



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**EVALUASI KINERJA *INTERNAL AUDIT*  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
STUDI KASUS: GRUP ASIA PULP & PAPER CO. LTD**

**TESIS**

**WILLIAM KOESMAN  
0806479710**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
JULI 2010**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**EVALUASI KINERJA *INTERNAL AUDIT*  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
STUDI KASUS: GRUP ASIA PULP & PAPER CO. LTD**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**WILLIAM KOESMAN  
0806479710**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
JULI 2010**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : William Koesman  
NPM : 0806479710  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul Tesis : Evaluasi Kinerja Internal Audit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: Grup Asia Pulp & Paper Co. Ltd)

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Hendang Tanusdjaja ( )

Penguji : Dr. Ancella Hermawan ( )

Penguji : Rafika Yuniasih, MSM ( )

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : 19 Juli 2010

Mengetahui,  
Ketua Program

Dr. Lindawati Gani  
NIP. 196205041987012001

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

=====

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : William Koesman  
NPM : 0806479710  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Departemen : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Evaluasi Kinerja Internal Audit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: Grup Asia Pulp & Paper Co. Ltd)**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*) merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : 19 Juli 2010

Yang menyatakan,

(William Koesman)

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : William Koesman

NPM : 0806479710

Tanda Tangan :

Tanggal : 19 Juli 2010



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Lindawati Gani selaku ketua program Magister Akuntansi Universitas Indonesia sekaligus pembimbing akademis yang telah memberikan kesempatan kuliah kepada saya.
2. Dr. Hendang Tanusdjaja sebagai dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan karya akhir ini.
3. Dr. Ancella Hermawan dan Rafika Yuniasih MSM sebagai dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyempurnaan penulisan karya akhir ini.
4. Bapak Frenky Loa selaku manajemen perusahaan Grup Asia Pulp & Paper Co. Ltd yang telah memberikan kesempatan untuk mengambil kuliah Magister Akuntansi Universitas Indonesia dan telah memberikan kesempatan bagi saya dalam melakukan penelitian karya akhir dengan studi kasus perusahaan Grup Asia Pulp & Paper Co. Ltd.
5. Ibu Eliata Sulistyaningsih, Bapak Musa Houten, Ibu Titien R Kurniawan, Bapak Johannes Joko Sumartono, Bapak Antonius Kurniawan Lokananta, Bapak Bahrudin Kurniawan dan rekan-rekan Departemen Internal Audit Asia Pulp & Paper Co. Ltd yang telah memberikan dukungan dalam proses kuliah dan penyusunan tesis.
6. Yang tercinta, Papa Drs. Anwardy Koesman, SE, SH, MM, BKP, Mama Tjintawati Widjaja dan kakak adik yang senantiasa memberikan

semangat dan dukungan moral sehingga saya dapat menyelesaikan kuliah dan tesis ini dengan baik dan tepat waktu.

7. Yang terkasih, Istri Ramona Gitta Poluan, SE, S.Kom, Ak, CPMA, CPA, BKP, M.Ak yang senantiasa memberikan bimbingan dan menemani dalam proses pembuatan tesis serta Grace Koesman, putri termanis, yang selalu berada dalam pikiran saya saat pembuatan tesis ini.
8. Sahabat dan rekan-rekan yang banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 19 Juli 2010

Penulis,

William Koesman

## ABSTRAK

Nama : William Koesman  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul : Evaluasi Kinerja *Internal Audit* dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: Grup Asia Pulp & Paper Co. Ltd)

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi atas kinerja *internal audit* dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Evaluasi juga dilakukan dengan menggunakan pendekatan *American Institute of Certified Public Accountant* (AICPA) dan *Institute of Internal Auditors* (IIA) sebagai perbandingan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa fungsi *internal audit* APP dapat memberikan manfaat melalui perencanaan audit atas area-area yang berisiko tinggi, pelatihan internal sebelum melakukan penugasan audit, target *key performance indicator* yang tinggi, *benchmarking*, *cross sharing* / *cross learning* dan proyek penghematan biaya.

Kata kunci:

*Internal Audit, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator.*



## ABSTRACT

Name : William Koesman  
Study Program : Master of Accounting  
Title : Evaluation on Internal Audit Performance Based on  
Balanced Scorecard Approach (Study Case: Asia Pulp & Paper  
Co. Ltd)

This research is designed to performed evaluation on internal audit performance using Balanced Scorecard approach. The evaluation also performed using approach developed by American Institute of Certified Public Accountant (AICPA) and Institute of Internal Auditors (IIA) for comparison purposes. The result of the evaluation shows that internal audit function at APP is able to give contribution by planning audit on high risk areas, internal training prior to engagement, high key performance indicator target, benchmarking, cross sharing / cross learning and cost reduction project.

