

BAB 4
EVALUASI HASIL PENELITIAN

4.1 Evaluasi Kinerja *Internal Audit*

4.1.1 Pendekatan *Balanced Scorecard*

Fungsi *internal audit* secara keseluruhan telah dapat memberikan manfaat bagi APP. Rincian dari hasil penilaian kinerja fungsi *internal audit* dengan pendekatan GAIN *balanced scorecard* dapat dilihat selengkapnya pada lampiran 3. sementara, ikhtisar hasil evaluasi atas kinerja fungsi *internal audit* periode 2005-2009 dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Ikhtisar Penilaian Kinerja Fungsi *Internal Audit* dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

No	Indikator	Hasil Penilaian
1	<i>Audit Committee</i>	a) Belum melakukan survei kepuasan kinerja <i>internal audit</i> .
		b) Menyadari pentingnya penekanan pada resiko dalam melakukan audit.
		c) Setiap triwulan, direktur ICAD bertemu dengan komite audit.
		d) Implementasi program <i>whistleblowing</i>
2	<i>Business Unit / Management</i>	Peran <i>internal audit</i> telah mengalami perubahan dari yang awalnya hanya memeriksa kepatuhan terhadap prosedur menjadi turut serta dalam penentuan strategi bisnis . Selain itu, pihak terperiksa selalu merasa puas atas kinerja <i>internal audit</i> sehingga tidak pernah ada keluhan.
3	<i>Internal Audit Process</i>	Proses <i>internal audit</i> pada APP telah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya rekomendasi yang berdampak pada peningkatan efisiensi perusahaan (penghematan biaya).
4	<i>Innovation and Capabilities</i>	Departemen <i>internal audit</i> didukung oleh karyawan yang berkompeten di bidangnya. Hal ini dapat dilihat dari minimum tingkat pendidikan yang dipersyaratkan , banyaknya karyawan berpengalaman, dan adanya karyawan yang memiliki sertifikasi khusus.

Sumber: data diolah

4.1.2 Pendekatan *American Institute of Certified Public Accountant (AICPA)*

Peran *internal audit* pada APP telah berjalan dengan efektif karena didukung oleh staf dengan pengalaman yang memadai serta memiliki pengetahuan teknis yang baik. Namun demikian masih dibutuhkan pelatihan mengenai produksi pulp, kertas, *tissue* dan alat tulis sehingga *internal auditor* dapat lebih memahami operasional perusahaan. Penugasan audit dilakukan berdasarkan pendekatan resiko dan diurutkan dengan mempertimbangkan strategi perusahaan dan permintaan manajemen. Objektivitas *internal audit* pada setiap penugasan sangat terjamin karena adanya prosedur yang harus dipatuhi. *Internal audit* memberikan pertanggungjawaban atas penugasan yang dilakukan dalam bentuk laporan audit yang diterbitkan 2 minggu setelah pekerjaan lapangan selesai. Rincian hasil penilaian kinerja fungsi *internal audit* pada APP dengan pendekatan AICPA dapat dilihat selengkapnya pada lampiran 4.

4.1.3 Pendekatan *Institute of Internal Auditors (IIA)*

Fungsi *internal audit* secara keseluruhan telah dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas bagi APP berdasarkan hasil penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan IIA. Rincian dari hasil penilaian kinerja fungsi *internal audit* dengan pendekatan IIA dapat dilihat selengkapnya pada lampiran 5. Sementara, ikhtisar hasil evaluasi atas kinerja fungsi *internal audit* selama periode 2005-2009 dengan pendekatan IIA adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Ikhtisar Penilaian Kinerja Fungsi *Internal Audit* dengan Pendekatan *Institute of Internal Auditors*

No	Indikator	Hasil Penilaian
1	Lingkungan	Manajemen sering meminta <i>internal audit</i> untuk melakukan audit operasional di bagian tertentu. Manajemen umumnya melakukan rapat satu kali sebulan untuk mengetahui perkembangan proses audit yang sedang dilakukan.
2	<i>Output</i>	Proses <i>internal audit</i> pada APP telah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya rekomendasi yang berdampak pada peningkatan efisiensi perusahaan. Namun demikian, <i>internal audit</i> hanya pernah melakukan satu jasa <i>advisory</i> sejak tahun 2006.

