

BAB 3

GAMBARAN UMUM DAN PROSEDUR AUDIT PERUSAHAAN

3.1 Gambaran Umum Perusahaan

APP merupakan salah satu perusahaan penghasil bubur kertas (*pulp*) dan kertas terbesar yang telah terintegrasi secara vertikal di Asia (tidak termasuk Jepang) dan merupakan produsen dengan biaya produksi terendah di dunia dengan fasilitas produksi yang berlokasi di Indonesia dan China. Pusat kegiatan operasional APP adalah Indonesia dengan lokasi pemasaran produk pada 65 negara di 6 benua.

Selama ini APP mengembangkan kegiatan operasionalnya secara signifikan melalui akuisisi dan ekspansi beberapa pabrik pulp dan kertasnya. APP memiliki komitmen untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan yang diyakini dapat membantu perkembangan pangsa pasar penjualan kertas di seluruh dunia dan melebarkan kehadiran APP melalui kantor pemasaran di berbagai negara.

Produk produk utama APP adalah sebagai berikut:

- a. Produk kertas seperti kertas *photocopy* yang dijual dengan merek *Paperline*, *Britex*, *Copy Paper*, *PPC Paper*, *Paperon*, *IK Plus*, dan *e-Paper*, *uncoated free sheet*, *cast coated paper*, *art paper*, *uncoated woodfree paper*, dan *embossed paper*.
- b. Produk *packaging* seperti *ivory board*, *duplex board* dan *container board*.
- c. Produk *tissue* dengan kualitas tinggi untuk *facial*, *handkerchiefs*, *toilet rolls*, *household towels* dan *napkins*.
- d. Produk *stationary* seperti buku tulis, *pads*, *spirals*, *loose leaf*, *diaries*, *hard back books*, *envelopes*, *continuous stationery* dan produk fancy.
- e. Produk lainnya seperti *carbonless paper*, *caustic soda*, *stationery*, *continuous stock form*, *file folder* dan *shopping bags*.

3.2 Gambaran Umum Divisi *Internal Control & Audit*

Untuk mendukung APP menjadi perusahaan dengan efisiensi yang tinggi (*super efficient company*), *Internal Control & Audit Division* (ICAD) berperan sebagai divisi pendukung untuk membantu perusahaan baik yang di Indonesia maupun China untuk meningkatkan proses bisnis *value chain*.

ICAD berdiri sejak tahun 1996 dan mempunyai 4 Departemen yaitu sebagai berikut:

1. Departemen *Internal Control*
2. Departemen *Internal Audit* (IAD)
3. Departemen *Advanced Audit*
4. Departemen *System Control Audit*

ICAD memiliki lebih dari 100 orang karyawan yang ditempatkan pada kantor pusat yang berlokasi di Serpong, Jakarta dan yang ditempatkan di seluruh cabang APP.

Pada bulan Maret 2005, ICAD berhasil memperoleh sertifikasi ISO 9001:2000 dari *Det Norske Veritas* (DNV) yang membuktikan bahwa sistem manajemen kualitas perusahaan telah teruji sehingga pelanggan dapat meyakini bahwa produk perusahaan telah melalui berbagai macam proses internal untuk menjamin kualitas produk.

3.3 Piagam Audit Departemen *Internal Audit*

Sebagaimana ditetapkan dalam standar IIA, departemen *internal audit* disarankan mempunyai piagam audit. Maka pada tanggal 1 September 2009, Komite Audit APP mengesahkan piagam audit IAD yang berisi informasi-informasi sebagai berikut: visi, misi dan tujuan IAD, latar belakang IAD, organisasi dan tanggung jawab, kode etik *internal audit*, persyaratan *auditor*, tugas dan tanggung jawab, hak dan wewenang, target kerja dan pengukuran kinerja, manajemen aktivitas audit tahunan dan program *quality assurance*.

3.3.1 Visi, Misi dan Tujuan

Berikut adalah pernyataan visi IAD:

“Menjadi divisi yang profesional, dipercaya dan dihormati yang didukung oleh tim yang berdedikasi tinggi, menjunjung kode etik untuk mencapai hasil yang terbaik bagi perusahaan.”

Sementara pernyataan misi IAD adalah sebagai berikut:

“Pengembangan yang berkesinambungan dalam keseluruhan kinerja perusahaan dengan mendidik dan mengelola sumber daya manusia, melakukan kontrol atas kegiatan prosedur operasional, mengembangkan sistem *monitoring* dengan menitikberatkan pada prioritas resiko dan mengevaluasi peluang untuk menjadi perusahaan yang paling efisien.”

Berikut adalah tujuan IAD yaitu:

- Sebagai konsultan internal yang independen.
- Mendukung manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- Menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

3.3.2 Gambaran Umum *Internal Audit*

Internal audit berperan untuk memperbaiki dan meningkatkan kegiatan operasional APP dan anak perusahaannya melalui aktivitas pemberian keyakinan dan konsultasi yang independen dan obyektif.

