

3. To ensure that transportation operation has been performed effective and effectively

No.	Procedures	Date	Done by	WP Ref.	Result
3.1	Obtain list of every means of transportation being operated and review the adequacy of transportation facilities.				
3.2	Check the usage of company trucks and compare with contractor's truck, to confirm that company trucks are not idle while the contractor's truck are fully utilized.				
3.3	Observe the compliance to the established procedures and policy concerning the land and inter island transportation arrangements by checking of the related documents. E.g. Order Jasa Angkutan, Surat Perintah Muat, and Surat Jalan.				
3.4	Examine the procedures of authorization to the land and inter island transportation agreements and the extent of the compliance. <ul style="list-style-type: none"> • What approvals are necessary for a particular type of arrangement and check the authorization limit if any. • Review the procedures of finalizing the arrangement. • When there are unusual types of arrangement, does it appear that these are questioned and discussed? • Do the procedures appear to be adequate for internal control purpose? 				

4. To ensure delivery is made on a timely basis and goods are handled in compliance with customers' orders

No.	Procedures	Date	Done by	WP Ref.	Result
4.1	Check the effort/ adequacy of monitoring the late deliveries for timely identification. Examine any report prepared concerning late deliveries, and review the reasonableness of their causes.				
4.2	Check whether any follow up is being carried out to suppliers. <ul style="list-style-type: none"> • What sections handle the follow up. • Review the procedures of the following up and its compliance by the related parties. 				
4.3	Observe and note any action that has been taken to control the late deliveries by the transportation management. Review the results of the action, if any.				
4.4	Evaluate the evidence of good teamwork in the total traffic group and interview the concerned officers handling related documents.				
4.5	Evaluate the operational cycle whether it is adequately controlled as to authorization, assignment to personnel, making of transportation arrangement, follow up and its completion in order that the status of individual transportation assignments can be easily determined.				

Prepared by,

Acknowledge By,

Group Head

Internal Audit Head

LAMPIRAN 2

Penemuan Audit Berulang dan Total Penemuan Audit

No	Penemuan Audit	Total
1	Penggunaan bahan baku yang tidak efisien	18
2	Penjualan dibawah harga jual	12
3	Penerimaan barang yang tidak sesuai dengan spesifikasi di <i>purchase order</i>	8
4	Penggunaan bahan baku yang tidak standar antar mill	8
5	Pengiriman material terlambat dari pemasok	8
6	Pembelian barang dengan harga yang lebih mahal dari harga pasar	7
7	Piutang tak tertagih	6
8	<i>Idle stock spare part</i>	5
9	<i>Idle chemical</i>	4
10	Terdapat perbedaan kuantitas barang yang diterima di lapangan dengan sistem	4
11	<i>Idle finished goods</i>	4
12	Pemasok membatalkan purchase order tanpa mengirimkan surat resmi	3
13	<i>Idle machine</i>	2
14	<i>Negatif contribution margin</i>	2
15	Penerimaan pesanan tanpa membuat konfirmasi pesanan ke pelanggan	2
16	Tata letak barang jadi yang tidak teratur	2
17	Tidak tercatat penerimaan barang yang masuk ke dalam sistem	2
18	Tidak tersedia spare part dalam menyaring bahan baku yang masuk	2
19	Tingkat utilisasi mesin yang rendah	2
20	Adanya mesin yang tidak terpakai	2
21	Kelebihan pembayaran ke transportasi	2
22	Penerimaan spesifikasi barang berbeda dengan yang tercantum di <i>purchase order</i>	2
23	Pengiriman terlambat ke pelanggan	2
24	Terdapat bahan <i>chemical</i> yang sudah expired	2
25	Tidak melakukan tender dalam proses pemilihan transportasi	2
26	Tidak tercatat waste yang keluar dari mesin	2
	Total Penemuan Audit Berulang	115
No	Penemuan Audit	Total
1	Adanya aset yang hilang	1

No	Penemuan Audit	Total
2	Adanya barang bekas perbaikan yang tidak tercatat dengan baik	1
3	Adanya barang jadi rusak yang tidak tercatat di gudang	1
4	Adanya barang yang terdapat dalam bengkel yang tidak teridentifikasi nilainya	1
5	Adanya beberapa alat K3 yang tidak memadai	1
6	Adanya kendaraan yang parkir di area tempat pemadam kebakaran	1
7	Adanya <i>spare part</i> yang tidak tercatat	1
8	Bagian gudang tidak melakukan verifikasi untuk memastikan bahwa barang yang direparasi adalah benar ke pemasok yang dipilih	1
9	Balai pengobatan yang tidak teregister	1
10	Biaya <i>maintenance</i> yang tidak tercatat ke dalam system	1
11	Banyak komplain dari pelanggan mengenai kualitas barang jadi	1
12	Banyak <i>outstanding purchase requisition</i> yang belum dikerjakan bagian pembelian	1
13	Banyak pelanggan yang tidak memiliki kredit limit	1
14	Barang yang dikirim memiliki masalah	1
15	Barang yang dipakai baru 3 bulan sudah rusak	1
16	Beberapa alat K3 tidak lengkap, hilang dan dalam kondisi yang tidak bagus.	1
17	Beberapa bahan baku sudah <i>expired</i> .	1
18	Biaya energi yang tinggi dikarenakan menggunakan diesel	1
19	Biaya fumigasi yang sangat mahal dibandingkan dengan harga pasar	1
20	Biaya gudang yang tidak efisien	1
21	Biaya <i>maintenance</i> tidak dibebankan ke bagian user	1
22	Biaya <i>maintenance</i> yang tidak terduga lebih besar dari yang direncanakan	1
23	Biaya <i>outsourcing</i> yang lebih mahal dibandingkan dengan biaya perbaikan internal	1
24	Biaya pemeliharaan <i>spare part</i> yang hampir sama dengan membeli baru	1
25	Biaya pemeliharaan yang belum dibebankan ke bagian pengguna	1
26	Biaya produksi yang tinggi untuk produk baru	1
27	Buat spesifik material	1
28	Enginer melakukan revisi gambar tanpa instruksi dari pengguna sehingga mengakibatkan barang yang dibeli tidak terpakai	1
29	Harga beli untuk bahan baku dari pemasok luar lebih mahal	1
30	Harga jual untuk <i>term Franco</i> lebih rendah dibandingkan dengan <i>Loco</i>	1
31	Harga pembelian mesin yang ketinggian dibandingkan dengan harga pasar	1
32	Harga pengiriman yang berbeda untuk satu area yang sama	1

