



MILLIONS\$

MANAGEMENT SOLUTIONS

MANAJEMEN STRATEGIK

CHAPTER IV:

THE INTERNAL ASSESSMENT:

THE NATURE OF AN INTERNAL AUDIT

BY: GOMGOM FERNANDO & SHEILA SILALAH

Chapter 4

Internal Assessment

Bab ini berfokus mengidentifikasi dan mengevaluasi kelebihan dan kekurangan suatu perusahaan dalam area fungsional dalam bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/ operasi, riset dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Hasil identifikasi dan evaluasi ini, jika didahului dengan misi yang jelas akan menjadi dasar untuk membangun objektif dan strategi perusahaan. Tentu saja, objektif dan strategi yang dibangun mengutilisasi kelebihan internal perusahaan untuk menutupi atau bahkan memperbaiki kekurangannya.

The Nature of an Internal Audit

Key Internal Forces

Begitu banyak area fungsional dalam suatu perusahaan, apalagi jika antar perusahaan yang berada pada industri berbeda. Tentu saja, ada divisi/ area fungsional yang memiliki kelebihan-kelebihan yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lain, ini disebut dengan kompetensi yang unik (*distinctive competencies*). Contohnya dalam studi kasus P&G, perusahaan ini dikenal dengan divisi pemasaran (*marketing*)nya yang luar biasa. Tentu sebelum akhirnya menarik kesimpulan mengenai kelebihan dan kekurangan perusahaan, diperlukan *internal audit* untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, seperti manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/ operasi, riset dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

The Process of Performing an Internal Audit

Melakukan **audit internal** tidak jauh berbeda dengan audit eksternal, proses keduanya sama-sama mengumpulkan perwakilan dari setiap bagian perusahaan untuk menentukan kelemahan dan kelebihan perusahaan. Bedanya, proses audit internal sendiri memberi keuntungan pada perusahaan karena tiap divisi menjadi mengerti hubungan antar divisi, bagaimana pentingnya divisinya dalam proses bisnis perusahaan, juga mengerti isu-isu yang dialami perusahaan. Contohnya dalam analisis rasio keuangan; yang menjelaskan kompleksitas hubungan antar area fungsional bisnis: penurunan ROI atau profit dapat

diakibatkan karena pemasaran yang kurang efektif, kebijakan manajemen yang buruk, kesalahan riset dan pengembangan atau sistem informasi manajemen yang lemah.

The Resource Based View

Pentingnya internal audit disampaikan juga oleh beberapa ahli riset, salah satunya dalam suatu pandangan berbasis sumber daya (*Resource-Based View*) yang mengatakan bahwa sumber daya internal adalah lebih penting bagi perusahaan dibandingkan faktor eksternal dalam mencapai dan mempertahankan *competitive advantage*. Sumber daya internal yang dimaksudkan dalam pandangan ini adalah 1) *physical resources* (pabrik, mesin, bahan baku); 2) *human resource* (karyawan, pengalaman pelatihan, skill), dan 3) *organizational structure* (struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, paten). Dasar pandangan ini adalah: gabungan, tipe, jumlah dan *nature* dari sumber daya internal perusahaan harus dipertimbangkan terlebih dahulu dalam menyusun strategi yang mengarah pada *sustainable competitive advantage*. Teori ini juga menegaskan bahwa lebih menguntungkan bila suatu perusahaan menggunakan strategi yang tidak sedang dilaksanakan oleh perusahaan lain, terlebih apabila strategi tersebut tidak dapat ditiru dengan mudah. Pandangan ini menjadi salah satu yang terus dikembangkan, namun sama dengan apa yang sudah dikatakan pada bab 3 bahwa belum ada yang dapat dengan pasti mengatakan bahwa faktor internal lebih penting daripada eksternal, ataupun sebaliknya karena keduanya berubah. Memahami kedua faktor ini dan hubungannya akan menjadi kunci untuk memformulasi strategi, yang nanti akan dibahas pada bab 6.

Integrating Strategy and Culture

Seperti yang sudah disampaikan diatas, bahwa terdapat banyak area fungsional dalam suatu perusahaan. Kultur organisasi (*organizational culture*) adalah yang disebarkan ke seluruh departemen dan divisi dalam suatu organisasi. Kultur ini biasanya dapat digambarkan melalui upacara, ritual, mitos, legenda, cerita, nilai atau simbol-simbol dalam perusahaan, dan biasanya berbeda antar perusahaan. Kultur dapat menjadi hal yang baik bila sejalan dengan strategi perusahaan. Namun bila tidak, tentu sebaliknya. Pertama, kultur yang dipegang secara kuat tanpa mempertimbangkan perubahan kondisi eksternal, tentu saja membuat kesempatan-kesempatan baik tidak diambil; atau kecenderungan untuk bertahan

dengan kultur yang lama tanpa mempertimbangkan yang lain, karena terbukti efektif di masa lalu.