Internal audit membantu manajemen APP dan anak perusahaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan pendekatan yang sistematis dalam mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas dari pengelolaan resiko, pengendalian internal dan proses tata kelola perusahaan.

Internal audit bukan sebagai pengganti atau perpanjangan tangan dari eksekutif dan operational manajemen. Kelayakan kegiatan operasional tetap merupakan tanggung jawab dari manajemen operasional.

3.3.3 Organisasi dan Tanggung Jawab

1. *Internal audit* merupakan suatu divisi yang independen, yang dalam menjalankan fungsi *internal audit* secara struktural bertanggung jawab kepada Presiden Direktur dan secara fungsional bertanggung jawab kepada Komite Audit.
2. *Internal audit* dipimpin oleh seorang Kepala ICAD, yang diangkat dan diberhentikan oleh Presiden Direktur atas persetujuan Dewan Komisaris.
3. Kepala ICAD bertanggung jawab untuk:
 - a. Mengembangkan metode, teknologi, pengetahuan dan sumber daya manusia untuk menjamin terlaksananya fungsi audit secara keseluruhan.
 - b. Membuat rencana audit tahunan berdasarkan analisa resiko.
 - c. Menjalankan penugasan khusus yang diberikan.
4. Laporan hasil audit termasuk rekomendasi dan perkembangan penerapan / implementasi akan dilaporkan kepada Presiden Direktur dan Komite Audit setiap kuartal. *Board of Director* mendukung penuh agar rekomendasi audit dapat dilaksanakan sesuai dengan target waktu yang telah disetujui.

3.3.4 Kode Etik *Internal Audit*

Sebagaimana diatur dalam standar profesional *internal audit*, dalam melaksanakan pekerjaannya seorang *internal auditor* harus menjalankan dan memegang teguh kode etik. Berikut adalah kode etik *internal audit*:

1. Integritas (*Integrity*)
 - 1.1 Melakukan pekerjaan dengan jujur, tekun, dan penuh tanggung jawab.
 - 1.2 Melakukan pengungkapan yang sesuai dengan hukum dan profesi.
 - 1.3 Tidak boleh secara sadar menjadi pihak yang terlibat dalam tindakan ilegal apapun, atau terlibat dalam tindakan yang merendahkan profesi *internal audit* atau terhadap organisasi.
 - 1.4 Menghormati dan memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan bersikap sesuai dengan etika perusahaan.

2. Objektivitas (*Objectivity*)
 - 2.1 Tidak berpartisipasi dalam kegiatan atau hubungan apapun yang dapat mengganggu penilaian objektif.
 - 2.2 Tidak menerima apapun yang dapat mengganggu atau dianggap mengganggu penilaian secara profesional.
 - 2.3 Mengungkapkan semua fakta material yang diketahui.
3. Kerahasiaan (*Confidentiality*)
 - 3.1 Penggunaan dan perlindungan terhadap informasi yang diperoleh dalam penugasan.
 - 3.2 Tidak menggunakan informasi untuk kepentingan pribadi atau dengan cara apapun yang akan bertentangan dengan hukum atau menghalangi pencapaian tujuan yang sah dan etis dari organisasi.
4. Kompetensi (*Competency*)
 - 4.1 Memiliki pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman yang dibutuhkan.
 - 4.2 Meningkatkan ketrampilan teknis serta efektivitas dan kualitas layanan.

3.3.5 Persyaratan *Internal Auditor*

Berikut adalah persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang *internal auditor* pada APP:

1. Pengetahuan dan Pengalaman
 - Memiliki kemampuan analisis yang baik, pengetahuan teknis audit dan disiplin ilmu lain yang relevan dengan bidang tugasnya.
 - Memiliki kecakapan untuk berinteraksi dan berkomunikasi baik lisan maupun tertulis secara efektif.
 - Memiliki pengetahuan mengenai praktek manajemen yang baik dan manajemen resiko.
 - Memiliki pengetahuan yang memadai mengenai permasalahan perusahaan.
 - Memiliki pengetahuan tentang peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal dan peraturan perundangan terkait lainnya.

2. Kualitas Pribadi

- Memiliki integritas, rasa keingintahuan, keteguhan sikap, pendekatan yang konstruktif, mempunyai pemahaman terhadap bisnis dan peraturan terkait, semangat kerjasama, proaktif, independen, jujur, dan objektif.
- Menjunjung tinggi standar profesi yang dikeluarkan oleh asosiasi *Internal Audit* dan mematuhi kode etik *Internal Audit*.
- Mampu menjaga kerahasiaan informasi dan / atau data perusahaan yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kecuali diwajibkan berdasarkan peraturan perundang-undangan atau penetapan / putusan pengadilan.
- Bersedia meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan profesionalismenya secara terus menerus.

