

PERAN STRATEGIS AUDITOR INTERNAL DALAM MELAKUKAN INOVASI PROSES BISNIS

Tri Joko Wibowo
Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Serang Raya
rb_bowo@gmail.com

ABSTRAK

Perkembangan dunia industri menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperbaharui proses bisnisnya. Perbaharuan secara radikal dapat menggunakan pendekatan business process reengineering (BPR). BPR merupakan kerangka pendekatan inovasi proses bisnis. Tujuan akhir dari BPR adalah mendapatkan kinerja perusahaan yang ekselen di masa depan. Kinerja ekselen tersebut ditunjukkan oleh kriteria Malcom Baldrige. Untuk mencapai kinerja ekselen di masa depan maka diadopsi metode Balanced Scorecard. Peran strategis auditor internal dalam BPR adalah melakukan pengukuran kinerja perusahaan pada saat ini yaitu pada saat perusahaan sedang merancang perubahan proses bisnis, turut menerjemahkan kriteria malcom baldrige ke dalam kerangka strategis balanced scorecard dan mengukur secara kontinu kriteria tolok ukur balanced scorecard.

Kata Kunci : *Business Process Reengineerin, Malcom Baldrige, Balanced Scorecard.*

1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia industri sudah semakin ketat dan mengglobal apalagi didukung oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Dalam era tersebut, peta persaingan sudah mengarah pada peta persaingan pasar bebas dimana produk – produk yang dihasilkan oleh perusahaan – perusahaan dalam negeri harus bersaing dengan produk – produk yang dihasilkan oleh perusahaan – perusahaan dari luar negeri yang beramai-ramai masuk ke pasar Indonesia.

Di lain pihak, perusahaan luar negeri melihat bahwa Indonesia masih berada dalam situasi perekonomian yang kurang mendukung atas datangnya investasi asing. Perusahaan luar negeri bisa saja berpikir, lebih baik membanjiri Indonesia dengan produk-produk mereka daripada membangun pabriknya di Indonesia. Fenomena hengkangnya beberapa perusahaan asing dari negeri Indonesia merupakan hal yang tidak lagi mengejutkan. Keputusan untuk keluar dari Indonesia bagi perusahaan tersebut cukup

menyulitkan perekonomian Indonesia. Dampak yang paling nampak adalah meningkatnya jumlah pengangguran karena adanya pemutusan hubungan kerja. Dampak yang lain semisal penurunan pajak perusahaan, penurunan daya serap atas bahan setengah jadi yang dihasilkan oleh produsen dalam negeri dan sebagainya.

Jika mencoba untuk berpikir optimis, maka sebenarnya kondisi menurunnya investasi asing masuk ke Indonesia merupakan peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk melakukan evaluasi kinerja proses bisnis mereka dalam rangka untuk memantapkan posisinya di pasar dalam negeri.

2. SIKLUS HIDUP PERUSAHAAN

Untuk melakukan evaluasi kinerja proses bisnis maka perusahaan perlu melihat siklus hidup perusahaan. Menurut Kotler (1997), siklus hidup perusahaan dapat dibagi menjadi 4 tahap yaitu

1. Tahap pengenalan merupakan periode perusahaan yang masih mengalami

- pertumbuhan penjualan yang lambat. Perusahaan cenderung mengaktifkan untuk mengenalkan produknya ke pasar
2. Tahap pertumbuhan merupakan periode perusahaan yang mengalami percepatan pertumbuhan penjualan sehingga potensi laba meningkat
 3. Tahap kedewasaan merupakan periode perusahaan yang mengalami perlambatan pertumbuhan penjualan dikarenakan produk telah diterima oleh sebagai besar pembeli potensialnya. Jika terjadi kondisi laba yang stabil atau menurun maka hal tersebut disebabkan oleh peningkatan pengeluaran pemasaran untuk mempertahankan produk terhadap persaingan.
 4. Tahap penurunan merupakan periode yang sangat kritis bagi perusahaan disebabkan oleh pasar yang sudah jenuh sehingga daya serap produk menurun. Akibatnya laba menipis.