No	Indikator	Hasil Penilaian
3	Kualitas	Kualitas <i>internal audit</i> APP terus mengalami peningkatan. Hal ini tercermin dari meningkatnya hasil survei kepuasan pihak terperiksa yang dilakukan dari tahun 2005 hingga 2009 . Selain itu, departemen <i>internal audit</i> didukung oleh karyawan yang berkompeten di bidangnya. Hal ini dapat dilihat dari minimum tingkat pendidikan yang dipersyaratkan, banyaknya karyawan berpengalaman, dan adanya karyawan yang memiliki sertifikasi khusus. Namun sayangnya, <i>internal auditor</i> APP belum dilengkapi dengan ketentuan mengenai pendidikan profesional berkelanjutan.
4	Efisiensi	<i>Internal audit</i> APP tidak mempunyai laporan mengenai waktu yang digunakan untuk setiap penugasan audit sehingga tingkat efisiensinya tidak dapat ditentukan.
5	Dampak	Fungsi <i>internal audit</i> pada APP telah mencakup semua resiko yang tinggi dalam rencana audit tahunan yang sudah berhasil diimplementasikan sepenuhnya. Selain itu, anggaran fungsi <i>internal audit</i> diverifikasi oleh divisi keuangan dan akuntansi setiap tahun.

Sumber: data diolah

4.1.4 Hasil Penilaian Kinerja Fungsi *Internal Audit* Gabungan Ketiga Metode

Ketiga pendekatan diatas memiliki beberapa indikator penilaian yang sama. Dengan demikian, penilaian atas kinerja fungsi *internal audit* dilakukan dengan menggabungkan indikator kinerja dalam pendekatan *balanced scorecard* dengan indikator kinerja pendekatan AICPA dan IIA yang sama. Namun demikian, pendekatan utama yang digunakan dalam menilai kinerja fungsi *internal audit* pada APP adalah **pendekatan *balanced scorecard***.

Hasil penilaian kinerja fungsi *internal audit* untuk perspektif *audit committee* selama periode 2005-2009 adalah untuk sasaran strategis seperti pertemuan *internal audit* dengan komite audit, struktur organisasi dan peranan fungsi *internal audit*. Untuk komite audit mendapat nilai skala likert sebesar 3. Sedangkan, untuk sasaran strategis pemberian survei kepuasan kepada *internal audit* hanya memperoleh nilai

skala likert 1. Namun, fungsi *internal audit* berhasil mendapatkan angka sempurna untuk sasaran strategis perhatian yang diberikan oleh komite audit terhadap resiko bisnis. Dengan mengalikan hasil skala likert dengan besarnya bobot yang sudah ditentukan untuk setiap sasaran strategis terlebih dahulu maka diperoleh nilai kinerja dari fungsi *internal audit* dari perspektif komite audit sebesar **0.53** dari **0.80**.

Sementara, nilai kinerja dari fungsi *internal audit* dari perspektif *business unit management*, perspektif *internal audit process* dan *innovation and capabilities* berturut turut adalah sebesar **1.08** dari total nilai sebesar **1.4**, **1.15** dari total nilai sebesar **1.4** dan **0.27** dari total nilai sebesar **0.4**. Dengan demikian, total nilai yang diperoleh dari hasil penilaian kinerja fungsi *internal audit* pada APP adalah sebesar **3.03** dari **4.0**