No	Penemuan Audit	Total
33	Harga <i>spare part</i> yang tercantum di dalam kontrak lebih mahal dibandingkan dengan pembelian langsung ke distributor	1
34	Hasil spesifikasi pengecekan oleh <i>quality control</i> berbeda dengan spesifikasi yang ada di <i>purchase order</i>	1
35	<i>Idle machine</i>	1
36	<i>Idle stock</i> dari produksi untuk order luar negeri	1
37	<i>Idle stock</i> dikarenakan kualitas dari pemasok kurang bagus	1
38	<i>Idle stock</i> dikarenakan pengiriman yang terlambat	1
39	<i>Idle stock finished goods</i> dan material pendukung	1
40	<i>Idle stock</i> untuk kebutuhan bengkel	1
41	Jadwal pengiriman yang mendadak	1
42	Kapasitas pengiriman bahan baku yang tidak standar	1
43	Kelebihan pembayaran klaim dibandingkan dengan harga jual	1
44	Kelebihan pembayaran untuk tarif auto dan manual alat berat	1
45	Kelebihan pembelian mesin yang sudah tersimpan di gudang lebih dari 3 tahun	1
46	Kelebihan kuantitas berat yang dibayar perusahaan untuk bahan baku	1
47	Kenaikan pembayaran komisi lebih besar dibandingkan kenaikan penjualan	1
48	Kerusakan <i>spare part</i> yang tidak diperbaiki	1
49	Kerusakan <i>spare part</i> dikarenakan tekanan oli yang rendah	1
50	Kesalahan memasukan data yang masuk penawaran dari pemasok	1
51	Ketidak efisien dalam kapasitas pengiriman	1
52	Komplain dari pelanggan	1
53	Konflik kepentingan menjadi seorang <i>marketing</i> dan <i>credit control</i>	1
54	KPI hanya terdiri dari target financial	1
55	KPI <i>marketing</i> tidak melingkupi pelatihan, <i>customer satisfaction</i> , perhitungan penjualan dan <i>buffer stock</i>	1
56	Kualitas material yang dikirim dibawah spesifikasi produk	1
57	Melakukan pembelian yang seharusnya tidak diperlukan karena stok di gudang masih banyak	1
58	Melakukan reparasi motor dengan menggunakan kas kecil	1
59	Melakukan reparasi motor yang masih dalam proses garansi	1
60	Metode FIFO tidak dijalankan	1
61	Modifikasi mesin yang gagal dilakukan oleh kontraktor	1
62	Obat yang sudah kadaluarsa	1
63	<i>Outstanding</i> klaim yang belum diselesaikan	1

No	Penemuan Audit	Total
64	<i>Outstanding sales order</i> yang dijual dibawah harga jual	1
65	Pelaksanaan <i>budget</i> yang tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya	1
66	Pelanggaran kontrak kerja oleh pemasok alat berat	1
67	Pelanggaran terhadap jam kerja pabrik	1
68	Pemasok menaikkan harga hampir 150%	1
69	Pemasok tanpa ID <i>card</i> bisa masuk ke dalam pabrik	1
70	Pembayaran kepada kontraktor untuk pengiriman bahan baku	1
71	Pembayaran kepada transporter berdasarkan tarif tidak efisien	1
72	Pembayaran klaim ke pelanggan lebih besar dibandingkan dengan harga jual	1
73	Pembelian bahan baku ke pemasok lain yang lebih mahal	1
74	Pembelian barang dalam jumlah yang besar untuk kebutuhan sampai 5 tahun	1
75	Pembelian dilakukan ke perusahaan <i>trading</i> bukan distributor	1
76	Pembelian menggunakan <i>purchase order spot</i> tanpa adanya klausul klaim	1
77	Pembelian mesin menggunakan OPEX seharusnya menggunakan CAPEX	1
78	Pembelian mesin satu set, dimana yang dibutuhkan seharusnya adalah penggantian <i>spare part</i>	1
79	Pembelian mesin yang tidak memenuhi CAPEX	1
80	Pemberian <i>discount</i> ke pelanggan tanpa memperhatikan jumlah kuantitas yang dibeli	1
81	Pemilihan pengangkutan tidak melalui tender	1
82	Pencatatan biaya <i>maintenance</i> di pengguna tidak sama dengan biaya yang tercatat di <i>accounting</i>	1
83	Pencatatan <i>waste</i> lebih rendah dibandingkan actual	1
84	Penentuan <i>variable</i> dan <i>fixed cost</i> yang tidak akurat	1
85	Penerimaan barang sebelum dibuat <i>purchase order</i>	1
86	Penerimaan barang <i>service</i> dari pemasok langsung ke bagian pengguna	1
87	Penerimaan barang tidak dilakukan pengetesan oleh bagian <i>quality control</i>	1
88	Penerimaan barang yang sudah kadaluarsa	1
89	Penerimaan pesanan tanpa melakukan konfirmasi ke pelanggan	1
90	Pengambilan <i>spare part</i> ke gudang tidak adanya otorisasi yang berwenang	1
91	Pengambilan <i>spare part</i> tidak disertai dengan <i>spare part</i> yang lama	1
92	Pengambilan <i>spare part</i> yang mau direparasi tanpa ada <i>purchase order</i>	1
93	Pengembalian barang jadi yang melebihi kebijakan perusahaan	1
94	Pengguna tidak pernah mencatat waktu penggunaan <i>spare part</i>	1
95	Penggunaan bahan baku tambahan dalam melakukan produksi	1

No	Penemuan Audit	Total
96	Penggunaan kontrak armada yang tidak efisien	1
97	Pengiriman barang tanpa adanya surat jalan	1
98	Pengiriman dilakukan tanpa adanya surat jalan	1
99	Pengiriman terlambat atas penggantian <i>spare part</i> dari pemasok	1
100	Penjualan barang bekas dibawah harga pasar	1
101	Penjualan dibawah harga jual tanpa adanya persetujuan dari direktur <i>marketing</i>	1
102	Penjualan untuk produk baru sangat tidak optimal	1
103	Penurunan jumlah pelanggan yang berakibat pendapatan menurun	1
104	Penurunan quantity penjualan di kategori produk keuntungan yang besar	1
105	Peralatan K3 tidak memadai	1
106	Perhitungan produk B <i>grade</i> menjadi A <i>grade</i>	1
107	Perhitungan <i>gross production</i> yang tidak mencerminkan dalam <i>machine efficiency report</i>	1
108	Perhitungan pencapaian penjualan yang tidak sesuai dengan keadaan sebenarnya	1
109	Proses pemeliharaan <i>spare part</i> yang tidak efisien dikarenakan masih menggunakan <i>spot purchase order</i>	1
110	Reparasi <i>spare part</i> ke perusahaan yang tidak memiliki bengkel	1
111	Reservasi material untuk aktivitas PMJO dengan menggunakan PM01	1
112	Selisih pencatatan penggunaan gas	1
113	Semua <i>spare part</i> yang ada tidak memiliki nomor asset	1
114	Setiap bagian bisa melakukan <i>service spare part</i> keluar tanpa melalui bagian <i>engineering</i>	1
115	Setting target penjualan yang lebih rendah dibandingkan dengan aktual penjualan	1
116	Sistem FIFO tidak dijalankan	1
117	Sistem tidak mencatat walaupun barang sudah diterima oleh pengguna	1
118	<i>Spare part</i> bekas tidak dikembalikan ke gudang	1
119	Sudah melakukan pembayaran tapi tidak dilakukan pengiriman	1
120	Tarif pengiriman yang tinggi dibandingkan dengan harga pasar	1
121	Tempo pembayaran adalah <i>document against payment</i>	1
122	Terdapat karton yang rusak di gudang karena penempatan dan FIFO tidak jalan	1
123	Terdapat kesalahan dalam produksi dikarenakan memo pesanan yang salah dari <i>marketing</i>	1
124	Terdapat material yang tersimpan di gudang pengguna tanpa tercatat kedalam sistem	1