Keywords:

Internal Audit, Balanced Scorecard, Key Performance Indicator.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRAK .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Permasalahan.....	2
1.3 Tujuan Penelitian .....	2
1.4 Manfaat Penelitian .....	3
1.5 Metodologi Penelitian .....	3
1.6 Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>5</b>
2.1 Pengertian <i>Internal Audit</i> .....	5
2.2 Ekonomis, Efisiensi, dan Efektif.....	6
2.3 Piagam Audit.....	8
2.4 Tahapan <i>Internal Audit</i> .....	9
2.5 Kriteria Penetapan Fungsi Operasional yang Akan Diaudit .....	10
2.6 Pengertian <i>Value Chain</i> .....	11
2.7 Teknik yg Digunakan <i>Internal Audit</i> .....	13
2.7.1 <i>Benchmarking</i> .....	13
2.7.2 <i>Key Performance Indicator</i> .....	15
2.8 Alat Penilaian Kinerja <i>Internal Audit</i> .....	15
2.8.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.8.2 <i>American Institute of Certified Public Accountant</i> .....	19
2.8.3 <i>Institute of Internal Auditors</i> .....	20
2.9 <i>Internal Audit</i> dan <i>Good Corporate Governance</i> .....	22
<b>BAB 3 GAMBARAN UMUM DAN PROSEDUR AUDIT PERUSAHAAN ..</b>	<b>24</b>
3.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	24
3.2 Gambaran Umum Divisi <i>Internal Control &amp; Audit</i> .....	25
3.3 Piagam Audit Departemen <i>Internal Audit</i> .....	25
3.3.1 Visi, Misi, dan Tujuan.....	26
3.3.2 Gambaran Umum <i>Internal Audit</i> .....	26
3.3.3 Organisasi dan Tanggung Jawab.....	27
3.3.4 Kode Etik <i>Internal Audit</i> .....	27
3.3.5 Persyaratan <i>Internal Audit</i> .....	28
3.3.6 Hak dan Wewenang <i>Internal Audit</i> .....	29