Dapat disimpulkan bahwa fungsi *internal audit* APP telah dapat memberikan manfaat dari perspektif *audit committee*, *business unit management*, *internal audit process* maupun *innovation and capabilities* dari *internal auditor*. Rincian hasil penilaian kinerja fungsi *internal audit* dengan menggabungkan ketiga pendekatan tersebut dapat dilihat pada selengkapnya pada lampiran 6. adapun ikhtisar hasil evaluasi atas kinerja fungsi *internal audit* selama periode 2005-2009 dengan pendekatan gabungan ketiga metode tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Ikhtisar Hasil Evaluasi Kinerja Fungsi *Internal Audit* dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, AICPA dan IIA

No	Perspektif	Hasil Penilaian
1	<i>Audit Committee</i>	Setiap kuartar pimpinan <i>internal audit</i> melakukan pertemuan dengan komite audit untuk membahas risiko-risiko yang terjadi dalam perusahaan maupun pelaksanaan penerapan GCG, <i>Internal audit</i> APP belum pernah memberikan hasil survei kepuasan kepada pihak komite audit.
2	<i>Business Unit Management</i>	Dari hasil analisa survei kepuasan pihak yang diperiksa, dimana peranan <i>internal audit</i> dipandang membantu dalam proses bisnis terutama yang berkaitan dengan EBITDA, rekomendasi audit dijalankan 100% hanya saja rekomendasi audit tidak dijalankan secara tepat waktu oleh pihak diperiksa.

Universitas Indonesia

No	Perspektif	Hasil Penilaian
		Dari hasil analisa survei harapan pihak atasan, permintaan audit dari pihak manajemen kepada <i>internal audit</i> semakin meningkat dari tahun ke tahun.
3	<i>Internal Audit Process</i>	<i>Internal audit</i> sudah melaksanakan audit sesuai dengan perencanaan audit (difokuskan ke area operasional) yang sudah ditetapkan di awal tahun oleh pimpinan <i>internal audit</i> , rata-rata jumlah rekomendasi audit per tahun sebesar 50 , kontribusi yang diberikan diatas USD 2 Juta per tahun. Setiap laporan audit ditujukan kepada Presiden Direktur / Manajemen, hanya saja penemuan audit masih terjadi pengulangan (lihat lampiran 2).
4	<i>Innovation and Capabilities</i>	Rata-rata pengalaman <i>internal auditor</i> yang berpengalaman diatas 80% dan 20% merupakan <i>auditor</i> yang baru bergabung, setiap <i>internal auditor</i> yang ditugaskan diberikan pelatihan internal terlebih dahulu. <i>Internal audit</i> APP jarang memberikan pelatihan eksternal terhadap <i>internal auditor</i> .

Sumber: data diolah

4.2 Cara *Internal Audit* dalam Memberikan Manfaat Buat Perusahaan

4.2.1 *Key Performance Indicator*

Fungsi *internal audit* pada APP telah mempunyai sistem indeks kinerja utama atau *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu sebuah sistem yang dibangun untuk membantu perusahaan agar lebih memfokuskan pada target strategik. KPI dimonitor secara terus menerus untuk memastikan bahwa target yang telah ditetapkan setiap tahunnya dapat tercapai secara keseluruhan. Berikut adalah KPI dari departemen *internal audit*:

Tabel 4.4 *Key Performance Indicator* Departemen *Internal Audit*

No	KPI
1	<p>Proyek Audit</p> <p>Setiap <i>auditor</i>, <i>lead auditor</i>, kepala grup dan kepala departemen mempunyai target jumlah penugasan audit yang harus diselesaikan untuk setiap periode. Dengan demikian, jumlah proyek audit yang berhasil diselesaikan oleh <i>internal audit</i> menjadi salah satu alat untuk mengukur kinerja <i>internal audit</i></p>
2	<p>Implementasi Audit</p> <p>Kinerja <i>internal audit</i> tidak hanya ditentukan dari segi jumlah proyek audit yang berhasil diselesaikan namun salah satu hal yang menjadi pertimbangan dalam penilaian kinerja <i>internal auditor</i> adalah sampai seberapa jauh rekomendasi <i>internal audit</i> diimplementasikan oleh pihak terperiksa. <i>Internal auditor</i> harus menjamin bahwa rekomendasinya 100% diimplementasikan oleh pihak terperiksa dengan melakukan pengawasan terus menerus atas setiap proyek audit yang telah diselesaikannya.</p>
3	<p>Kontribusi Penghematan Biaya</p> <p>Faktor lainnya yang menentukan kinerja seorang <i>internal auditor</i> adalah berapa besar penghematan biaya yang berhasil ditemukan selama proses audit melalui efisiensi proses bisnis dan prosedur operasional.</p>
4	<p>Pelatihan <i>Internal</i> dan Indeks Kompetensi <i>Internal</i></p> <p>Jumlah pelatihan <i>internal</i> yang diikuti oleh <i>internal auditor</i> selama suatu periode tertentu juga merupakan salah satu faktor yang dipertimbangkan dalam menilai kinerja <i>internal auditor</i>. Disamping itu, nilai indeks kompetensi <i>internal auditor</i> juga diharapkan dapat memberikan motivasi bagi setiap grup <i>internal audit</i> dalam mencapai target audit.</p>
5	<p>Kepuasan Pelanggan</p> <p>Yang dimaksud dengan kepuasan pelanggan adalah sampai seberapa jauh pihak terperiksa puas dengan hasil audit yang dilakukan oleh <i>internal audit</i>. Kepuasan pelanggan diperoleh dari hasil survei kepada pihak terperiksa.</p>
6	<p>Anggaran Biaya</p> <p>Faktor terakhir yang menjadi penentu kinerja <i>internal audit</i> adalah biaya yang dikeluarkan oleh fungsi <i>internal audit</i> selama suatu periode tertentu.</p>

Sumber: data diolah

Selama tahun 2005-2009, fungsi *internal audit* pada APP telah berhasil mencapai target KPI yang ditetapkan oleh manajemen. Hasil pencapaian KPI departemen *internal audit* di tahun 2009 dapat dilihat pada table 4.5.

Tabel 4.5 Hasil Kinerja Departemen *Internal Audit* di tahun 2009

Item KPI	2009	
	Target	Pencapaian
Jumlah Proyek Audit	58	57
Implementasi Audit (%)	100	100
Kepuasan Pelanggan	3.7	3.7
<i>Benchmarking, Cross Sharing</i> dan Indeks Kompetisi Internal (kali)	6	10
Kontribusi Penghematan Biaya	NA	NA
Budget Biaya	90%	NA

Sumber: data diolah

Sebagaimana dapat dilihat pada table 4.5, hasil survei kepuasan pihak terperiksa yang dilakukan oleh fungsi *internal audit* di tahun 2009 setelah melakukan proyek audit, *benchmarking, cross sharing / cross learning*, adalah sebesar **3.7** dari total nilai **4.0**. dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fungsi *internal audit* telah dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik. Tiga faktor yang menjadi penentu kepuasan pihak terperiksa pada kegiatan *audit announcement* terdiri dari:

1. Komunikasi *opening meeting* sebelum penugasan dengan baik.
2. Komunikasi dan memastikan bahwa tujuan dan ruang lingkup tersebut dapat dimengerti oleh pihak terperiksa.
3. Diskusi ruang lingkup audit dengan terperiksa pada saat meeting.

Sedangkan, empat faktor yang menjadi penentu kepuasan pihak terperiksa pada kegiatan *performance of the audit team* terdiri dari:

1. Pendekatan yang dilakukan oleh *internal audit* dalam penugasan.
2. Kompetensi yang dimiliki oleh tim *internal auditor*.
3. Keterbukaan hubungan tim audit dengan terperiksa.
4. Tingkat profesionalitas tim audit dalam melaksanakan tugas.

Sementara faktor yang menjadi penentu kepuasan pihak terperiksa pada kegiatan *closing audit* terdiri dari: komunikasi penemuan audit kepada terperiksa dan pemberian waktu untuk mengkaji temuan kepada pihak terperiksa dan pemberian waktu untuk mendiskusikan hasil audit dengan pihak terperiksa.