3.3.6 Hak dan Wewenang *Internal Audit*

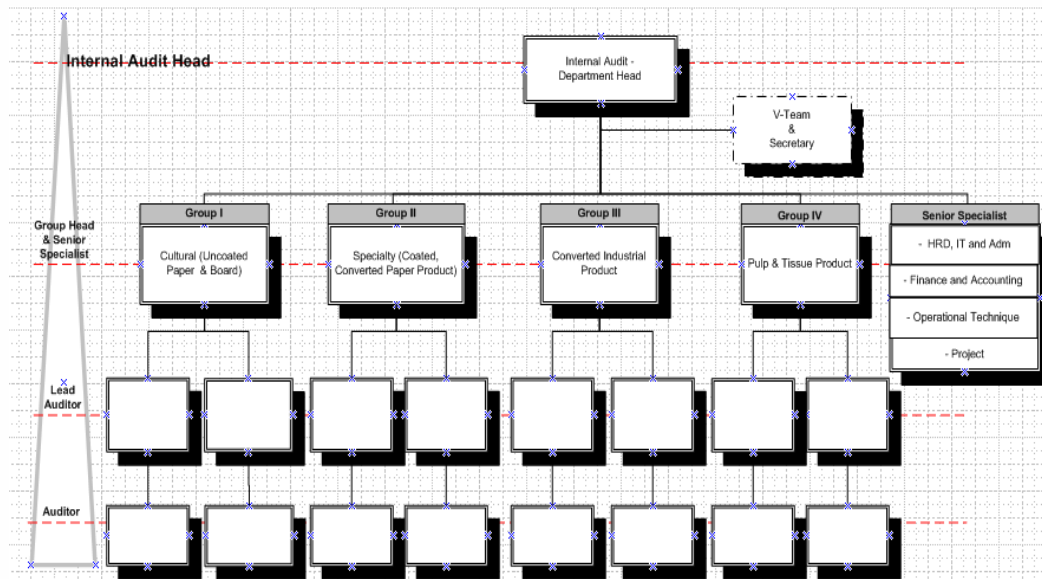
1. Memiliki hak dan wewenang untuk mendapatkan akses kepada semua fungsi dalam perusahaan, akses terhadap semua dokumen / catatan, akses kepada aset yang dimiliki APP.
2. Memiliki hak dan wewenang untuk bertanya dan meminta penjelasan, baik dari karyawan maupun manajemen operasional atas isu yang terkait dalam penugasan audit.
3. Memiliki hak sekaligus tanggung jawab untuk berkomunikasi dan berdiskusi dengan Komite Audit atas isu signifikan yang memerlukan pendapat Komite Audit.
4. ICAD tidak memiliki kewenangan untuk:
 - Melaksanakan fungsi operasional dalam perusahaan.
 - Memulai atau menyetujui transaksi akuntansi dan operasional lainnya diluar ICAD.

3.3.7 Target Kerja dan Pengukuran Kinerja *Internal Audit*

1. *Internal audit* membuat target dan rencana kerja jangka panjang dan rencana kerja tahunan berdasarkan perkembangan perusahaan.
2. Target kerja yang dimaksud dapat meliputi namun tidak terbatas pada:
 - Perbaikan kerangka kerja internal (penyiapan audit metodologi, standarisasi kertas kerja, pembuatan *quality assurance program* dan penyiapan *database knowledge management*)
 - Kepatuhan terhadap standar yang diterbitkan oleh IIA (pembuatan rencana audit berdasarkan resiko, dan lain-lain)
 - Kesesuaian terhadap *Internal Control Integrated Framework* yang diterbitkan COSO (pemahaman proses bisnis, identifikasi resiko dan kontrol, pembuatan rencana audit berdasarkan resiko, serta penilaian terhadap kecukupan kontrol dan prosedur perusahaan)
 - Pengembangan sumber daya manusia *internal audit*.
 - Kegiatan audit yang berbasis resiko.
3. *Internal audit* membuat KPI yang mencakup:
 - Hasil
 - Standar yang disepakati (IIA Standar, COSO, *best practices*)
 - Jangka waktu
4. Target, rencana kerja dan KPI harus diberikan kepada Presiden Direktur dan / atau Komite Audit untuk mendapatkan persetujuan.

3.4 Struktur Organisasi Departemen *Internal Audit*

Departemen *internal audit* terdiri dari 4 grup (yang dibagi berdasarkan jenis produk) dan 4 fungsi khusus. Setiap grup dipimpin oleh kepala grup dengan bantuan *lead auditor* dan *auditor*. Total jumlah *auditor* yang dimiliki IAD adalah 4 kepala grup, 8 *lead auditor*, 8 *auditor* and 4 spesialis.

Gambar 3.1 Struktur Organisasi Departemen *Internal Audit*

Sumber: *The Manual Book of Internal Audit* (APP, 2009)

Untuk menjamin kualitas kerjanya, *Internal Auditor* APP telah mengadopsi sebuah pedoman yang berisi peranan dan tanggung jawab dari dari fungsi *internal audit* dalam perusahaan sesuai dengan standar internasional yang dibentuk oleh IIA.

