian diambil dari jurnal-jurnal yang terdaftar di Scopus, basis data ilmiah yang terkenal dan dipilih karena mencakup berbagai bidang ilmu, termasuk ekonomi dan bisnis. Scopus memberikan akses ke literatur berkualitas tinggi yang relevan, yang mendukung analisis penelitian secara menyeluruh.

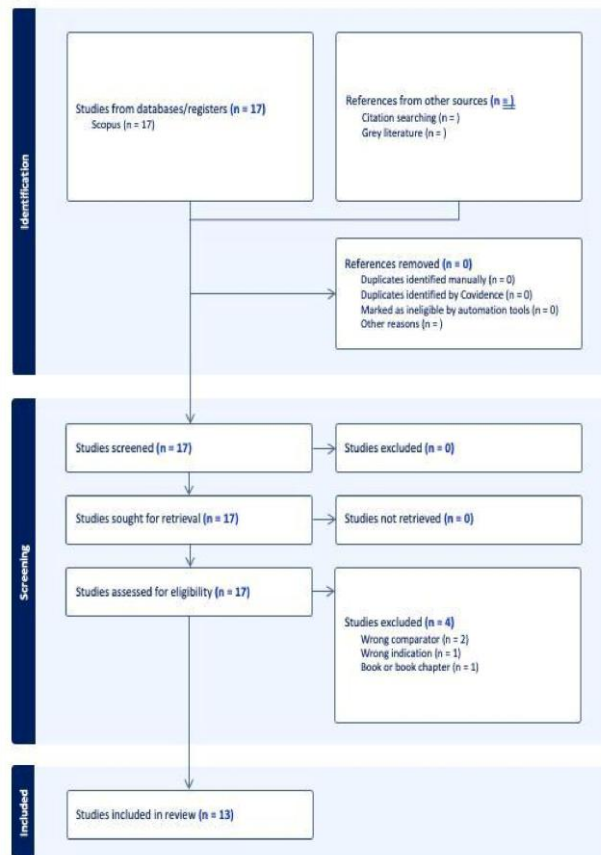
Kriteria kelayakan untuk studi ini adalah sebagai berikut. Pertama, hanya artikel jurnal terindeks yang disertakan, memastikan pengecualian tinjauan jurnal, tajuk rencana, seri buku, buku, bab buku, dan prosiding konferensi. Kedua, hanya jurnal berbahasa Inggris yang dipertimbangkan untuk menghindari tantangan yang terkait dengan penerjemahan publikasi non-Inggris. Terakhir, hanya artikel jurnal yang diterbitkan antara tahun 2021 dan 2025 yang disertakan. Jangka waktu ini dipilih untuk berfokus pada publikasi terkini, yang mencerminkan perkembangan terbaru di bidang penelitian.

Tabel 1. Kriteria inklusi dan eksklusi

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Jenis literatur	Artikel jurnal penelitian	Seri buku, buku, bab dalam buku, dan prosiding konferensi
Bahasa	Bahasa Inggris	Selain bahasa Inggris
Rentang waktu	2021–2025	Sebelum 2021
Area subjek	Internal Audit and Three Lines Model	Selain topik Model Tiga Lini Audit Internal

Proses tinjauan sistematis dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu identifikasi, penyaringan, dan evaluasi kelayakan. Pada tahap identifikasi, kata kunci serta istilah yang relevan dirumuskan berdasarkan studi sebelumnya dan disusun dalam bentuk string pencarian untuk memperoleh data dari basis data utama, yakni Scopus. Tahap penyaringan melibatkan penerapan kriteria inklusi dan eksklusi, seperti jenis artikel, bahasa, serta periode penerbitan, guna memastikan artikel yang terpilih memenuhi syarat. Pada tahap akhir, evaluasi kelayakan dilakukan melalui telaah menyeluruh terhadap judul, abstrak, dan isi utama artikel untuk menentukan relevansinya dengan tujuan penelitian. Dari seluruh proses ini, diperoleh 13 artikel yang memenuhi kriteria untuk digunakan dalam analisis kualitatif lebih lanjut.

Setelah menganalisis artikel terpilih secara mendalam, data mentah diolah menjadi kumpulan informasi bermakna yang terdiri atas tema dan konsep serupa. Pada tahap ini, penulis mengembangkan tema utama dan subtema untuk menjawab pertanyaan penelitian. Proses dimulai dengan membaca abstrak, kemudian dilanjutkan dengan kajian mendalam terhadap artikel lengkap untuk mengategorikan tema dan subtema. Analisis konten dilakukan untuk mengidentifikasi tema-tema yang berkaitan dengan *Three Lines Model*.