Dalam menilai perencanaan strategis, informasi-informasi dapat dikumpulkan melalui:

1. Manajemen

Fungsi Manajemen secara umum terbagi dalam 5 aktivitas yaitu merencanakan, mengorganisasi, memotivasi, mencari pekerja dan mengontrol.

Merencanakan adalah upaya menjembatani masa sekarang dengan hasil yang diinginkan di masa depan. Proses perencanaan sebaiknya mengikutsertakan manajer-manajer dan karyawan-karyawan organisasi, dengan tujuan agar masing-masing mengerti secara jelas apa yang ingin dicapai, sehingga terjadi efek sinergi dimana $2 + 2 = 5$. Perencanaan dalam manajemen strategik dilihat sebagai proses perencanaan formal yang menekankan pada strategi proaktif daripada reaktif.

Mengorganisasi bertujuan untuk mencapai koordinasi dalam menentukan tugas dan hubungan otoritas (siapa yang mengerjakan apa dan melapor kepada siapa), melalui spesialisasi kerja, departementalisasi, dan otoritas delegasi. Karyawan di masa ini lebih teredukasi dan lebih mampu untuk berpartisipasi dalam keputusan organisasi, yang membuat mereka menginginkan adanya delegasi otoritas dan tanggung jawab.

Memotivasi adalah proses mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan-tujuan spesifik. Fungsi ini paling tidak berhubungan dengan 4 komponen yaitu kepemimpinan, dinamika kelompok, komunikasi dan perubahan organisasional.

Mencari pekerja adalah salah satu hal penting, khususnya untuk perusahaan multinasional. Hal-hal terkait pemindahan karyawan ke luar negeri, misalnya permasalahan adaptasi keluarga karyawan yang dipindah, dll.

Mengontrol pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai metode, misalnya *graphic rating scale*, *behaviorally anchored rating scale*, *performance appraisal*, dll.

Dalam mengaudit manajemen, pertanyaan-pertanyaan berikut dapat disampaikan:

- Apakah perusahaan menggunakan konsep manajemen strategik?
- Apakah tujuan dan *goals* perusahaan dapat diukur dan dikomunikasikan dengan baik kepada karyawannya?
- Apakah manajer dalam segala level hierarki bekerja secara efektif?

- Apakah manajer memberikan delegasi otoritas dengan baik?
- Apakah struktur organisasi sudah cukup tepat?
- Apakah deskripsi dan spesifikasi pekerjaan jelas?
- Apakah moral karyawan baik?
- Apakah turnover dan tingkat ketidakhadiran karyawan rendah?
- Apakah reward dan mekanisme kontrol yang diterapkan efektif?

2. Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses menemukan, memprediksi, membuat dan memenuhi keinginan konsumen atas barang dan jasa, dengan 7 fungsi dasar yaitu: menganalisis konsumen, menjual barang/ jasa, merencanakan barang/ jasa, menentukan harga, mendistribusikan, melakukan riset pemasaran, dan analisis peluang (*opportunity analysis*).

- **Analisis pelanggan** adalah memeriksa dan mengevaluasi kebutuhan, keinginan dan kemauan konsumen melalui survey, analisis informasi, mengevaluasi strategi *positioning*, menyusun profil konsumen dan menentukan segmentasi pasar yang optimal.
- **Menjual barang/ jasa**
- **Merencanakan barang/ jasa** adalah termasuk aktivitas-aktivitas seperti: *test marketing*, *product and brand positioning*, mengerjakan jaminan produk, menentukan pilihan produk (fitur, gaya dan kualitas), membuang produk-produk lama dan menyediakan layanan pelanggan.
- **Menentukan harga**
Lima *stakeholders* yang memiliki peran dalam penentuan harga adalah konsume, pemerintah, *supplier*, distributor dan kompetitor.
- **Mendistribusikan** termasuk penentuan penggudangan, saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi ritel, level dan lokasi persediaan, transportasi angkut, penjualan grosir dan penjualan ritel. Hal ini dilaksanakan dengan mengevaluasi cara-cara untuk “mencapai” pasar produk mereka.
- **Melaksanakan riset pemasaran**

Riset pemasaran adalah proses secara sistematis untuk mengumpulkan, merekam dan menganalisis data terkait masalah yang berhubungan dengan pemasaran barang dan jasa.