3.5 Ruang Lingkup *Internal Audit*

Unit bisnis APP yang termasuk dalam lingkup *internal audit* adalah, Pulp, Kertas, *Stationery*, *Tissue*, *Carton Box*, *Chemical* yang dihasilkan oleh perusahaan sebagai berikut sebagai berikut:

- PT. Indah Kiat Pulp and Paper Corp (Tangerang, Serang and Perawang)
- PT. Pabrik Kertas Tjiwi Kimia (Mojokerto)
- PT. Lontar Papyrus Pulp and Paper (Tebing Tinggi)
- PT. Pindo Deli Pulp and Paper Mills (Karawang)
- PT. Ekamas Fortuna (Malang)
- Distributor lokal dan luar negeri

3.6 Sasaran *Internal Audit*

Departemen *internal audit* bertanggung jawab untuk melaksanakan audit sampel dan regular untuk seluruh fungsi dan area dalam APP, untuk memastikan bahwa fungsi dan area operasional dilaksanakan menurut kebijakan tertulis.

Berikut adalah dua sasaran dari *internal audit*:

A. Sasaran Audit Perusahaan:

1. Melakukan kaji ulang atas kelayakan pengendalian internal pada APP.
2. Melakukan investigasi atas kegagalan pengendalian baik aktual maupun potensial.
3. Identifikasi dan penilaian resiko atas aktiva yang dimiliki APP dan kegiatan yang dilakukan APP.
4. Memberikan rekomendasi perbaikan efektivitas biaya kepada manajemen.
5. Verifikasi ekonomis dan efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan.
6. Melakukan kaji ulang kecukupan audit cabang dan rekomendasi perbaikan.

B. Sasaran Departemen:

1. Menyediakan *auditor* dengan mempertimbangkan luasnya fungsi cabang.
2. Menyediakan profesional audit sebuah karir yang menjanjikan yang mengarah kepada posisi pengawasan dan manajemen.

3.7 Tanggung Jawab Departemen *Internal Audit*

Tanggung jawab *internal audit* menurut uraian pekerjaannya adalah sebagai berikut:

1. Mengatur kegiatan *internal audit*, menugaskan staf dan monitor perkembangan dari setiap proyek maupun menentukan proyek audit yang akan dimulai.
2. Memelihara hubungan kerja yang efektif dengan pimpinan ICAD dan manajemen operasional, membantu dan mendukung pimpinan ICAD dalam melaksanakan tanggungjawabnya.
3. Bekerjasama dengan manajemen dan unit bisnis kunci dalam mengelola program *enterprise risk management* yang efektif untuk menilai resiko,

mengidentifikasi peluang, memprioritaskan pada isu-isu penting dan membangun akuntabilitas dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berikut adalah tanggung jawab kepala *internal audit*:

1. Mempersiapkan program audit jangka panjang yang komprehensif.
 - Mempertimbangkan dampak keseluruhan dari kontribusi *internal audit* terhadap perusahaan secara keseluruhan.
 - Memenuhi resiko dan penghematan potensial secara keseluruhan dengan waktu audit dan sumber daya minimum dalam menyelesaikan tugas.
2. Identifikasi kegiatan yang termasuk dalam lingkup audit, evaluasi pentingnya kegiatan dan nilai resiko bawaan dari aktivitas tersebut sehubungan dengan biaya, jadwal dan kualitas.
 - Memelihara hubungan profesional dengan pelanggan untuk memperoleh penilaian atas area-area penting.
 - Menilai resiko terbesar yang dapat dilakukan secara ekonomis dan efisien dan memilih area audit untuk difokuskan selama audit.
3. Membangun struktur departemen
 - Yang secara efektif dapat mencakup area fungsi *corporate audit* secara keseluruhan
 - Yang secara efektif mempercepat proses audit sehubungan dengan biaya dan sumber daya.
4. Mendapatkan dan memelihara staf audit yang dapat melaksanakan fungsi *internal audit*.
 - Melakukan pelatihan internal secara regular paling sedikit 12 kali dalam 1 tahun berdasarkan standar yang ditetapkan oleh *internal audit*.
 - Diskusi dengan staf *internal audit* mengenai isu yang berhubungan dengan masalah saat ini dan konsultasi kepada pihak independen jika diperlukan.
5. Menetapkan area audit, staf dan anggaran kepada *supervisory auditor*.
 - Memastikan bahwa *auditor* yang ditugaskan memiliki pengetahuan, keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan audit.
 - Memberikan instruksi yang tepat selama perencanaan jika area audit tidak termasuk dalam program audit.