No	Penemuan Audit	Total
125	Terdapat penerimaan barang masuk yang tidak dilakukan pengetesan	1
126	Terdapat penjualan ke <i>agent</i> dibandingkan ke <i>end user</i>	1
127	Terdapat perbedaan formula pembayaran komisi	1
128	Terdapat perbedaan hasil evaluasi kepada pihak kontraktor	1
129	Terdapat perbedaan pencatatan produksi antara laporan efisiensi dengan aktual produksi	1
130	Terdapat perbedaan pengetesan untuk satu barang yang masuk	1
131	Terdapat perbedaan spesifikasi antara original <i>spare part</i> dengan yang dipasang	1
132	Terdapat <i>purchase order</i> yang masih <i>outstanding</i> , meskipun proyek sudah selesai dilakukan	1
133	Terdapat produk cacat yang tinggi persentase	1
134	Terdapat satu pelanggan yang komplain tapi tidak dimasukkan ke dalam laporan KPI	1
135	Terdapat selisih lebih berat barang dibandingkan dengan standar yang berlaku	1
136	Terdapat selisih pencatatan pemakaian steam	1
137	Terdapat selisih pencatatan untuk <i>loss time</i> dan pemakaian bahan pendukung	1
138	Terjadi kelebihan kuantitas pembayaran kepada transportasi	1
139	Terjadi kerusakan barang yang disebabkan karena transportasi	1
140	Terjadi perbedaan pelaporan <i>on time delivery</i> antara pencapaian di KPI dengan yang tercatat di sistem	1
141	Tidak ada analisa optimal penggunaan <i>spare part</i>	1
142	Tidak ada evaluasi atas pencapaian promosi yang sudah dilakukan	1
143	Tidak ada informasi mengenai SAP PM & MM untuk proyek yang sudah selesai	1
144	Tidak ada kebijakan dalam melakukan promosi	1
145	Tidak ada klasifikasi yang jelas untuk produk jadi yang akan masuk ke gudang	1
146	Tidak ada klausul <i>penalty</i> dalam <i>purchase order</i>	1
147	Tidak ada pemisahan fungsi di bagian pembelian	1
148	Tidak ada pemisahan fungsi di departemen <i>raw wood</i>	1
149	Tidak ada pencatatan bahan pendukung yang digunakan	1
150	Tidak ada pencatatan <i>broke</i>	1
151	Tidak ada pencatatan penggunaan lampu	1
152	Tidak ada peraturan untuk jam waktu ketemu pemasok	1
153	Tidak ada perbedaan tarif untuk bahan baku yang rusak dan baik	1

No	Penemuan Audit	Total
154	Tidak ada perpanjangan kontrak ketika jangka waktu kontrak habis	1
155	Tidak ada persetujuan dari yang berwenang untuk <i>purchase order</i> sehingga langsung masuk ke bagian pembelian	1
156	Tidak ada prosedur antri dalam melakukan timbangan	1
157	Tidak ada prosedur yang mengatur <i>outstanding purchase order</i>	1
158	Tidak ada tanda tangan pelanggan dalam surat jalan	1
159	Tidak ada kontrak yang jelas dengan transportasi	1
160	Tidak ada pencatatan atas penerimaan barang yang masuk	1
161	Tidak ada pencatatan penggunaan <i>spare part</i>	1
162	Tidak ada standarisasi teknik pengambilan sampel	1
163	Tidak akurasi pencatatan <i>work in process</i>	1
164	Tidak akurat dalam melakukan berat timbangan atas barang yang masuk	1
165	Tidak dicantumkan garansi dalam pembelian lampu	1
166	Tidak dijalankan metode FIFO untuk pengambilan bahan baku	1
167	Tidak dilakukan pengecekan oleh <i>quality control</i> untuk material bahan baku yang masuk	1
168	Tidak disediakan <i>certificate of analysis</i> dari pemasok	1
169	Tidak efisien dalam metode produksi	1
170	Tidak efisien penggunaan mesin dikarenakan tingginya frekuensi pergantian jenis produk	1
171	Tidak efisien penggunaan <i>spare part</i> dibandingkan dengan mesin lain	1
172	Tidak konsisten kualitas barang yang dikirim	1
173	Tidak maksimal kapasitas yang diangkut oleh transportasi	1
174	Tidak melaksanakan pemeliharaan mesin sesuai dengan jadwal	1
175	Tidak memadai dalam proses tender	1
176	Tidak memasukan penawaran dari pemasok lain yang harganya lebih murah	1
177	Tidak menerima <i>design</i> struktur untuk proyek	1
178	Tidak optimal dalam menggunakan sistem <i>supplier relationship management</i>	1
179	Tidak semua penawaran dikirimkan ke pemasok yang terdaftar dalam <i>database</i>	1
180	Tidak sinkronisasi pencatatan <i>waste</i> dalam laporan produksi dan laporan gudang	1
181	Tidak tercatat barang jadi yang masuk ke gudang	1
182	Tidak terdapat pencatatan konsumsi gas	1
183	Tidak terdapat perjanjian antara transportasi dengan perusahaan	1
184	Tidak terdapat sistem <i>online</i> dalam menimbang bahan baku yang masuk	1

No	Penemuan Audit	Total
185	Tidak tersedia prosedur penjualan barang bekas	1
186	Tidak tersedia stok bahan baku	1
187	Tingginya jadwal <i>maintenance</i>	1
188	Tingginya masalah dalam <i>spare part</i> mesin karena kesalahan operator	1
189	Tingkat produktivitas operator rendah	1
190	Total <i>loss time</i> yang tinggi	1
191	Transporter menyediakan dump trucks dengan tahun dibawah 2000 sehingga tidak sesuai dengan kontrak yang disepakati	1
192	Utilisasi dan alokasi internal armada lebih rendah dibandingkan dengan eksternal armada	1
193	Utilisasi untuk sistem <i>supplier relationship management</i> masih rendah	1
194	Waktu pengangkutan yang lama	1
Total Penemuan Audit Tidak Berulang		194
Total Penemuan Penting Audit		309