Sementara faktor yang menjadi penentu kepuasan pihak terperiksa atas kegiatan audit pada kegiatan *audit results* terdiri dari: Kesuluruhan hasil audit memberikan keuntungan kepada unit operasional perusahaan dimasa yang akan datang.

4.2.2 Proyek Audit

Fokus utama penugasan fungsi *internal audit* APP selama periode 2005-2009 adalah:

1. Fungsi *request to payment*

Yang termasuk dalam fungsi *request to payment* adalah fungsi pembelian, fungsi penerimaan barang dari pemasok dan fungsi pembayaran kepada pemasok

2. Fungsi *supporting division*

Yang termasuk dalam fungsi *supporting division* adalah fungsi engineering, fungsi transportasi, bengkel kendaraan, *quality control*, safety dan sumber daya manusia

3. Fungsi *order to cash*

Yang termasuk dalam kategori fungsi ini adalah fungsi pengendalian persediaan untuk perencanaan produksi atau *production planning inventory control* (PPIC), fungsi produksi, fungsi penjualan dan fungsi keuangan dan akuntansi

4. Fungsi lain-lain

Yang termasuk dalam fungsi ini adalah distributor luar negeri.

Secara keseluruhan, persentase proyek audit yang dilakukan selama periode 2005-2009 untuk *request to payment*, *supporting division*, *order to cash* dan lain-lain berturut-turut adalah **28%**, **20%** **26%** dan **26%**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fokus utama penugasan yang dilakukan fungsi *internal audit* adalah **fungsi *request to payment***.

Contoh kontribusi fungsi *internal audit* dalam menciptakan manfaat pada APP selama periode 2005-2009:

1. Fungsi *request to payment* (fungsi pembelian)

Beberapa permasalahan yang umumnya ditemukan oleh *internal audit* selama penugasan audit yang harus digali ke pokok penyebabnya dan dicari alternatif solusinya adalah sebagai berikut:

- Fungsi pembelian masih menggunakan metode pembelian *spot purchase order* pada saat melakukan pembelian.
- Waktu yang dibutuhkan dalam melakukan pemesanan yaitu untuk membuat *purchase order* sangat lama.
- Pemasok perusahaan masih banyak yang merupakan perusahaan *trading*.
- Tidak terdapat pemisahan fungsi antara bagian pemilihan pemasok dengan bagian pembuatan *purchase order*.
- Tidak terdapat pengawasan untuk *purchase order* yang sudah diberikan kepada pihak pemasok
- Belum ada klaim yang diajukan kepada pihak pemasok atas keterlambatan pengiriman barang.

Berdasarkan permasalahan yang ditemukan selama penugasan tersebut diatas, beberapa rekomendasi yang diberikan oleh *internal audit* yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan secara umum dan fungsi divisi pembelian secara khusus adalah sebagai berikut:

- Mengubah metode pembelian dari *spot purchase order* menjadi sistem konsinyasi / tender / kontrak.

Dalam sistem konsinyasi, pemasok menempatkan barang yang dibutuhkan pada perusahaan dan membuat tagihan berdasarkan jumlah barang yang digunakan. Keuntungan pada sistem pembelian ini adalah barang selalu tersedia pada saat hendak digunakan dan barang yang rusak dapat dikembalikan kepada pemasok karena kepemilikan barang tetap ada pada pihak pemasok sampai barang tersebut digunakan oleh pengguna barang.

Dalam sistem tender, divisi pembelian mengadakan tender pengadaan barang yang minimum harus diikuti oleh 3 pemasok. Pemenang tender ditentukan berdasarkan penawaran harga yang diberikan oleh pemasok.

Selanjutnya pemasok dengan penawaran harga terendahlah yang akan menjadi pemenang tender. Pembelian dengan sistem kontrak biasanya diadakan untuk pembelian dalam jumlah besar sehingga barang dapat diperoleh dengan harga yang lebih rendah.

- Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk pembuatan *purchase order* dari 1 bulan menjadi 2 minggu.
- Melakukan pembelian secara langsung ke perusahaan pabrikan atau distributor untuk mendapatkan harga terbaik.
- Pemisahan fungsi antara bagian *sourcing* dengan bagian pembuatan *purchase order* untuk menghindari terjadinya kecurangan yang mungkin dilakukan yaitu bagian *sourcing* memilih pemasok yang menawarkan barang dengan harga beli yang mahal karena mendapatkan insentif / komisi dari pemasok
- Melakukan pengawasan atas *purchase order* sampai barang diterima oleh perusahaan untuk memastikan barang yang dibeli sesuai dengan jumlah yang dipesan.
- Melakukan klaim kepada pihak pemasok untuk setiap keterlambatan pengiriman yang dapat mempengaruhi proses bisnis perusahaan.

Berdasarkan rekomendasi diatas, penurunan biaya pembelian yang dapat diberikan kepada terperiksa **secara kuantitatif** adalah rata-rata sebesar 10%-20% dari total pembelian dan manfaat yang dapat diberikan **secara kualitatif** adalah:

- Pengiriman barang yang dipesan secara tepat waktu oleh pemasok
- Pembelian barang dengan kualitas yang lebih baik karena barang diperoleh langsung dari perusahaan pabrikan / agen / distributor resmi

2. Fungsi *order to cash* (fungsi produksi)

Beberapa permasalahan yang umumnya ditemukan oleh *internal audit* selama penugasan audit yang harus digali ke pokok penyebabnya dan dicari alternatif solusinya adalah sebagai berikut:

- Fungsi produksi belum mempunyai standar mengenai kuantitas bahan baku yang digunakan dalam proses produksi sehingga konsumsi bahan baku / bahan pendukung menjadi tidak efisien
- Divisi produksi tidak melakukan pembersihan (*boil out*) atas pipa mesin sehingga mengakibatkan mesin berhenti secara mendadak dan kertas / tisu / *carton box* yang sedang diproduksi menjadi terputus (*sheet break*)
- Divisi produksi menggunakan bahan baku / bahan pendukung dengan harga perolehan yang tinggi sehingga meningkatkan biaya produksi
- Divisi produksi tidak mencatat kertas / tisu / *carton box* yang gagal produksi (*broke*) secara akurat.

Berdasarkan kondisi yang ditemukan selama penugasan tersebut di atas, beberapa rekomendasi yang diberikan oleh *internal audit* yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan secara umum dan bagi fungsi produksi anak perusahaan dalam negeri secara khusus adalah sebagai berikut:

- Membuat standar penggunaan bahan baku yang paling banyak dipakai untuk setiap ton produksi.
- Melakukan pembersihan pipa mesin (*boil out*) secara berkala untuk mencegah terjadinya *sheet break*.
- Melakukan penggantian bahan baku / bahan pendukung dengan yang murah namun memberikan kualitas *output* yang sama
- Melakukan pencatatan atas setiap *broke* yang keluar dari produksi

Berdasarkan rekomendasi di atas, manfaat yang dapat diberikan kepada terperiksa **secara kuantitatif** adalah sebesar 5%-10% dari total nilai produksi dan manfaat yang dapat diberikan **secara kualitatif** adalah fungsi produksi dapat menghilangkan *waste* kertas / *tissue* / *carton box* yang disebabkan oleh *sheet break* atau *broke*.

Kontribusi penghematan biaya yang diberikan *internal audit* kepada APP melalui rekomendasi *internal audit* secara lengkap dapat dilihat pada lampiran 7.

4.2.3 Proyek Penghematan Biaya

Selain memenuhi KPI yang telah ditetapkan oleh manajemen, fungsi *internal audit* juga memiliki inisiatif untuk melakukan beberapa proyek penghematan biaya. Adapun jenis proyek penghematan biaya dalam APP adalah sebagai berikut:

- a. MIP (*Master Improvement Project*) yaitu proyek penghematan biaya yang dilakukan oleh semua mill APP.
- b. SDA (*Skill Development Activity*) yaitu proyek penghematan biaya yang dilakukan hanya di 1 (satu) pabrik.
- c. JDI (*Just Do It*) yaitu proyek penghematan biaya yang dilakukan hanya oleh 1 departemen / divisi.