3. MOMENTUM INOVASI PROSES BISNIS

Sebuah cara yang sangat bijak jika sebelum memasuki tahap penurunan, suatu perusahaan telah memikirkan strategi jangka panjang sehingga mampu mengubah arah tahapan penurunan menjadi tahapan pertumbuhan perusahaan kembali. Untuk melakukan hal tersebut, perusahaan perlu melakukan change management. Dengan melakukan change management diharapkan akan muncul inovasi proses bisnis. Inovasi proses bisnis diharapkan akan memberikan nilai tambah bagi konsumen.

Dalam melakukan inovasi proses bisnis maka perusahaan perlu menggunakan metode yang sistematis dan perlu melibatkan seluruh unsur dalam perusahaan. Unsur – unsur dalam perusahaan tersebut disatukan dalam sebuah tim perancang perubahan. Secara mudahnya tim perancang akan dibedakan menjadi 2 kelompok :

1. Kelompok yang akan menginisialisasi dan mengimplementasikan proses bisnis yang baru
2. Kelompok yang akan mengawasi pelaksanaan inisialisasi dan implementasi

proses bisnis yang baru. Auditor internal termasuk dalam kelompok yang kedua.

4. PARADIGMA KONVENSIONAL AUDITOR INTERNAL

Auditor internal tidak bisa dipandang sebelah mata. Jika ada yang menganggap sebelah mata maka sebenarnya merupakan kesalahan paradigma auditor internal atas peran dan tanggung jawabnya. Paradigma berpikir yang sangat menjebak auditor internal adalah

Berpikir masa lalu, dengan ditandai pekerjaannya yang selalu berusaha untuk menemukan bukti audit, memvalidasinya dan menyimpulkan atas kinerja suatu proses bisnis yang telah lalu.

Berpikir statis ditandai dengan pekerjaan yang bersifat rutinitas/reguler. Auditor secara rutin mengecek kinerja riil dengan standar *operating procedure* yang ditetapkan perusahaan

Dalam tahapan melakukan change management untuk menghasilkan inovasi proses bisnis, seharusnya auditor mengambil peran yang strategis. Untuk mendukung peran yang strategis tersebut maka perlu didukung secara struktural organisasi perusahaan. Auditor internal merupakan jajaran manajemen yang bertugas membantu direksi dalam mengawasi kinerja internal perusahaan. Dengan demikian, seorang auditor bertanggung jawab kepada direksi.

Namun demikian, auditor internal mempunyai jalur koordinasi ke dewan komisaris melalui komite audit. Dewan komisaris merupakan elemen stakeholder perusahaan yang bertugas mengawasi kinerja direksi dalam menjalankan perusahaan. Untuk menjalankan tugasnya maka dewan komisaris membentuk komite audit. Dengan demikian, untuk menjamin efektivitas hasil penilaian auditor internal maka perlu hubungan yang sehat antara dewan direksi, dewan komisaris, komite audit dan auditor internal sendiri.

5. PERAN STRATEGIS AUDITOR INTERNAL

Peran strategis yang memungkinkan untuk dilakukan oleh auditor adalah :

1. Peran *forward linkage*

Peran ini ditunjukkan dengan melakukan pengukuran kinerja yang telah berjalan atas suatu proses bisnis tertentu dalam perusahaan. biasanya, dalam pengukuran kinerja menggunakan basis resiko namun tidak selalu demikian terutama dalam metode *Balanced Scorecard*

2. Peran *backward linkage*

Peran ini ditunjukkan dengan jalan menyimpulkan hasil pengukuran kinerja untuk dipredikasikan ke masa depan, tentunya dengan melihat hasil pengukuran kinerja secara komprehensif baik dari aspek makro maupun mikro ekonomi/perusahaan/industri. Auditor internal juga berperan dalam memprediksikan resiko yang akan dialami oleh perusahaan jika melakukan inovasi proses bisnis. Terkadang terdapat resiko yang mudah diukur secara metode analitis keuangan. Resiko yang seperti itu biasanya tidak melibatkan variabel lain dalam perhitungannya. Namun, jika terdapat potensi beberapa resiko yang muncul akibat beberapa variabel sekaligus maka tidak optimal jika menggunakan metode analitis. Dalam hal ini, dapat dipergunakan metode AHP (Analisa Hierarkhi Proses)

Salah satu sifat mendasar sebuah organisasi adalah sulit berubah. Dalam melakukan change management dapat dipergunakan prinsip lima langkah yaitu : dipaksa, terpaksa, bisa, biasa dan budaya. Lima langkah tersebut perlu diimplementasikan untuk seluruh unsur perusahaan. Perubahan memang memunculkan kemungkinan berhasil dan kemungkinan gagal. Kemungkinan-kemungkinan tersebut merupakan resiko yang akan ditanggung oleh perusahaan yang akan melakukan perubahan. Resiko tersebut bisa bersifat jangka pendek maupun resiko jangka panjang.

6. BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Risiko – risiko tersebut dapat diantisipasi dengan menggunakan pendekatan *business process reengineering* (BPR) dalam melakukan change management atas kinerja proses bisnis Menurut Rummler dan Brache (1995), proses bisnis adalah dua tipe dari proses yaitu proses utama dan proses pendukung, tergantung dari apakah sebuah proses terlibat langsung dalam kreasi menghasilkan nilai tambah untuk pelanggan atau konsentrasi pada organisasi aktivitas internal. Sebuah proses bisnis dapat melewati beberapa fungsi bisnis. Pendekatan BPR diperlukan pada saat perusahaan berusaha melakukan inovasi proses bisnis yang lebih mampu memberikan nilai tambah bagi konsumen. Jadi pendekatan BPR cenderung bersifat perubahan radikal bagi perusahaan. Jika perusahaan telah mengimplementasikan proses bisnis yang baru, maka perubahan-perubahan yang dilakukan oleh perusahaan lebih cenderung bersifat *continous improvement*. Apa yang sebenarnya ingin dicapai dengan adanya BPR ? jawabannya adalah kinerja perusahaan yang ekselen di masa depan, pertanyaan selanjutnya adalah apa ukuran kalau suatu perusahaan telah mencapai kinerja yang ekselen ? jawabannya adalah (salah satunya) kriteria *Malcom Baldrige*.

7. KRITERIA MALCOM BALDRIDGE

Menurut IQA for BUMN yang disusun berdasarkan MBCFPE (*Malcom Baldrige Criteria For Performance Excellence*), ditentukan kriteria yang terdiri dari : kepemimpinan (kepemimpinan dan tanggung jawab sosial), perencanaan strategis (pengembangan strategi dan penjabaran strategi), fokus pada pelanggan dan pasar (pengetahuan pelanggan dan pasar, hubungan dan kepuasan pelanggan), pengukuran analisa dan manajemen pengetahuan, sumber daya perusahaan (sistem kerja, pembelajaran dan motivasi pegawai, kesejahteraan dan kepuasan pegawai), manajemen proses (hasil fokus pada pelanggan, hasil produk dan jasa,

hasil keuangan dan pasar, hasil SDM, hasil efektivitas perusahaan, hasil governance dan tanggung jawab sosial).

Ketujuh kriteria itu memiliki skor penilaian : kepemimpinan (skor 120 poin), perencanaan strategis (skor 85 poin), pelanggan dan fokus pasar (skor 85 poin), pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan (skor 90 poin), HR focus (skor 85 poin), manajemen proses (skor 85 poin) dan hasil bisnis (450 poin)

Kriteria malcom baldridge memerlukan SOP (*Standar Operating procedure*) yang terintegrasi. Oleh karena itulah akan sangat bagus jika malcom baldridge didukung oleh sistem manajemen mutu.

8. BALANCED SCORECARD

Dalam melakukan mengimplementasikan kriteria Malcom Baldridge, pada saat ini telah dipermudah dengan adanya metode **Balanced ScoreCard** (BSC). Kriteria *Malcom Baldridge* perlu diimplementasikan dengan BSC karena jika tanpa BSC maka keterkaitan antar kriteria *Malcom Baldridge* tidak terlalu terlihat. Selain itu, *Malcom Baldridge* tidak memandu untuk membangun kerangka proses bisnis yang menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

BSC berpandangan bahwa persaingan industri/perusahaan ke depan sangat ketat, untuk mengantisipasi ketatnya persaingan maka diperlukan peta yang akan ditempuh perusahaan untuk menjadi perusahaan yang kompetitif di masa depan. Secara filosofis, BSC lahir dari keterbatasan metode akuntansi dalam mengukur kinerja non keuangan. Kalaupun toh dapat mengukur kinerja keuangan, itupun hanya bersifat jangka pendek. Perlu disadari bahwa persoalan yang sangat sulit diukur dalam tahapan siklus hidup perusahaan adalah aset *intangible* ataupun aset non keuangan perusahaan. Banyak sekali terjadi, suatu badan usaha yang baru saja dinyatakan sangat sehat dalam aspek keuangan, namun tidak lama kemudian mengalami kebangkrutan.