- Memastikan bahwa program audit yang telah disetujui terlaksana dan hanya perubahan yang telah diotorisasi yang diperbolehkan.
 - Menentukan kertas kerja yang cukup untuk mendukung kesimpulan dan rekomendasi audit.
 - Memastikan komunikasi audit tepat, obyektif, jelas, singkat konstruktif dan tepat waktu.
6. Membangun sistem biaya dan jadwal waktu untuk melakukan pengendalian atas proyek audit.
- Menyediakan jam kerja untuk menyelesaikan tugas seperti produktivitas *auditor*.
 - Memberikan alasan yang jelas untuk perpanjangan jadwal yang sudah ditentukan pada kertas kerja *auditor*.
 - Menyampaikan laporan *internal audit* kepada pihak terperiksa.
7. Membangun standar kinerja dengan melakukan kaji ulang atas kinerja untuk memastikan standar dapat tercapai.
- Memeriksa apakah hasil audit telah memenuhi sasaran audit yang ditetapkan dalam program audit.
 - Tindak lanjut atas perbedaan dari sasaran aktual yang dicapai dengan sasaran yang telah ditentukan dalam program audit harus dilakukan oleh *auditor*.
8. Laporan kepada pimpinan ICAD tentang lingkup audit dan hasil dari kegiatan audit.
- Menyediakan laporan mingguan secara lisan dan laporan bulanan secara tertulis terkait dengan perkembangan audit.
 - Diskusikan laporan yang telah selesai sebagaimana tertuang dalam laporan eksekutif audit sebelum diterbitkan.
9. Membangun dan memonitor pelaksanaan yang mengarah kepada peningkatan kemampuan departemen *internal audit* dalam melayani manajemen
- Menindaklanjuti permintaan audit dari manajemen / pelanggan.
 - Mengikuti iniatif perusahaan untuk mencapai perusahaan super efisien.

10. Mengembangkan motivasi staf untuk memecahkan masalah organisasional
 - Memecahkan perbedaan tentang isu-isu signifikan penilaian profesional antara anggota staf *internal audit* sehubungan dengan pekerjaan sebagai contoh:
 - i. Diskusi tentang fakta-fakta penting.
 - ii. Pertanyaan atau penelitian lanjutan.
 - iii. Dokumentasi dan disposisi dari perbedaan pandangan dalam kertas kerja.
11. Pengkajian atas laporan audit eksekutif
 - Memastikan opini atau temuan pada laporan final sejalan dengan fakta yang ditemukan pada saat pekerjaan lapangan oleh *auditor*. Rekomendasi sesuai dengan fakta dan sesuai dengan manajemen pada saat penutupan pekerjaan.
 - Memastikan bahwa laporan disusun secara jelas dan mudah dimengerti.
 - Memastikan bahwa laporan tepat, relevan dan objektif dalam meringkas seluruh kegiatan audit.
12. *Follow up* implementasi audit

3. 8 Program *Whistleblowing*

Beranjak dari kesadaran situasi *global market* saat ini, sudah seharusnya suatu perusahaan terbuka seperti APP dapat menerapkan dan menjalankan *Good Corporate Governance* (GCG). Langkah awal dimulai dengan dilakukannya koordinasi melalui rapat bersama sejak Juli 2008, maka dirasakan perlu didukung oleh program-program pelengkap lainnya untuk kesuksesan program GCG tersebut.

Salah satu program pelengkap tersebut adalah Program *Whistleblowing*, yang merupakan sistem pencegahan dan pelaporan identifikasi terhadap kecurangan yang terjadi di dalam suatu perusahaan.

Pelaksanaan operasional suatu perusahaan sangat berhubungan dengan berbagai pihak, baik dari luar (pelanggan, pemasok, mitra kerja, pemerintah, dan lain-lain) maupun dalam yaitu karyawan, maka Program *Whistleblowing* perlu diadakan dan diimplementasikan agar ada proses pengendalian dan pengawasan

yang lebih baik untuk menunjang penerapan prinsip-prinsip GCG yakni Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, Kesetaraan dan Kewajaran (T.A.R.I.F) yang pada akhirnya, proses-proses tersebut akan meningkatkan sistem, kebijakan dan prosedur perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik dan benar.

Pihak internal maupun pihak eksternal mengalami kesulitan pada saat ingin membuat laporan tentang kecurangan sebelum APP mempunyai wadah resmi untuk menampung laporan kecurangan yang terjadi dalam perusahaan. Hal tersebut mengakibatkan kecurangan yang terjadi menjadi tidak dapat terdeteksi dengan segera yang kemudian dapat menimbulkan kerugian terhadap perusahaan.

Seluruh karyawan APP dan pihak yang terlibat dengan Perusahaan diharapkan dapat lebih peduli dan berperan aktif dalam mencegah dan melaporkan kejadian-kejadian kecurangan yang terjadi dalam perusahaan dengan adanya Program *Whistleblowing*.