LAMPIRAN 3

Pendekatan *Balanced Scorecard*

No.	Keterangan	Hasil Penilaian
1	Indikator <i>Committee Audit</i>	
a	Hasil survei kepuasan komite audit	Sampai saat ini, fungsi <i>internal audit</i> pada APP belum melakukan survei untuk meneliti kepuasan komite audit terhadap kinerja dari <i>internal audit</i> .
b	Perhatian pada resiko yang dimiliki oleh komite audit	Komite audit pada APP telah menyadari pentingnya penekanan pada resiko dalam melakukan audit.
c	Pertemuan pimpinan <i>internal audit</i> secara pribadi dengan komite audit	Setiap triwulan , direktur ICAD bertemu dengan komite audit dengan tujuan sebagai berikut: 1. Melaporkan semua finding dan risiko yang terjadi dalam perusahaan. 2. Mendiskusikan dampak-dampak adanya peraturan-peraturan terbaru. 3. Membahas pelaksanaan GCG
d	Peranan <i>internal audit</i> dari segi komite audit	Menurut komite audit APP, fungsi <i>internal audit</i> sangat membantu dari segi operasional dan telah mengimplementasikan salah satu prinsip-prinsip GCG yaitu program whistleblowing dimana APP telah menyediakan suatu media resmi untuk menampung laporan kecurangan dari seluruh <i>stakeholder</i> perusahaan.
2	Indikator <i>Business Unit Management / Pemberi Tugas dan Pihak Terperiksa</i>	
a	Harapan atasan / manajemen pada <i>internal audit</i>	Harapan manajemen terhadap fungsi <i>internal audit</i> terus mengalami peningkatan dan perubahan selama periode 2005-2009. Tahun 2005, <i>internal audit</i> hanya memfokuskan diri ke arah kepatuhan pelaksanaan sistem dan prosedur yang sudah ada. Fokus ini mengalami perubahan menjadi ke arah <i>business process improvement</i> tahun 2006 dan <i>benchmarking / cross sharing</i> tahun 2007 sesuai dengan perubahan harapan manajemen. Sementara tahun 2008, fokus <i>internal audit</i> diarahkan kepada EBITDA contribution dan strategi bisnis pada tahun 2009.

2	Indikator <i>Business Unit Management</i> / Pemberi Tugas dan Pihak Terperiksa (Lanjutan)	
b	Persentasi rekomendasi audit di implementasikan	Selama tahun 2005 sampai tahun 2006, rekomendasi audit yang ditemukan selama proses audit oleh fungsi <i>internal audit</i> pada APP telah 100% berhasil diimplementasikan oleh pihak terperiksa . Sedangkan pada tahun 2007 persentasi rekomendasi yang berhasil diimplementasikan tersebut mengalami penurunan yang tidak signifikan menjadi 99% dan naik kembali menjadi 100% pada tahun 2008 dan 2009.
c	Survei kepuasan pihak terperiksa	Berdasarkan survei yang dilakukan oleh departemen <i>internal audit</i> untuk mengukur kepuasan pihak terperiksa atas kinerja <i>auditor</i> selama penugasan audit dapat diketahui bahwa pihak terperiksa secara keseluruhan telah cukup puas terhadap kinerja <i>auditor</i> . Berikut adalah hasil survei kepuasan pihak terperiksa selama periode 2005-2009 rata-rata diatas 3.5 (skala tertinggi adalah 4).
d	Jumlah keluhan tentang departemen audit	Sampai saat ini fungsi <i>internal audit</i> belum menerima keluhan baik dari pihak terperiksa maupun manajemen mengenai kinerja dari <i>auditor</i> selama penugasan audit berdasarkan survei yang dilakukan oleh departemen <i>internal audit</i> untuk mengukur kepuasan pihak terperiksa atas kinerja <i>auditor</i> selama penugasan audit
e	Peranan <i>internal audit</i> dari sudut pandang pihak terperiksa	Beberapa pihak terperiksa menganggap fungsi <i>internal audit</i> pada APP telah banyak membantu memperbaiki sistem dan prosedur dan memberikan manfaat . Disamping itu ada beberapa pihak terperiksa yang beranggapan bahwa kemampuan <i>internal audit</i> di bidang produksi dan <i>engineering</i> masih harus ditingkatkan.
f	Jumlah permintaan manajemen	<i>Internal audit</i> mendapatkan sejumlah permintaan dari manajemen untuk melakukan pemeriksaan atas fungsi operasional yang sedang berjalan. Jumlah permintaan dari manajemen adalah 4 penugasan untuk tahun 2005, 5 penugasan untuk tahun 2006, 23 penugasan untuk tahun 2007, 33 penugasan untuk tahun 2008 dan 18 penugasan untuk tahun 2009.
3	Indikator <i>Internal Audit Process</i>	
a	Pentingnya isu audit	Untuk setiap isu audit yang beresiko tinggi , fungsi <i>internal audit</i> langsung melaporkan permasalahan kepada direktur utama sehingga dapat mempercepat proses pengambilan keputusan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi.

3	Indikator <i>Internal Audit Process</i> (Lanjutan)	
b	Audit telah selesai dan audit yang masih dalam perencanaan	Selama periode 2005 sampai dengan 2009, fungsi <i>internal audit</i> telah berhasil 100% mengimplementasikan seluruh audit yang direncanakan pada awal tahun.
c	Jumlah perbaikan proses	Fungsi <i>internal audit</i> telah berhasil memberikan kontribusi dalam perbaikan proses operasional. Adapun jumlah perbaikan proses untuk tahun 2005 sebesar 71 , untuk tahun 2006 sebesar 77 , untuk tahun 2007 sebesar 36 , untuk tahun 2008 sebesar 33 , untuk tahun 2009 sebesar 28 .
d	Jumlah rekomendasi audit utama	Jumlah rekomendasi utama yang diberikan oleh fungsi <i>internal audit</i> pada tahun 2005 sampai dengan dengan 2009 berturut-turut adalah sebagai berikut: 80 rekomendasi pada tahun 2005, 86 rekomendasi pada tahun 2006, 44 rekomendasi pada tahun 2007, 47 rekomendasi pada tahun 2008 dan 52 rekomendasi pada tahun 2009.
e	Jumlah penghematan audit	Berdasarkan penugasan audit yang dilakukan, jumlah penghematan yang berhasil dihasilkan oleh <i>internal audit</i> adalah sebesar rata-rata diatas USD 2 juta per tahun
f	Teknik penilaian kualitas yang dikembangkan	-
g	Jumlah temuan yang berulang	Dalam penugasan audit selama periode 2005-2009 ditemukan beberapa temuan yang berulang sebanyak 26 item (lampiran 2)
h	Jumlah hari dari selesainya pekerjaan lapangan sampai penerbitan laporan	Fungsi <i>internal audit</i> selalu menerbitkan laporan audit dalam jangka waktu 2 minggu setelah pekerjaan lapangan selesai dilakukan sesuai dengan prosedur audit yang telah ditetapkan.
i	Audit teknologi informasi yang terintegrasi	Audit teknologi informasi pada APP dilakukan oleh fungsi yang terpisah yaitu System, Control & Audit Departement yang masih berada dibawah naungan Divisi Internal Control & Audit.
4	Indikator <i>Innovation and Capabilities</i>	
a	Pengalaman staff	Kebanyakan staf <i>internal audit</i> merupakan staf yang telah berpengalaman. Jumlah staff <i>internal audit</i> pada tahun 2005 adalah sebanyak 23 orang yang hampir 90% merupakan staf lama yang berpengalaman. Sedangkan pada tahun 2006 adalah 20 orang dengan 85% staf lama yang berpengalaman; 19 orang pada tahun 2007 dan 20 orang di tahun 2008 dengan 80% staf lama yang berpengalaman.