Balanced scorecard akan mengevaluasi kinerja proses bisnis perusahaan dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif

pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Masing-masing perspektif memiliki tolok ukur kinerja baik yang bersifat lead indicator maupun lag indicator. Metode *Balanced ScoreCard* (BSC) sangat bagus untuk menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan menjadi tolok ukur yang mudah dinilai dan dievaluasi. Dengan metode ini, keterkaitan antar tolok ukur di masing-masing perspektif akan terlihat namun keterkaitan tersebut perlu divalidasi dengan berbagai uji statistik. Uji statistik tersebut akan menunjukkan secara kuantitatif sejauh mana hubungan dan seberapa kuat hubungan keterkaitan antar tolok ukur. Auditor internal sangat berperan dalam uji keterkaitan antar elemen tolok ukur di masing-masing perspektif balanced scorecard

Ada suatu persoalan yang timbul, kendatipun suatu perusahaan besar yang telah menyusun berbagai tolok ukur berdasar analisis BSC tetap saja ada yang mengganjal. Bagaimana mungkin investor (baik luar negeri maupun dalam negeri) akan percaya dengan tolok ukur tersebut di tengah masih adanya ketidakpercayaan terhadap dunia usaha di Indonesia. Oleh sebab itu, perlu mencari suatu sistem kriteria yang diakui secara internasional. Sebuah sistem yang paling komprehensif pada saat ini untuk mengukur dan menjadikan kinerja sebuah perusahaan menjadi ekselen adalah Kriteria Penghargaan Malcom Baldridge.

Berikut ini hubungan *Business Process Reengineering*, *Malcom Baldridge* dan *Balanced Scorecard* :



Gambar 1. Hubungan BPR, Malcom Baldridge dan BSC

Untuk meningkatkan peran strategis dalam inovasi proses bisnis maka selain memiliki kemampuan ketrampilan prinsip dan teknik audit, auditor perlu memperkaya kompetensinya dengan penguasaan metode : business process reengineering, balanced scorecard, kriteria malcom baldridge, dan sistem manajemen mutu

9. KESIMPULAN

Sesungguhnya, auditor internal mempunyai peran yang strategis dalam mendorong adanya perubahan proses bisnis menuju arah yang lebih ekselen. Langkah yang pertama adalah mengubah paradigma berpikir yang keliru tentang auditor internal. Sesungguhnya tugasnya tidak hanya mengaudit kesesuaian riil sistem perusahaan dengan standar proses sistem yang ditetapkan. Memang tugas tersebut tugas utama jika situasi proses bisnis berjalan wajar (biasa-biasa saja), namun jika perusahaan sedang menghadapi situasi yang cukup kritis, yaitu ketika siklus hidup perusahaan akan mengalami penurunan, maka auditor internal berperan mendorong perubahan proses bisnis dengan cara menunjukkan ketidakefisienan sistem proses bisnis yang berjalan sekaligus memberikan metodologis mekanisme perubahannya. Metode perubahannya menggunakan integrasi dari pendekatan *business process reengineering*, *malcom baldridge* dan *balanced scorecard*

DAFTAR PUSTAKA

Amrizal, (2004), Pencegahan dan Pendeteksian Kecurangan oleh Internal Auditor, http://www.bpkp.go.id/unit/investigasi/cegah_deteksi.pdf, diunduh 5 Maret 2012.

Chandler, Jamie, 1997, Menetapkan Panduan, *Solutions Consulting Group*

Kaplan & Norton (2000), *Menerapkan Strategi menjadi Aksi : Balanced Scorecard*, Jakarta: Erlangga.

Kotler, P, (1997), *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: PT Prenhallindo.

Syarwani, M, (2015) Pendekatan Business Process Reengineering Menuju Proses Bisnis Berdaya Saing, <http://reocities.com/cimahi99/pendekatanbpr.pdf> diakses 1 Oktober 2015 pukul 16.55.

ISO SNI 19-19011-2005 tentang Panduan Audit Sistem Manajemen Mutu dan/atau lingkungan, <https://qhseconbloc.files.wordpress.com/2011/07/iso-19011-2005-panduan-audit-sistem-manajemen-mutu>