Beberapa contoh proyek penghematan biaya yang telah dilakukan oleh *internal audit* selama tahun 2005-2009 adalah sebagai berikut:

1. SDA mengurangi biaya transportasi domestik di tahun 2008

Beberapa permasalahan yang ditemukan oleh *internal audit* sehubungan dengan biaya transportasi domestik yang harus digali ke pokok penyebabnya dan dicari solusinya:

- Pengiriman barang yang tidak direncanakan secara baik.
- Alokasi penggunaan *internal* armada perusahaan yang tidak optimal. Bagian transportasi lebih banyak menggunakan armada perusahaan dari pihak ketiga dibandingkan armada *internal* yang memang dimiliki perusahaan.
- Kapasitas *loading* per kendaraan yang tidak maksimal.
- Perbedaan tarif pengiriman antara satu pabrik dengan pabrik lainnya.

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, proyek yang digagas oleh *internal audit* untuk dapat memberikan manfaat bagi perusahaan secara umum dan bagi fungsi transportasi secara khusus sebagai berikut:

- Fungsi *internal audit* membuat *internal* memo agar bagian *marketing* menyerahkan jadwal pengiriman kepada bagian transportasi paling lambat H-1.
- *Internal audit* membuat *internal* memo kepada bagian transportasi supaya memprioritaskan penggunaan *internal* armada perusahaan dibandingkan dengan penggunaan armada dari pihak ketiga.

- Meningkatkan kapasitas *loading* per kendaraan sesuai dengan standar masing-masing jenis kendaraan.
- Membuat standarisasi tarif pengiriman di seluruh APP

Melalui proyek diatas, **pengurangan biaya transportasi** yang dapat diberikan kepada grup APP secara kuantitatif sebesar 3%-5% dari total biaya transportasi dan manfaat yang dapat diberikan secara kualitatif adalah optimalisasi aktiva truk yang dimiliki oleh perusahaan.

2. SDA mengurangi biaya *packaging* di tahun 2007

Beberapa permasalahan yang ditemukan oleh *internal audit* sehubungan dengan biaya transportasi domestik yang harus digali ke pokok penyebabnya dan dicari solusinya:

- Pembelian *packaging* dilakukan dengan menggunakan *spot purchase order*
- Penggunaan bahan pendukung *packaging* yang mahal
- Pemborosan konsumsi *packaging* yang disebabkan karena proses pelapisan dilakukan sebelum pencetakan

Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, proyek yang digagas oleh fungsi *internal audit* untuk dapat memberikan manfaat bagi perusahaan secara umum dan bagi fungsi *packaging* sebagai berikut:

- Merubah metode pembelian menjadi sistem konsinyasi
- Menggantikan bahan pendukung *packaging* dengan harga perolehan yang lebih murah namun kualitas yang diberikan tetap sama
- Merubah metode produksi produk *packaging* dengan melakukan pencetakan terlebih dahulu sebelum pelapisan.

Melalui proyek diatas, **pengurangan biaya *packaging*** yang dapat diberikan kepada APP secara kuantitatif adalah sebesar 2%-4% dari total biaya *packaging* dan manfaat yang dapat diberikan secara kualitatif adalah *waste / broke* hasil cetakan semakin berkurang.

Kontribusi penghematan biaya yang diberikan *internal audit* kepada APP melalui proyek penghematan biaya secara lengkap dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.6 Proyek Penghematan Biaya yang telah Dilakukan
Internal Audit selama Periode 2005-2009

Tahun	Judul
2005	SDA Mengurangi biaya energi
2006	MIP Meningkatkan kinerja pembangkit listrik di perusahaan.
2008	MIP Mengurangi pemakaian bahan baku produksi kertas.
2009	SDA Meningkatkan <i>gross profit margin</i> pada proses pengubahan tisu dari bentuk <i>bulk</i> menjadi <i>tissue</i> yang siap untuk dijual.