4	Indikator <i>Innovation and Capabilities</i> (Lanjutan)	
		dan pada tahun 2009 adalah sebesar 19 orang yang 100% merupakan staf berpengalaman
b	Tingkat pendidikan <i>auditor</i>	Minimal tingkat pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang staff internal audit adalah S1 . Sedangkan, jumlah staff tingkat pendidikan S2 adalah 7 orang.
c	Waktu pelatihan tiap <i>auditor</i>	Fungsi <i>internal audit</i> selalu memberikan pelatihan internal kepada staf sebelum memulai proses audit. Beberapa contoh pelatihan internal yang diberikan adalah pelatihan mengenai produksi <i>tissue</i> , <i>power plant</i> , produksi pulp dan lain-lain. Namun, fungsi <i>internal audit</i> hampir tidak pernah mengirim staf <i>internal audit</i> untuk mengikuti pelatihan eksternal, hanya melakukan pelatihan internal pada saat sebelum melakukan proses audit
d	Hubungan fungsional laporan audit	Fungsi <i>internal audit</i> membuat laporan ikhtisar temuan audit untuk komite audit setiap triwulan dan setiap laporan audit eksekutif akan ditembuskan kepada manajemen
e	Persentase staf yang bersertifikasi	Jumlah staf bersertifikasi yang dimiliki oleh fungsi <i>internal audit</i> adalah 1 orang dengan sertifikasi CIA, 1 orang dengan sertifikasi CPA dan CPMA.
f	Jumlah tahun rata-rata pengalaman audit	Persentase staf <i>internal audit</i> dengan pengalaman lebih dari 5 tahun adalah sebesar 50%. Sedangkan <i>internal audit</i> dengan pengalaman lebih dari 3 tahun adalah 25%, sisanya yaitu sebesar 25% adalah <i>auditor</i> dengan pengalaman kurang dari 3 tahun .

LAMPIRAN 4

Pendekatan American Institute of Certified Public Accountant

No.	Keterangan	Hasil Penilaian
a	Apakah tingkat pemahaman yang dimiliki <i>auditor</i> internal cukup memadai?	Berdasarkan survei yang dilakukan oleh departemen <i>internal audit</i> untuk mengukur kepuasan pihak terperiksa atas kinerja <i>auditor</i> selama penugasan audit dapat diketahui bahwa tingkat pemahaman atas setiap penugasan yang dimiliki oleh <i>internal auditor</i> telah cukup memadai
b	Prosedur apa yang telah dijalankan oleh tim <i>internal audit</i> untuk menjamin objektivitasnya.	Fungsi <i>internal audit</i> pada APP telah memiliki prosedur untuk menjamin objektivitas dalam setiap penugasan yaitu fungsi <i>internal audit</i> akan mendiskusikan setiap temuan audit yang ditemukan dengan pihak terperiksa, selanjutnya jika tidak ditemukan kesepakatan maka temuan tersebut akan diteruskan kepada pihak manajemen mill.
c	Apakah pengetahuan yang dimiliki oleh satuan <i>internal audit</i> secara teknis sudah mencukupi untuk menjamin pelaksanaan tugas secara tepat?	Fungsi <i>internal audit</i> pada APP telah memiliki pengetahuan teknis untuk menjamin pelaksanaan tugas secara tepat kecuali pengetahuan di bidang produksi dan <i>engineering</i> masih harus ditingkatkan
d	Apakah departemen <i>internal audit</i> memiliki program pendidikan berkelanjutan yang tepat?	Fungsi <i>internal audit</i> pada APP sudah memiliki program pendidikan berkelanjutan yaitu program CIA (Certified Internal Audit) . Namun, pelaksanaan program pendidikan ini masih belum efektif dijalankan saat ini.
e	Adakah anggota dari satuan <i>internal audit</i> yang memiliki keahlian yang memadai dalam bidang audit sistem informasi untuk menangani teknologi informasi yang digunakan perusahaan?	Audit teknologi informasi pada APP dilakukan oleh fungsi yang terpisah yaitu System, Control & Audit Departemen yang masih berada dibawah naungan Divisi <i>Internal Control & Audit</i> .
f	Apakah kerja satuan <i>internal audit</i> telah direncanakan secara tepat?	Setiap penugasan yang dilakukan oleh <i>internal audit</i> telah direncanakan secara tepat berdasarkan rencana audit jangka panjang yang dibuat untuk lima tahun dan mencakup seluruh proses bisnis

No.	Keterangan	Hasil Penilaian (Lanjutan)
g	Apakah laporan audit yang diterbitkan atas dasar ketepatan waktu?	Laporan audit yang diterbitkan oleh fungsi <i>internal audit</i> telah 100% diterbitkan dalam jangka waktu yang ditetapkan dalam prosedur audit yaitu 2 minggu setelah pekerjaan lapangan selesai.
h	Jenis laporan audit yang diterbitkan oleh satuan <i>internal audit</i> dan kepada siapa laporan tersebut ditujukan?	Ada beberapa jenis laporan yang diterbitkan oleh fungsi <i>internal audit</i> yaitu laporan internal audit yang ditujukan untuk pihak terperiksa, laporan audit eksekutif yang ditujukan untuk manajemen, laporan ikhtisar rekomendasi audit yang ditujukan untuk komite audit
j	Apakah prosedur <i>internal audit</i> mencakup bidang operasional dan finansial.	Prosedur <i>internal audit</i> yang dimiliki oleh fungsi <i>internal audit</i> telah mencakup seluruh bidang operasional namun cakupan finansial sangat kecil . Karena pemeriksaan atas keuangan sudah dilakukan oleh departemen khusus yaitu <i>financial controller</i>
k	Apakah keterlibatan departemen <i>internal audit</i> dalam melakukan audit tahunan sudah berjalan dengan efektif?	Ya, fungsi <i>internal audit</i> telah melakukan audit tahunan secara efektif yang dapat dibuktikan dengan kontribusi yang telah diberikan.
l	Untuk masa yang akan datang, apa yang dilakukan untuk memaksimalkan efektivitas dan efisiensi department <i>internal audit</i> ?	Untuk memaksimalkan efektivitas dan efisiensi, sebaiknya fungsi <i>internal audit</i> memberikan pelatihan kepada staf <i>internal audit</i> dan mempekerjakan orang yang mempunyai latar belakang dibidang produksi pulp, kertas, <i>tissue</i> dan alat tulis.
m	Kriteria apa yang digunakan untuk menetapkan dan memprioritaskan antara audit internal tahunan dengan audit internal jangka panjang?	Kriteria yang digunakan untuk menetapkan dan memprioritaskan audit internal tahunan adalah strategi perusahaan dan permintaan manajemen . Sementara, kriteria yang digunakan untuk menetapkan audit internal untuk jangka panjang adalah proses bisnis dimana dalam jangka panjang seluruh proses bisnis akan diaudit
n	Apakah kerja satuan <i>internal audit</i> hanya memusatkan perhatian pada sesuatu / area / bagian / yang memiliki resiko yang tinggi?	Ya, fungsi <i>internal audit</i> hanya memusatkan perhatian pada area yang memiliki resiko yang tinggi atau dengan kata lain penugasan audit dilakukan berdasarkan pendekatan resiko .