Gambar 1. Alur Pemilihan Literatur

Hasil dan Pembahasan

Model Three Lines of Defense, yang telah berevolusi menjadi *Three Lines Model*, merupakan kerangka kerja tata kelola dan manajemen risiko yang telah diadopsi luas oleh organisasi global. Dalam struktur ini, fungsi audit internal berada pada garis pertahanan ketiga, bertugas memberikan jaminan independen atas efektivitas sistem pengendalian dan proses pengelolaan risiko. Namun, seiring meningkatnya kompleksitas risiko bisnis dan kemajuan teknologi, efektivitas fungsi audit internal dalam kerangka ini memerlukan pembaruan dan penguatan. Georgios Vousinas (2021) memulai pembaruan konseptual dengan memperluas model tiga lini menjadi lima lini, menambahkan audit eksternal dan regulator sebagai lini keempat dan kelima. Model ini merekomendasikan kolaborasi aktif antara auditor internal, eksternal, dan regulator untuk memperkuat sistem pengendalian internal, khususnya dalam lingkungan keuangan yang semakin teregulasi ketat. Kolaborasi lintas lini dianggap kunci untuk efektivitas sistem pengawasan

yang holistik dan adaptif terhadap risiko-risiko yang berkembang. Namun, efektivitas tersebut tidak lepas dari tantangan koordinasi yang signifikan. (Bantleon et al., 2021) menekankan bahwa kurangnya koordinasi antar lini-lini fungsi tata kelola dapat menyebabkan duplikasi pekerjaan, kesalahan penilaian risiko, atau bahkan terlewatnya isu-isu strategis. Dalam temuannya, peran Chief Audit Executive (CAE) menjadi krusial sebagai jembatan koordinatif antara audit internal dan pemangku kepentingan lainnya. Tanpa kejelasan peran dan koordinasi aktif, model ini rentan terhadap kegagalan struktural.

Di sisi lain, pendekatan perilaku juga menjadi perhatian penting. Fenelon et al. (2024) menyoroti bahwa efektivitas audit internal dalam Three Lines Model seringkali terhambat oleh faktor-faktor psikologis seperti konflik antarkelompok, mekanisme pertahanan sosial, dan perebutan kekuasaan antara pengendali (auditor) dan unit yang diaudit. Fenomena ini menurunkan kualitas interaksi dan kerja sama, sehingga solusi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga memerlukan pendekatan perilaku untuk mendorong kolaborasi yang lebih sehat dan efektif. Kebutuhan akan audit internal yang kuat semakin terasa dalam era transformasi digital. Schuett (2024) menunjukkan bahwa dalam pengembangan teknologi frontier seperti kecerdasan buatan (AI), risiko yang muncul bersifat tak terduga dan sulit diukur. Dalam konteks ini, fungsi audit internal menjadi alat penting untuk menilai kecukupan pengendalian dan bertindak sebagai saluran whistleblowing. Hal serupa terjadi pada sektor keamanan siber, di mana Héroux & Fortin (2025) mencatat bahwa efektivitas keamanan informasi pada perusahaan publik sangat dipengaruhi oleh kolaborasi yang erat antara audit internal, TI, hukum, ESG, dan komunikasi perusahaan. Vuko et al. (2025) mendukung hal ini melalui pendekatan neo-institusional, dengan menemukan bahwa profesionalisme auditor, dukungan dewan, dan kerja sama antar lini merupakan faktor dominan dalam keberhasilan audit keamanan siber. Menariknya, kekuatan koersif regulasi tidak terbukti berpengaruh signifikan, yang menandakan pentingnya budaya organisasi dan dukungan internal dalam membentuk efektivitas audit.