Manfaat lebih jauh yang merupakan sasaran jangka panjang yang dapat dipetik dari Program *Whistleblowing* adalah:

1. Membantu pengembangan budaya pengawasan yang lebih baik.
2. Mencegah kerugian yang lebih besar dan ketidak-efisienan dalam proses bisnis di masa yang akan datang.
3. Meningkatkan indeks GCG di mata *stakeholders* dengan cara membangun kepercayaan dan mendapatkan reputasi yang baik.
4. Bagi karyawan APP, karena lingkungan kerja dapat menjadi lebih sehat.
5. Membangun nilai perusahaan yang lebih baik dengan terciptanya suatu bisnis beretika dan perusahaan berkesinambungan.

Beberapa langkah-langkah nyata yang sudah dilakukan oleh *internal audit* seperti:

1. Poster *Ethics Call Center*, poster ini akan dipasang di seluruh pabrik APP, dengan harapan setiap karyawan, supplier maupun pelanggan yang berkunjung ke pabrik bisa melaporkan jika terjadi kecurangan ke media yang terlampir di poster.

Gambar 3.2 Poster *Ethics Call Center*

Sumber: *The Manual Book of Internal Audit* (APP, 2009)

2. Pembuatan buku saku “Karyawan Peduli”, dengan adanya pembagian buku saku ini, maka karyawan bisa menjadi lebih peduli terhadap perusahaan, sehingga jika ada kecurangan yang terjadi maka bisa melaporkan ke media yang sudah tersedia.

Gambar 3.3 Buku Saku “Karyawan Peduli”



Sumber: *The Manual Book of Internal Audit* (APP, 2009)

3.9 Tahapan Prosedur Audit

3.9.1 Perencanaan dan Perancangan Pendekatan Audit

Berdasarkan hasil pengamatan, berikut adalah prosedur perencanaan dan perancangan pendekatan yang dilakukan oleh *internal auditor* APP sebelum melakukan kegiatan audit:

1. Kepala departemen mempersiapkan rencana dan jadwal audit termasuk proyek audit berdasarkan permintaan manajemen atau pihak diperiksa setiap akhir tahun. Rencana audit dikembangkan dengan cara sebagai berikut:
 - Identifikasi proyek, departemen, sistem di APP.
 - Identifikasi resiko, dampak, dan peluang dari kesalahan dan kecurangan.

- Membangun siklus audit atau frekuensi dari kegiatan audit.
 - Menentukan alokasi dari staf audit ke setiap proyek audit.
 - Mempertimbangkan rencana perusahaan saat ini dan masa yang akan datang dengan mempertimbangkan faktor resiko.
 - Kaji ulang kebutuhan manajemen, hasil dari audit masa lalu dan lain-lain.
2. Setelah mendapat persetujuan manajemen, jadwal audit akan dibagikan kepada kepala grup untuk dilaksanakan berdasarkan waktu yang telah ditentukan.
 3. Setiap triwulan, kepala grup akan mengkaji ulang rencana audit dan realisasinya dan mempersiapkan laporan ketidaksesuaian untuk jadwal yang tidak tercapai.
 4. Kepala grup bertanggung jawab untuk memperoleh informasi dari pihak terperiksa mengenai substansi dari kegiatan, kebijakan, prosedur, sistem dan aktiva yang dikendalikan (survei awal). Kepala grup harus selalu waspada akan adanya masalah pengendalian internal yang lemah, praktek manajemen yang buruk, pengawasan yang lemah, pelatihan yang tidak cukup, perputaran pegawai yang tinggi, peluang untuk penghematan biaya dan optimasi pendapatan. Informasi yang diperoleh digunakan untuk merancang kuesioner untuk wawancara dan diskusi.
 5. Kepala grup mempersiapkan program audit tertulis berdasarkan segmen, menentukan sasaran segmen dan rincian prosedur audit untuk mencapai setiap sasaran. Anggaran waktu per proyek untuk setiap segmen juga dipersiapkan.
 6. Kepala departemen menyetujui program audit dan anggaran waktu sebelum pekerjaan audit dimulai. Contoh *audit program* dapat dilihat pada Lampiran 1.

3.9.2 Pelaksanaan Audit

Berdasarkan hasil pengamatan, berikut adalah tahapan pelaksanaan kegiatan audit yang dilakukan oleh *internal auditor* pada APP:

1. Langkah pertama dalam tahap ini adalah penerbitan *audit announcement* yang telah disetujui oleh Direktur ICAD dan pimpinan Mill. Kepala departemen menerbitkan surat pemberitahuan yang ditujukan kepada:
 - Manager pihak terperiksa
 - *Auditor* yang mendapat penugasan
 - Pihak terkait
2. Sebuah proyek audit biasanya terdiri dari 3 orang yaitu kepala grup, *lead auditor* dan *auditor*. Jangka waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah proyek audit adalah sekitar 4 - 6 minggu, namun dapat diperpanjang karena situasi yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya atau karena alasan tertentu.
3. Sebelum memulai melaksanakan penugasan audit, tim *internal audit* akan bertemu dengan manajer pihak terperiksa dalam *opening meeting*. Berikut adalah hal yang akan didiskusikan dalam *opening meeting*:
 - Membentuk jaringan komunikasi
 - Menekankan pada kerjasama yang mengarah pada satu tujuan
 - Diskusi filosofi audit (mengurangi biaya, meningkatkan pendapatan, dan lain-lain)
 - Menerangkan proses audit
 - Memperoleh struktur organisasi, sasaran dan ukuran kinerja
 - Menunjuk karyawan sebagai jendela informasi
 - Menjawab pertanyaan yang akan ditanyakan kepada pihak terperiksa
 - Identifikasi area lain yang ingin diaudit oleh kepala departemen dari pihak terperiksa