Sumber: data diolah

4.2.4 *Benchmarking dan Cross Sharing / Cross Learning*

Untuk memperbaiki kegiatan operasional APP secara keseluruhan, fungsi *internal audit* mengusulkan pengadaan program *cross sharing / cross learning* dan *benchmarking* dengan perusahaan lain di dalam APP. Adapun contoh kegiatan *cross sharing / cross learning* adalah mill yang sudah menerapkan tindakan penghematan biaya yang inovatif membagikan kiat penghematan biaya kepada mill lain yang masih belum menerapkan.

Berikut adalah beberapa kegiatan *cross sharing / cross learning* yang difasilitasi oleh *internal audit* untuk periode 2005-2009:

1. *Cross sharing* biaya truk

Biaya pengiriman dengan truk kecil lebih tinggi daripada biaya pengiriman dengan truk besar. Disamping itu, jumlah pesanan yang dapat dikirim dengan truk kecil pun lebih sedikit. Melalui *cross sharing / cross learning*, *internal audit* memfasilitasi agar seluruh mill perusahaan mengoptimalkan penggunaan truk besar dibandingkan truk kecil dan menggabungkan pengiriman pesanan yang memiliki jalur pengiriman yang sama.

Beberapa mill ternyata mempunyai permasalahan mengenai ketersediaan kebutuhan truk besar yang pernah menjadi temuan dalam audit atas fungsi transportasi di mill lain. Melalui *cross sharing / cross learning*, *internal audit* memfasilitasi agar seluruh mill melakukan analisa atas kebutuhan truk besar per hari dan menempatkan pesanan truk besar kepada *transporter* berdasarkan analisis tersebut

Disamping keluhan mengenai langkahnya jumlah truk, ketakutan yang dihadapi oleh terperiksa adalah keterlambatan pengiriman atas barang yang

harus dikirimkan segera. Melalui *cross sharing / cross learning, internal audit* memfasilitasi agar bagian *marketing*, produksi dan pengiriman melakukan koordinasi untuk memastikan pesanan diterima oleh pelanggan pada saat yang diinginkan.

Dengan demikian, manfaat yang dapat diberikan oleh *internal audit* melalui *cross sharing* biaya truk ini adalah **pengurangan biaya transportasi perusahaan**

2. *Cross sharing* perekat mesin carton box

Sebelum *internal audit* mulai penugasan pada fungsi produksi carton box, pihak terperiksa menggunakan perekat mesin carton box yang mahal. Melalui *cross sharing, internal audit* memfasilitasi seluruh mill untuk merubah spesifikasi perekat mesin carton box dengan harga yang lebih murah yang memiliki kualitas yang sama.

Disamping itu, divisi produksi carton box selama ini menggunakan perekat dengan spesifikasi yang tebal dan lebar. Melalui *cross sharing, internal audit* memfasilitasi agar seluruh mill merubah ukuran perekat menjadi lebih tipis dan lebih kecil karena hasil rekatan tetap sama tanpa mengurangi kualitas produksi.

Dengan demikian, manfaat yang dapat diberikan oleh *internal audit* melalui *cross sharing* ini ini adalah **pengurangan biaya perekat**

Kontribusi penghematan biaya yang diberikan *internal audit* kepada APP melalui *cross sharing* secara lengkap dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.7 *Cross Sharing* yang telah Dilakukan *Internal Audit* selama Periode 2005-2009

No	Item	Manfaat
1	Pengurangan pemakaian bahan baku kimia untuk produksi kertas	Terjadi penurunan biaya produksi
2	Penggantian <i>material spare part</i> dengan yang lebih murah dengan kualitas yang sama	Terjadi penurunan biaya bahan pendukung

Sumber: data diolah