LAMPIRAN 5

Pendekatan Institute of Internal Auditors

No.	Keterangan	Hasil Penilaian
1	Indikator Lingkungan	
a	Hasil survei kepuasan manajemen	Fungsi <i>internal audit</i> baru melakukan survei untuk menilai kepuasan manajemen atas hasil audit yang telah dilakukan oleh departemen <i>internal audit</i> pada tahun 2008. Hasil survei kepuasan manajemen adalah 3.6 untuk tahun 2008 dan 3.7 untuk tahun 2009 (skala tertinggi adalah 4)
b	Jumlah permintaan manajemen	<i>Internal audit</i> mendapatkan sejumlah permintaan dari manajemen untuk melakukan pemeriksaan atas fungsi operasional yang sedang berjalan. Jumlah permintaan dari manajemen adalah 4 penugasan untuk tahun 2005, 5 penugasan untuk tahun 2006, 23 penugasan untuk tahun 2007, 33 penugasan untuk tahun 2008 dan 18 penugasan untuk tahun 2009.
c	Jumlah rapat dengan manajemen eksekutif	Fungsi <i>internal audit</i> telah memiliki jadwal rapat yang tetap dengan manajemen eksekutif yaitu sebanyak 1 (satu) kali per bulan .
d	Jumlah rapat di dalam fungsi	Fungsi <i>internal audit</i> juga memiliki jadwal rutin untuk rapat yaitu 1 (satu) kali per minggu .
2	Indikator Output	
a	Persentase rencana audit yang diselesaikan	Selama periode 2005 sampai dengan 2009, fungsi <i>internal audit</i> telah berhasil 100% mengimplementasikan seluruh audit yang direncanakan pada awal tahun.
b	Jumlah audit yang telah diselesaikan	Jumlah laporan yang berhasil diselesaikan oleh fungsi <i>internal audit</i> pada tahun 2005 sampai dengan 2009 berturut-turut adalah sebagai berikut: 72 laporan untuk pada tahun 2005 dan 72 laporan 2006, 59 laporan untuk tahun 2007, 58 laporan untuk 2008 dan 57 laporan untuk tahun 2009.
c	Jumlah jasa <i>advisory</i> yang telah diselesaikan	Sejak tahun 2006 sampai saat ini, jumlah jasa <i>advisory</i> yang telah diselesaikan hanya 1 (satu) yaitu proyek pengawasan dan pemberian saran untuk meningkatkan kinerja power plant di seluruh mill APP .

2	Indikator Output (Lanjutan)	
d	Jumlah rekomendasi yang dibuat	Jumlah rekomendasi utama yang diberikan oleh fungsi <i>internal audit</i> pada tahun 2005 sampai dengan dengan 2009 berturut-turut adalah sebagai berikut: 80 rekomendasi pada tahun 2005, 86 rekomendasi pada tahun 2006, 44 rekomendasi pada tahun 2007, 47 rekomendasi pada tahun 2008 dan 52 rekomendasi pada tahun 2009.
e	Jumlah rekomendasi yang diimplementasikan	Selama tahun 2005 - 2006, rekomendasi audit yang ditemukan selama proses audit oleh fungsi <i>internal audit</i> pada APP telah 100% berhasil diimplementasikan oleh pihak terperiksa. Sedangkan pada tahun 2007 persentasi rekomendasi yang berhasil diimplementasikan tersebut mengalami penurunan menjadi 99% dan naik kembali menjadi 100% pada tahun 2008 dan 2009.
3	Indikator Kualitas	
a	Survei kepuasan pihak terperiksa	Berdasarkan survei yang dilakukan oleh departemen <i>internal audit</i> untuk mengukur kepuasan pihak terperiksa atas kinerja <i>auditor</i> selama penugasan audit dapat diketahui bahwa pihak terperiksa secara keseluruhan telah cukup puas terhadap kinerja <i>auditor</i> . Berikut adalah hasil survei kepuasan pihak terperiksa selama periode 2005-2009 selama periode 2005-2009 rata-rata diatas 3.5 (skala tertinggi adalah 4).
b	Nilai <i>peer review</i> eksternal terakhir	Fungsi <i>internal audit</i> pada APP telah mempunyai mekanisme <i>peer review</i> yang dilakukan antar grup dalam divisi <i>Internal Control & Audit</i> . Adapun, hasil dari <i>peer review</i> tidak dalam bentuk nilai akhir namun berbentuk rekomendasi yang sebaiknya dilakukan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi fungsi <i>internal audit</i> .
c	Pengalaman staf audit	Kebanyakan staf <i>internal audit</i> merupakan staf yang telah berpengalaman. Jumlah staff <i>internal audit</i> pada tahun 2005 adalah sebanyak 23 orang yang hampir 90% staf lama yang berpengalaman. Sedangkan pada tahun 2006 adalah 20 orang dengan 85% staf lama yang berpengalaman; 19 orang pada tahun 2007 dengan 80% staf lama yang berpengalaman. Sementara pada tahun 2008 adalah 20 orang juga dengan 80% staf

3	Indikator Kualitas (Lanjutan)	
		Berpengalaman dan pada tahun 2009 adalah sebesar 19 orang yang 100% merupakan staf berpengalaman.
d	Jumlah sertifikasi profesional	Jumlah staf bersertifikasi yang dimiliki oleh fungsi <i>internal audit</i> adalah 1 orang dengan sertifikasi CIA, 1 orang dengan sertifikasi CPA dan CPMA.
e	Jumlah staff yang memenuhi ketentuan CPE (<i>Continue Professional Education</i>)	Sampai saat ini, fungsi <i>internal audit</i> pada APP belum memiliki ketentuan mengenai CPE.
f	Jumlah jam pelatihan staf	Fungsi <i>internal audit</i> selalu memberikan pelatihan internal kepada staf sebelum memulai proses audit. Beberapa contoh pelatihan internal yang diberikan adalah pelatihan mengenai produksi <i>tissue</i> , <i>power plant</i> , produksi pulp dan lain-lain. Namun, fungsi <i>internal audit</i> hampir tidak pernah mengirim staf <i>internal audit</i> untuk mengikuti pelatihan eksternal, hanya melakukan pelatihan internal pada saat sebelum melakukan proses audit
g	Jumlah perputaran pegawai	Tingkat perputaran pegawai pada fungsi <i>internal audit</i> APP adalah 10% untuk tahun 2005, 15% untuk tahun 2006, 20% untuk tahun 2007, 20% untuk tahun 2008 dan tidak ada perputaran pegawai untuk tahun 2009.
h	Berapa banyak rapat organisasi profesional yang dihadiri.	Fungsi <i>internal audit</i> pada APP tidak banyak mengikuti rapat organisasi. Salah satu rapat yang pernah dihadiri oleh fungsi <i>internal audit</i> adalah rapat organisasi KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance)
4	Indikator Efisiensi	
a	Biaya per jam audit	Sampai saat ini, fungsi <i>internal audit</i> pada APP belum mempunyai laporan mengenai lamanya waktu yang digunakan untuk suatu penugasan tertentu sehingga tidak dapat diketahui berapa biaya yang dikeluarkan perusahaan per jam audit
b	Biaya yang dikeluarkan per audit	Jumlah rata-rata biaya yang dikeluarkan per audit selama periode 2005-2009 adalah USD 2,777 untuk tahun 2005, USD 2,500 untuk tahun 2006, USD 2,745 untuk tahun 2007, USD 2,513 untuk tahun 2008 dan USD 2,302 untuk tahun 2009.