Opening meeting harus didokumentasikan dalam notulen rapat.

3.9.3 Analisis dan Kesimpulan Proses Tahapan Audit

Berdasarkan hasil pengamatan, berikut adalah tahapan analisis dan kesimpulan proses tahapan audit oleh *internal auditor* pada APP:

1. Tahap berikutnya adalah audit lapangan, yaitu melaksanakan prosedur audit yang tercantum dalam program audit. Audit lapangan dilaksanakan oleh tim *internal audit*. Jika dianggap perlu, program audit dapat diubah. Perubahan harus didiskusikan terlebih dahulu dengan pimpinan departemen.
Internal auditor melakukan identifikasi, analisa, evaluasi dan mencatat informasi secukupnya untuk mencapai tujuan penugasan dan yang merupakan dasar untuk membuat kesimpulan dan rekomendasi audit. Setelah itu, *internal auditor* akan mendasarkan kesimpulan dan hasil penugasan pada analisis dan evaluasi yang tepat.
2. *Internal auditor* kemudian akan mendiskusikan temuan audit secara langsung dengan pihak diperiksa untuk melakukan konfirmasi atas masalah yang muncul dan memberikan rekomendasi. Indikasi adanya kecurangan harus segera di laporkan kepada kepala grup dan pimpinan departemen.

3.9.4 Penyelesaian Audit dan Penerbitan Laporan Audit

Berdasarkan hasil pengamatan, berikut adalah tahapan penyelesaian audit dan penerbitan laporan audit oleh *internal auditor* pada APP:

1. *Lead auditor* dan *auditor* mempersiapkan laporan *internal audit* berdasarkan COSO untuk diperiksa oleh kepala grup sebagai *reviewer*. Kepala grup memastikan bahwa laporan dibuat dengan baik dan seluruh prosedur yang diperlukan telah dijalankan. Sebagai bukti pengawasan, *reviewer* akan membubuhi paraf dan tanggal pada setiap kertas kerja yang telah di review.
2. *Auditor* harus memberikan laporan *internal audit* final kepada manajer pihak diperiksa dalam jangka waktu 1-7 hari setelah *closing meeting*. Setelah *closing meeting*, pihak diperiksa diminta untuk menanggapi laporan *internal audit* dalam waktu 1 minggu.
3. Dalam meeting tersebut, *auditor* menyampaikan seluruh temuan audit, konsekuensi, dan rekomendasi kepada pihak diperiksa untuk menyelesaikan

masalah. *Auditor* mengkaji tanggapan pihak terperiksa sebagai kelengkapan, dan memasukkan tanggapan tersebut dalam laporan *internal audit*.

4. Pihak terperiksa akan menandatangani laporan sebagai bukti persetujuan bahwa rekomendasi akan diimplementasikan dan memberikan salinan laporan kepada pihak terperiksa.
5. Kepala grup akan mempersiapkan laporan audit eksekutif yang akan diberikan kepada Dewan Direksi dan Pengurus termasuk manajemen pihak terperiksa.
6. Setelah menerima tanggapan dari pihak terperiksa, pihak terperiksa akan diminta untuk melengkapi form kepuasan pelanggan yang harus dikembalikan kepada *auditor*. *Customer Satisfaction Form* juga dapat dikirimkan kepada manajemen pihak terperiksa bila diperlukan. Kuisisioner ini tidak berlaku untuk audit kasus.

3.9.5 Implementasi Audit

Berdasarkan hasil pengamatan, berikut adalah tahapan implementasi audit oleh *internal auditor* pada APP:

1. Setelah menerbitkan laporan *internal audit*, *auditor* selanjutnya akan menindaklanjuti apakah rekomendasi audit yang telah disetujui oleh pihak terperiksa telah dilaksanakan dan apakah ada hambatan yang ditemui oleh pihak terperiksa pada saat melaksanakan rekomendasi.
2. Selanjutnya *auditor* akan menerbitkan laporan status *follow up* kepada penerima laporan asli berdasarkan hasil tindak lanjut yang telah dilakukan oleh pihak terperiksa.

3.10 Ikhtisar Proyek *Internal Audit* Periode 2005-2009

Fungsi *internal audit* pada APP menjalankan penugasan audit berdasarkan proyek yang telah disiapkan sebelum suatu periode tahun buku dimulai.