Pelajaran berharga juga dapat diambil dari studi kasus seperti Skandal Horizon di Inggris. Christie (2022) mengungkap bahwa kegagalan fungsi audit internal, khususnya audit TI, berkontribusi besar terhadap kerugian besar yang dialami ribuan orang karena kesalahan sistem. Kegagalan tersebut menunjukkan betapa pentingnya audit internal sebagai last line of defense yang tidak hanya berfungsi administratif, tetapi juga memiliki tanggung jawab etis dan sosial. Dari sisi empirik, Tawfik et al. (2023) melalui penelitian di sektor industri Oman, menunjukkan bahwa audit internal yang kuat dalam model tiga lini memberikan kontribusi signifikan dalam penguatan tata kelola. Dukungan manajemen dan integrasi fungsi risiko, kepatuhan, serta etika operasional, menjadi faktor kunci dalam efektivitas implementasi model ini. Valkenburg & Bongiovanni (2024) menguatkan temuan ini melalui systematic review tentang penerapan model dalam keamanan siber. Ia menyimpulkan bahwa penerapan model masih belum seragam dan terfragmentasi, memerlukan pendekatan yang lebih sistematis dan penguatan panduan implementasi bagi organisasi modern.

Dalam konteks inovasi teknologi, Eulerich et al. (2025) mengusulkan integrasi process mining sebagai alat jaminan dalam model tiga lini. Melalui studi kasus nyata, ia menunjukkan bagaimana penggunaan data proses dapat memperkuat transparansi dan

efektivitas pengawasan audit internal di seluruh lini. Selain itu, pendekatan metodologis dari Round (2023) melalui qualitative content analysis memperlihatkan pentingnya persepsi terhadap fungsi audit internal dalam membentuk efektivitasnya. Ia menekankan bahwa pemahaman konteks aktor internal dan eksternal membantu audit internal memposisikan diri secara strategis dalam organisasi. Masih dalam kerangka penguatan fungsi pengawasan, Kagias et al. (2024) menyarankan bahwa Three Lines Model dapat digunakan untuk memperjelas alur pelaporan pelanggaran hukum (*whistleblowing*), seiring berlakunya Arahan UE 1937/2019. Dengan pembagian peran yang jelas, model ini dapat memperkuat sistem pelaporan yang bertanggung jawab dan etis dalam organisasi.

Akhirnya, publikasi terbaru dari Schuett (2025) kembali menegaskan relevansi Three Lines Model untuk menghadapi risiko dari AI. Dalam konteks ini, model dapat digunakan untuk mengisi kesenjangan pengawasan, memperkuat manajemen risiko, dan meningkatkan transparansi kepada dewan direksi.

Kesimpulan

Dalam Penelitian ini mengungkapkan bahwa koordinasi yang efektif antara lini-lini fungsi pengawasan menjadi pondasi utama dalam memastikan tata kelola yang sinergis dan responsif terhadap risiko. Hal ini perlu didukung oleh komitmen kuat dari manajemen dan dewan, yang tidak hanya memberikan arahan strategis, tetapi juga mendorong budaya akuntabilitas dan transparansi di seluruh organisasi. Di tengah dinamika risiko yang semakin kompleks, integrasi teknologi seperti *process mining* menjadi alat penting untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi dalam proses audit internal. Namun, efektivitas pengawasan tidak semata ditentukan oleh alat dan struktur, melainkan juga oleh pemahaman kontekstual terhadap peran audit internal dalam organisasi. Kemampuan audit internal untuk menyesuaikan pendekatannya dengan karakteristik organisasi, aktor-aktor kunci, dan lingkungan eksternal akan menentukan sejauh mana fungsi ini dapat memberikan nilai tambah strategis dalam kerangka *Three Lines Model*.

Keterbatasan penelitian ini muncul dari beberapa aspek, antara lain konteks organisasi, perbedaan regulasi antar negara, pendekatan metodologis, aspek perilaku yang sulit diukur, cepatnya perkembangan teknologi, dan kurangnya panduan implementasi praktis. Sebagian besar studi yang dijadikan rujukan, seperti oleh Tawfik et al. (2023), Valkenburg dan Eulerich (2024), berfokus pada sektor industri atau lembaga keuangan tertentu, sehingga generalisasi ke sektor publik atau organisasi non-profit menjadi terbatas. Selain itu, regulasi dan penerapan tata kelola seperti *Three Lines Model* sangat bergantung pada konteks hukum tiap negara, membatasi replikasi temuan penelitian ke yurisdiksi lain. Pendekatan kualitatif dalam beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Round (2023) dan Christie (2022), meskipun mendalam, tidak selalu memiliki daya generalisasi yang tinggi. Faktor psikologis seperti konflik antar kelompok dan perebutan kekuasaan, sulit untuk diukur dengan akurat, menimbulkan tantangan dalam menilai dampaknya terhadap efektivitas audit internal. Risiko dari teknologi frontier, seperti AI dan keamanan siber, bersifat dinamis dan belum memiliki standar evaluasi yang baku, sehingga menyulitkan pengembangan indikator yang relevan. Terakhir, implementasi *Three Lines Model* masih terfragmentasi di banyak organisasi, dengan kurangnya pedoman praktis yang komprehensif dan terstandarisasi.