4	Indikator Efisiensi (Lanjutan)	
c	Jumlah jam yang digunakan dibandingkan dengan anggaran	Sampai saat ini, fungsi <i>internal audit</i> pada APP belum mempunyai laporan mengenai berapa waktu yang digunakan untuk setiap penugasan audit dan dalam rencana audit tidak diatur mengenai berapa jam yang lamanya waktu yang digunakan untuk suatu penugasan tertentu sehingga tidak dapat diketahui berapa biaya yang dikeluarkan perusahaan per jam audit
d	Persentasi waktu administratif	Sampai saat ini, fungsi <i>internal audit</i> pada APP belum mempunyai laporan mengenai banyaknya waktu administratif untuk suatu penugasan tertentu.
e	Siklus waktu untuk menerbitkan draft laporan	Rata-rata waktu yang dibutuhkan fungsi <i>internal audit</i> APP untuk menyelesaikan suatu penugasan adalah 11 hari untuk tahun 2005, 14 hari untuk tahun 2006 dan 17 hari untuk tahun 2007-2009. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk suatu penugasan tertentu tergantung pada kompleksitas penugasan.
f	Jumlah temuan yang berulang rencana audit tahunan	Dalam penugasan audit selama periode 2005-2009 ditemukan beberapa temuan yang berulang yaitu sebanyak 26 Item (lampiran 2)
g	Persentase rekomendasi diimplementasikan	Selama tahun 2005 sampai tahun 2007, rekomendasi audit yang ditemukan selama proses audit oleh fungsi <i>internal audit</i> pada APP telah 100% berhasil diimplementasikan oleh pihak terperiksa. Sedangkan pada tahun 2008 persentasi rekomendasi yang berhasil diimplementasikan tersebut mengalami penurunan yang tidak signifikan menjadi 99% dan naik kembali menjadi 100% pada tahun 2009.
h	Siklus waktu untuk mengembangkan rencana audit tahunan	Rata-rata waktu yang dibutuhkan fungsi <i>internal audit</i> APP untuk menyelesaikan suatu penugasan adalah 7-14 hari.
5	Indikator Dampak	
a	Persentase audit dilakukan atas anggaran	Setiap tahun anggaran fungsi <i>internal audit</i> akan diverifikasi oleh divisi keuangan dan akuntansi.
b	Persentasi audit dilakukan atas resiko yang telah diidentifikasi	Fungsi <i>internal audit</i> pada APP telah mencakup semua resiko yang tinggi dalam rencana audit tahunan yang sudah berhasil diimplementasikan sepenuhnya.

LAMPIRAN 6



LAMPIRAN 7

Kontribusi Penghematan Biaya yang Diberikan oleh Fungsi Internal Audit selama Periode 2005-2009

No.	Fungsi	Rekomendasi Audit
1	Gudang Bahan Baku / Bahan Pendukung	Mencatat kembali semua bahan baku / bahan pendukung ke dalam sistem gudang
		Jual semua barang bahan pendukung yang sudah rusak / <i>expired</i>
		Menjalankan sistem <i>e-scrap</i> , dimana setiap pengambilan bahan pendukung baru harus disertai dengan barang bekas.
		Membuat sistem di gudang bahwa kelebihan bahan baku / bahan pendukung untuk bisa dipakai di pabrik lain.
2	Gudang Barang Jadi	Mengurangi gudang 1 unit yang tidak terpakai
		Menyusun kembali penempatan barang dan melaksanakan prosedur <i>First In First Out</i>
		Membuat prosedur dan melakukan <i>stock opname</i> secara berkala.
3	<i>Quality Control</i>	Membuat prosedur setiap barang yang masuk harus dites oleh bagian <i>quality control</i> .
		Melakukan standarisasi teknik pengambilan sample baik untuk hasil produksi maupun barang masuk dari pihak pemasok.
4	<i>Engineering</i>	Menggantikan tenaga <i>outsourcing</i> dengan membentuk tim <i>internal maintenance</i> .
		Klaim ke pihak pemasok atas keterlambatan proyek yang dilakukan oleh pihak pemasok.
		Perbaiki <i>spare part</i> yang rusak supaya tidak mengganggu produksi
		Meningkatkan kemampuan mesin supaya menjadi lebih efisien
		Buat prosedur untuk kebijakan perbaikan <i>spare part</i>
		Membuat satu akun khusus dimana semua aktivitas <i>maintenance</i> bisa tercatat ke dalam sistem
5	Transportasi	Melakukan tender untuk mendapatkan tarif transportasi yang lebih baik / lebih murah.
		Klaim ke pihak transportasi atas keterlambatan pengiriman barang ke pihak pelanggan.
		Buat prosedur yang mengatur antrian atas kendaraan yang masuk di dalam pabrik.

No.	Fungsi	Rekomendasi Audit
		Buat standarisasi harga pengiriman dalam APP
		Set optimum standar kuantitas (tonnase) yang harus dikirim ke pelanggan untuk setiap kendaraan
6	Perencanaan Produksi	Buat prosedur perencanaan produksi, dimana setiap barang yang diproduksi harus memiliki <i>purchase order</i> dari pelanggan terlebih dahulu.
7	<i>Safety</i>	Melengkapi keselamatan kerja dengan peralatan yang sesuai dengan peraturan pemerintah.
		Memperbaiki peralatan keselamatan kerja yang sudah rusak.
8	<i>Sales & Marketing</i>	Menjual barang jadi yang sudah tersimpan lama di gudang barang jadi
		Negosiasi ulang untuk semua pelanggan yang dijual dibawah harga jual yang sudah ditetapkan.
		Membuat target kuantitas penjualan dalam KPI untuk bagian penjualan.
		Membuat standarisasi formulir pengontrolan perhitungan pencapaian efektifitas promosi dibandingkan aktual penjualan
		Melakukan review kembali perhitungan formula pembayaran komisi kepada pihak penjualan
		Membuat prosedur bahwa setiap pesanan yang masuk harus dikonfirmasi kembali ke pelanggan
		Memberikan target kepada pihak <i>marketing</i> untuk meningkatkan penjualan ke <i>end user</i> .
		Membuat prosedur bahwa setiap penjualan dibawah harga jual harus minta persetujuan dari Direktur Penjualan.
9	<i>Power Plant</i>	<i>Install flow meter</i> supaya gas yang <i>disupply</i> bisa tercatat pemakaiannya.
10	Keuangan	Melakukan penagihan kepada pelanggan yang sudah jatuh tempo
		Monitor penagihan piutang secara berkala.
		Membuat dan review kredit limit untuk setiap pelanggan
11	Bengkel	Mengembalikan bahan pendukung yang tidak terpakai ke bagian gudang supaya bisa dipakai oleh pengguna lain.