Tabel 3.1 Ikhtisar Proyek *Internal Audit* selama Periode 2005-2009

Tahun	Bisnis Unit yang Diaudit
2005	Bagian gudang (bahan baku dan barang jadi), <i>Safety</i> (keselamatan dan prosedur kepatuhan atas standar keamanan di lingkungan kerja), dan Bahan baku batu bara untuk pembangkit tenaga listrik
2006	Pembelian <i>sparepart</i> , produksi dan pemasaran produk kertas
2007	<i>Engineering</i> (jadwal pemeliharaan mesin), Transportasi (pengiriman barang ke pelanggan)
2008	Produksi dan pemasaran produk tissue, <i>Quality control</i> dalam proses produksi tissue
2009	Bahan baku kayu dan Bahan baku kimia untuk pembuatan <i>pulp</i> , <i>Forklift</i> (alat pengangkut yang digunakan untuk penyusunan barang di gudang barang jadi), dan Produksi dan pemasaran produk <i>carton box</i> .

Sumber: Data diolah

3.11 Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja fungsi *internal audit* pada penelitian ini:

1. *Balanced Scorecard*

Berdasarkan pendekatan GAIN *balanced scorecard*, terdapat 25 indikator penilaian kinerja fungsi *internal audit* yang diklasifikasikan dalam empat perspektif utama penilaian kinerja fungsi *internal audit* pada APP yaitu:

- a. *Audit Committee*
- b. *Business Unit / Management*
- c. *Internal Audit Process*
- d. *Innovation and capabilities*

Kinerja fungsi *internal audit* dinilai dari perspektif komite audit yang melakukan pengawasan atas hasil kerja fungsi *internal audit* serta perspektif unit bisnis / manajemen yang merupakan pengguna *output* fungsi *internal audit*. Disamping itu, kinerja fungsi *internal audit* juga dinilai berdasarkan proses yang dilakukan selama kegiatan *internal audit*. Dan terakhir, kinerja fungsi *internal audit* juga dinilai berdasarkan

Universitas Indonesia

kemampuan staf, teknologi yang digunakan dalam melakukan kegiatan *internal audit* dan pelatihan yang diadakan dalam fungsi *internal audit*.

2. *American Institute of Certified Public Accounting (AICPA)*

Selain pendekatan *balanced scorecard*, sebagai perbandingan kinerja fungsi *internal audit* dalam penelitian ini juga akan dinilai dengan menggunakan pendekatan yang dikembangkan oleh AICPA. Penilaian kinerja berdasarkan pendekatan AICPA mempunyai 14 (empat belas) pertanyaan dengan penekanan pada kompetensi *internal auditor*, harapan manajemen terhadap fungsi *internal audit* dan proses *internal audit*.

3. *Institute of Internal Auditors (IIA)*

Pendekatan terakhir yang juga akan digunakan sebagai pembanding penilaian kinerja fungsi *internal audit* dalam penelitian ini adalah pendekatan yang dikembangkan oleh IIA. Lima indikator penilaian kinerja berdasarkan pendekatan ini adalah lingkungan (manajemen), *output* (laporan audit dan rekomendasi), kualitas (kepuasan pihak terperiksa dan kompetensi *internal auditor*), efisiensi (biaya audit), dan dampak (efektivitas fungsi *internal audit*).

Ketiga pendekatan diatas ternyata memiliki beberapa indikator penilaian yang sama, oleh karena penilaian kinerja fungsi *internal audit* dalam penelitian ini dilakukan dengan **menggabungkan ketiga pendekatan tersebut diatas dengan penekanan pada pendekatan *balanced scorecard***. Penentuan bobot nilai untuk ditentukan berdasarkan peranan tiap perspektif dalam meningkatkan kinerja fungsi *internal audit* dengan persentase bobot nilai sebagai berikut:

- a. *Audit Committee* (Bobot nilai: 20%)
- b. *Business Unit / Management* (Bobot nilai: 35%)
- c. *Internal Audit Process* (Bobot nilai: 35%)
- d. *Innovation and capabilities* (Bobot nilai: 10%)

Setiap perspektif mempunyai beberapa sasaran dan ukuran strategis sebagaimana dapat dilihat pada lampiran 6. selanjutnya setiap sasaran strategis mempunyai bobot nilai masing-masing yang disesuaikan dengan kondisi APP. Penilaian kinerja fungsi *internal audit* untuk masing-masing sasaran strategis tersebut selanjutnya diukur dengan menggunakan skala likert sebagai berikut:

- a. Bobot nilai 1 jika kinerja fungsi *internal audit* adalah rendah
- b. Bobot nilai 2 jika kinerja fungsi *internal audit* cukup baik
- c. Bobot nilai 3 bila kinerja fungsi *internal audit* baik
- d. Bobot nilai 4 bila kinerja fungsi *internal audit* telah sangat baik