Daftar Pustaka

- Azzali, S., & Mazza, T. (2018). The internal audit effectiveness evaluated with an organizational, process and relationship perspective. *International Journal of Business and Management*, 13(6), 238–254. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n6p238>
- Bantleon, U., d'Arcy, A., Eulerich, M., Hucke, A., Pedell, B., & Ratzinger-Sakel, N. V. S. (2021). Coordination challenges in implementing the three lines of defense model. *International Journal of Auditing*, 25(1), 59–74. <https://doi.org/10.1111/ijau.12201>
- Christie, J. (2022). The Post Office IT scandal: Why IT audit is essential for effective corporate governance. *Digital Evidence and Electronic Signature Law Review*, 19. <https://doi.org/10.14296/deeslr.v19i0.5425>
- Eulerich, M., Huang, Q., Pawlowski, J., & Vasarhelyi, M. A. (2025). Using process mining as an assurance tool in the three-lines-model. *International Journal of Accounting Information Systems*, 56, 100731. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100731>
- Fenelon, M., van Doorn, J., & Scholten, W. (2024). Crossing the lines: A human approach to improving the effectiveness of the three lines model in practice. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 32(5), 620–632. <https://doi.org/10.1108/JFRC-09-2023-0150>
- Héroux, S., & Fortin, A. (2025). How the three lines of defense can contribute to public firms' cybersecurity effectiveness. *International Journal of Disclosure and Governance*, 22, 377–396. <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00226-7>
- Jung, Y., & Cho, M.-K. (2022). Impacts of reporting lines and joint reviews on internal audit effectiveness. *Managerial Auditing Journal*, 37(4), 486–518. <https://doi.org/10.1108/MAJ-10-2020-2862>
- Kagias, P., Garefalakis, A., Passas, I., Kyriakogkonas, P., & Sariannidis, N. (2024). Whistleblowing based on the three lines model. *Administrative Sciences*, 14(5), 83. <https://doi.org/10.3390/admsci14050083>
- Rahmawati, Z. M. B. (2024). Metode three lines of defense sebagai upaya pencegahan risiko pada industri perbankan syariah di Indonesia. *Maliki Interdisciplinary Journal*, 2(5), 941–946.
- Round, J. (2023). Using qualitative content analysis: Evidence to effectively practice internal audit. *International Journal for Quality Research*, 17(1), 301–312. <https://doi.org/10.24874/IJQR17.01-20>
- Schuett, J. (2025a). Frontier AI developers need an internal audit function. *Risk Analysis*. <https://doi.org/10.1111/risa.17665>
- Schuett, J. (2025b). Three lines of defense against risks from AI. *AI & Society*, 40, 493–507. <https://doi.org/10.1007/s00146-023-01811-0>
- Setiowati, D. P., Kuntadi, C., & Pramukty, R. (2023). Pengaruh kompetensi internal, objektivitas, dan independensi terhadap efektivitas audit internal. *Jurnal Economina*, 2(7), 1803–1815. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i7.675>
- Syafithri, Y., Wahyudi, T., Yusrianti, H., & Meutia, I. (2025). Operasionalisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas audit internal: Systematic literature review. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 9(1), 512–528. <https://doi.org/10.33395/owner.v9i2.2598>
- Tawfik, O. I., Durrah, O., & Aljawhar, K. A. (2023). The role of the internal auditor in strengthening the governance of economic organizations using the three lines of defense model. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(7), 341. <https://doi.org/10.3390/jrfm16070341>
- Valkenburg, B., & Bongiovanni, I. (2024). Unravelling the three lines model in cybersecurity: A systematic literature review. *Computers & Security*, 139, 103708. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.103708>

- Vousinas, G. L. (2021). Beyond the three lines of defense: The five lines of defense model for financial institutions. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, 10(1), 95–110. <https://doi.org/10.35944/jofrp.2021.10.1.006>
- Vuko, T., Slapničar, S., Čular, M., & Drašček, M. (2025). Key drivers of cybersecurity audit effectiveness: A neo-institutional perspective. *International Journal of Auditing*, 29(1), 188–206. <https://doi.org/10.1111/ijau.12365>