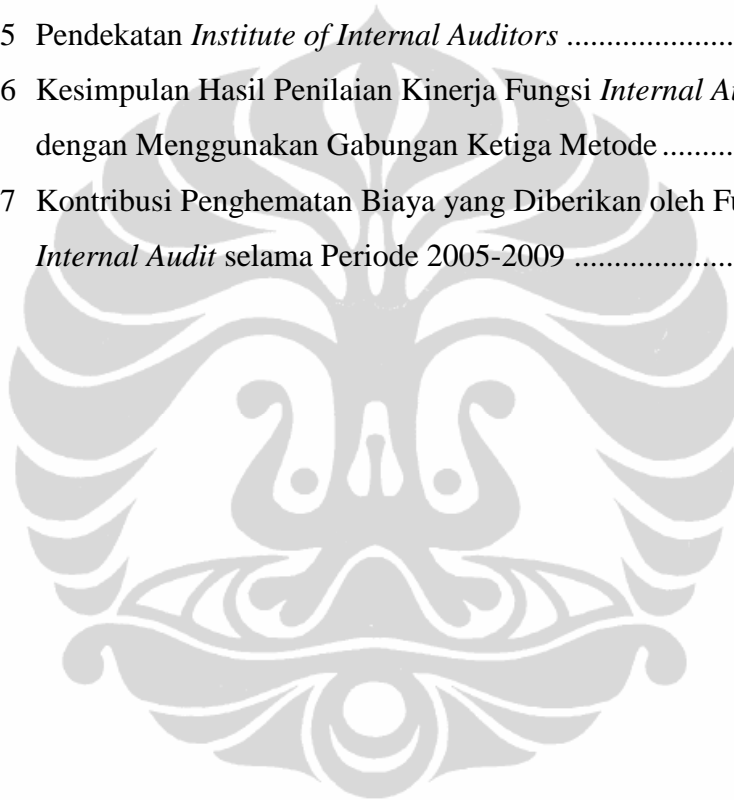
3.3.7 Target Kerja dan Pengukuran Kinerja <i>Internal Audit</i> .....	30
3.4 Struktur Organisasi Departemen <i>Internal Audit</i> .....	30
3.5 Ruang Lingkup <i>Internal Audit</i> .....	31
3.6 Sasaran <i>Internal Audit</i> .....	32
3.7 Tanggung Jawab Departemen <i>Internal Audit</i> .....	32
3.8 Program <i>Whistleblowing</i> .....	35
3.9 Tahapan Prosedur Audit.....	37
3.9.1 Perencanaan dan Perancangan Pendekatan Audit .....	37
3.9.2 Pelaksanaan Audit .....	39
3.9.3 Analisis dan Kesimpulan Proses Tahapan Audit .....	40
3.9.4 Penyelesaian Audit dan Penerbitan Laporan Audit .....	40
3.9.5 Implementasi Audit .....	41
3.10 Ikhtisar Proyek <i>Internal Audit</i> Periode 2005-2009 .....	41
3.11 Metode Penelitian.....	42
<b>BAB 4 EVALUASI HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
4.1 Evaluasi Kinerja <i>Internal Audit</i> .....	45
4.1.1 Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	45
4.1.2 Pendekatan <i>American Institute of Certified Public Accountant</i> .....	46
4.1.3 Pendekatan <i>Institute of Internal Auditors</i> .....	46
4.1.4 Hasil Penilaian Kinerja Fungsi <i>Internal Audit</i> Gabungan Ketiga Metode.....	47
4.2 Cara <i>Internal Audit</i> dalam Memberikan Manfaat Buat Perusahaan .....	49
4.2.1 <i>Key Performance Indicator</i> .....	49
4.2.2 Proyek Audit .....	52
4.2.3 Proyek Penghematan Biaya .....	56
4.2.4 <i>Benchmarking</i> dan <i>Cross Sharing / Cross Learning</i> .....	58
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>60</b>
5.1 Kesimpulan .....	60
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	60
5.3 Saran.....	61
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>63</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>65</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Efisiensi, Ekonomis dan Efektifitas terhadap Organisasi yang Direview .....	7
Gambar 2.2 Rantai Nilai Menurut Michael Porter .....	12
Gambar 2.3 A. Kerangka <i>Balanced Scorecard</i> untuk <i>Internal Audit (Leading Performance Measures and Lagging Performance Measures)</i> .....	18
Gambar 2.3 B. Kerangka <i>Balanced Scorecard</i> untuk <i>Internal Audit (Audit Committee, Internal Audit Process, Innovation, Capabilities and Management and Auditee)</i> .....	18
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Departemen <i>Internal Audit</i> .....	31
Gambar 3.2 Poster <i>Ethics Call Center</i> .....	37
Gambar 3.3 Buku Saku “Karyawan Peduli” .....	37

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	<i>Audit Program</i> .....	65
Lampiran 2	Penemuan Audit Berulang dan Total Penemuan Audit .....	67
Lampiran 3	Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> .....	75
Lampiran 4	Pendekatan <i>American Institute of Certified Public Accountant</i> ..	79
Lampiran 5	Pendekatan <i>Institute of Internal Auditors</i> .....	81
Lampiran 6	Kesimpulan Hasil Penilaian Kinerja Fungsi <i>Internal Audit</i> dengan Menggunakan Gabungan Ketiga Metode .....	85
Lampiran 7	Kontribusi Penghematan Biaya yang Diberikan oleh Fungsi <i>Internal Audit</i> selama Periode 2005-2009 .....	86



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Ikhtisar Proyek <i>Internal Audit</i> selama Periode 2005-2009 .....	42
Tabel 4.1 Ikhtisar Penilaian Kinerja Fungsi <i>Internal Audit</i> dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	45
Tabel 4.2 Ikhtisar Penilaian Kinerja Fungsi <i>Internal Audit</i> dengan Pendekatan <i>Institute of Internal Auditors</i> .....	46
Tabel 4.3 Ikhtisar Hasil Evaluasi Kinerja Fungsi <i>Internal Audit</i> dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> , AICPA, IIA.....	48
Tabel 4.4 <i>Key Performance Indicator</i> Departemen <i>Internal Audit</i> .....	50
Tabel 4.5 Hasil Kinerja Departemen <i>Internal Audit</i> di tahun 2009 .....	51
Tabel 4.6 Proyek Penghematan Biaya yang telah Dilakukan <i>Internal Audit</i> selama Periode 2005-2009.....	58
Tabel 4.7 <i>Cross Sharing</i> yang telah Dilakukan <i>Internal Audit</i> selama Periode 2005-2009 .....	59