LAMPIRAN 6

Kesimpulan Hasil Penilaian Kinerja Fungsi Internal Audit dengan Menggunakan Gabungan Ketiga Metode

Perpektif	No.	Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	Bobot	Target				Penilaian				TOTAL
					Rendah	Rendah - Menengah	Menengah - Tinggi	Tinggi	Rendah	Biasa	Baik	Baik Sekali	
Audit Committee (20%)	1	Apakah internal audit ada memberikan hasil survei kepuasan terhadap komite audit	Hasil survei kepuasan per tahun	30%	Tidak pernah	1 - 3 kali	4 - 6 kali	> 7 kali	1	2	3	4	0,06
	2	Perhatian pada risiko yang dimiliki oleh komite audit	Hasil minutes of meeting	25%	Tidak mempertimbangkan risiko	Risiko rendah	Risiko sedang	Risiko tinggi	1	2	3	4	0,20
	3	Pertemuan pimpinan internal audit dengan komite audit	Hasil pertemuan per tahun	20%	Tidak pernah	1 - 3 kali	4 - 6 kali	> 7 kali	1	2	3	4	0,12
	4	Struktur organisasi internal audit dalam perusahaan	Struktur organisasi	15%	COO	CFO	CEO	CEO dan Komite audit	1	2	3	4	0,09
	5	Peranan internal audit dari segi komite audit	Hasil minutes of meeting	10%	Tidak membantu	Kurang membantu	Membantu	Sangat membantu	1	2	3	4	0,06
Business Unit Management (35%)	No.	Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	Bobot	Rendah	Rendah - Menengah	Menengah - Tinggi	Tinggi	Rendah	Biasa	Baik	Baik Sekali	TOTAL
	1	Berapa nilai survei kepuasan dari pihak terperiksa	Hasil survei dari pihak terperiksa rata-rata per tahun	20%	< 2,5	2,5 - 3,0	3,1 - 3,5	> 3,5	1	2	3	4	0,28
	2	Apakah pihak terperiksa menanggapi secara layak dan tepat waktu atas rekomendasi yang diberikan internal audit	Audit implementasi rata-rata per tahun	20%	> Telat diatas 6 bulan	Telat 4 - 6 bulan	Telat 1 - 3 bulan	Tepat waktu	1	2	3	4	0,14
	3	Bagaimana peranan internal audit dari sudut pandang pihak terperiksa	Hasil survei dari pihak terperiksa	15%	Tidak membantu	Kurang membantu	Membantu	Sangat membantu	1	2	3	4	0,16
	4	Berapa jumlah permintaan audit dari manajemen	Jumlah permintaan audit dari manajemen rata-rata per tahun	15%	< 6	6 - 9	10 - 15	> 15	1	2	3	4	0,16
	5	Apakah harapan manajemen terhadap departemen internal audit	Hasil minutes of meeting	10%	Kecurangan	Sistem dan Prosedur	EBITDA	Strategi bisnis	1	2	3	4	0,11
	6	Berapa persentase rekomendasi audit di implementasikan	Laporan audit implementasi rata-rata per tahun	10%	< 80%	80 - 90%	91 - 99%	100%	1	2	3	4	0,11
	7	Berapa jumlah keluhan tentang departemen audit	Laporan keluhan rata-rata per tahun	5%	> 6	4 - 6	1 - 3	0	1	2	3	4	0,07
8	Jumlah rapat dengan manajemen eksekutif	Hasil rapat rata-rata per tahun	5%	> 1 kali 2 bulan	1 kali per 2 bulan	1 kali per bulan	> 1 kali per bulan	1	2	3	4	0,05	
Internal Audit Process (35%)	No.	Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	Bobot	Rendah	Rendah - Menengah	Menengah - Tinggi	Tinggi	Rendah	Biasa	Baik	Baik Sekali	TOTAL
	1	Apakah kerja internal audit telah direncanakan secara tepat	Ringkasan jumlah laporan audit	18%	Tidak sesuai perencanaan audit	< 25 - 50%	50 - 75%	> 75%	1	2	3	4	0,25
	2	Jumlah perbaikan proses	Rekomendasi audit per tahun	15%	< 30	30 - 40	41 - 50	> 50	1	2	3	4	0,21
	3	Jumlah penghematan audit	Kontribusi audit per tahun	15%	< USD 0,5 Juta	USD 0,5 - 1 Juta	USD 1 Juta - 2 Juta	> USD 2 Mio	1	2	3	4	0,21
	4	Bagaimana kerja internal audit dalam memfokuskan risiko	Laporan audit	10%	Tidak mempertimbangkan risiko	Risiko rendah	Risiko menengah	Risiko tinggi	1	2	3	4	0,11
	5	Jumlah temuan yang berulang	Penemuan audit per tahun	10%	> 30	20 - 30	20 - 29	< 20	1	2	3	4	0,07
	6	Jenis laporan audit yang diterbitkan oleh satuan internal audit dan kepada siapa laporan ditujukan	Pengiriman laporan audit	5%	Pihak terperiksa	Manajemen	CEO	CEO dan Komite Audit	1	2	3	4	0,05
	7	Apakah prosedur audit mencakup operasional dan finansial	Hasil laporan audit	5%	Tidak mencakup kedua2 nya	Operasional	Finansial	Operasional dan Finansial	1	2	3	4	0,04
	8	Kriteria apa yang digunakan untuk menetapkan dan memprioritaskan antara audit internal tahunan dengan audit internal jangka panjang	Perencanaan audit	5%	Kecurangan	Prosedur	EBITDA	Strategi bisnis	1	2	3	4	0,05
	9	Jumlah audit yang telah diselesaikan	Hasil laporan audit per tahun	5%	< 30 tahun	30 - 40 per tahun	41 - 50 per tahun	> 50 per tahun	1	2	3	4	0,07
	10	Apakah laporan audit yang diterbitkan atas dasar ketepatan waktu	Laporan bulanan progress audit	3%	> 25 hari	21 - 25 hari	15 - 20 hari	< 15 hari	1	2	3	4	0,02
	11	Persentase staf yang bersertifikasi	Auditor bersertifikasi	3%	< 10%	10 - 15%	15 - 20%	> 20%	1	2	3	4	0,01
	12	Pelaksanaan peer review	Hasil peer review	3%	Tidak pernah dilakukan	Pihak internal	Pihak eksternal	Dilakukan pihak internal dan eksternal	1	2	3	4	0,02
13	Biaya yang dikeluarkan per audit	Data akunting	3%	> USD 2500 / proyek	USD 2400 - 2500 / proyek	USD 2300 - 2400 / proyek	USD 2100 - 2200 / proyek	1	2	3	4	0,04	
Innovation and Capabilities (10%)	No.	Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	Bobot	Rendah	Rendah - Menengah	Menengah - Tinggi	Tinggi	Rendah	Biasa	Baik	Baik Sekali	TOTAL
	1	Pengalaman staf internal audit yang berpengalaman	Data HRD	30%	< 80%	80 - 89%	90 - 99%	100%	1	2	3	4	0,06
	2	Pelatihan tiap auditor	Data aktual pelatihan auditor	25%	Tidak pernah	Internal	Eksternal	Internal dan Eksternal	1	2	3	4	0,05
	3	Apakah tingkat pemahaman proses bisnis yang dimiliki auditor	Rekomendasi audit	25%	Tidak Memadai	Kurang	Memadai	Sangat Memadai	1	2	3	4	0,08
4	Prosedur apa yang telah dijalankan oleh tim audit untuk menjamin objektivitas	Program audit	20%	Tidak pernah diskusi dengan pihak terperiksa	Langsung buat laporan audit	Kadang - kadang diskusi dengan pihak terperiksa	Selalu diskusi dengan pihak terperiksa	1	2	3	4	0,08	
Grand Total												3,03	