- Analisis kesempatan (*opportunity analysis*)

Dalam mengaudit pemasaran, pertanyaan-pertanyaan berikut dapat disampaikan:

- Apakah pasar tersegmentasi secara efektif?
- Apakah perusahaan memiliki *positioning* lebih baik dari kompetitornya?
- Apakah *market share* perusahaan terus naik?
- Apakah saluran distribusi sekarang sudah cukup *reliable* dan efektif dari segi biaya?
- Apakah memiliki *sales organization* yang efektif?
- Apakah perusahaan melaksanakan riset pemasaran?
- Apakah perusahaan memiliki kualitas produk dan layanan konsumen yang baik?
- Apakah harga produk perusahaan sudah tepat?
- Apakah perusahaan memiliki promosi, periklanan dan strategi publisitas yang baik?
- Apakah pemasaran, perencanaan dan *budgeting* perusahaan sudah efektif?
- Apakah manajer pemasaran memiliki pengalaman dan pelatihan yang cukup?
- Apakah “kehadiran” perusahaan dalam dunia maya sangat baik dibandingkan dengan rivalnya?

3. Keuangan/ Akuntansi

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai salah satu ukuran terbaik terkait posisi kompetitif dan bagaimana *menariknya* perusahaan yang satu dibandingkan dengan rivalnya di mata investor. Informasi mengenai kondisi keuangan biasanya diperoleh dengan rasio-rasio finansial, yang pada akhirnya akan menjadi basis untuk pengambilan keputusan terkait 3 hal yaitu, keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan dividen.

Berikut adalah rasio-rasio finansial yang biasa digunakan: rasio **likuiditas**, rasio **leverage**, rasio **aktivitas (turnover)**, dan rasio **profitabilitas**. Biasanya rasio-rasio ini akan dijelaskan dengan menjawab pertanyaan: bagaimana rasio berubah sepanjang waktu, bagaimana bila dibandingkan industri, bagaimana bila dibandingkan dengan kompetitor.

Dalam mengaudit keuangan/ akuntansi, pertanyaan-pertanyaan berikut dapat disampaikan:

- Dimana saja perusahaan kuat dan dimana yang lemah, jika berdasarkan rasio finansial?
- Dapatkah perusahaan memperoleh pendanaan jangka pendek?
- Dapatkah perusahaan memperoleh pendanaan jangka panjang melalui utang atau modal?
- Apakah perusahaan memiliki *working capital* yang mencukupi?
- Apakah prosedur *budgeting*nya sudah efektif?
- Apakah kebijakan terkait dividennya sudah cukup beralasan?
- Apakah perusahaan memiliki hubungan yang baik dengan investor dan pemegang sahamnya?
- Apakah manajer keuangannya berpengalaman dan dilatih dengan baik?
- Apakah situasi utang perusahaan sangat baik?

4. Produksi/ Operasi

Fungsi produksi/ operasi terdiri dari segala aktivitas yang mengubah input menjadi output. Roger Schroeder menyarankan bahwa fungsi ini terdiri dari 5 area keputusan yaitu **proses** (pemilihan teknologi, lokasi pabrik, analisis flow proses), **kapasitas** (prediksi, *aggregate planning*, penjadwalan), **persediaan** (menentukan jumlah bahan baku, *WIP*, *finished goods*), **tenaga kerja** (*job design*, *work measurement*) dan **kualitas** (kontrol, sampling, pengujian). Aktivitas produksi/ operasi seringkali menjadi biaya terbesar yang dikeluarkan oleh perusahaan, sehingga produksi/ operasi yang efektif tentu saja dapat menjadi senjata utama suatu perusahaan.

Pertanyaan-pertanyaan yang biasa diajukan untuk mengaudit produksi/ operasi, adalah:

- Apakah *supplies* bahan baku, onderdil, dll dalam keadaan yang *reliable* dan *reasonable*?
- Apakah fasilitas, peralatan, mesin-mesin dan kantor dalam kondisi yang baik?
- Apakah kebijakan dan prosedur untuk mengontrol persediaan sudah cukup baik?
- Apakah fasilitas, sumber daya, dan pasar berlokasi strategis?
- Apakah perusahaan memiliki kompetensi dalam bidang teknologi?

5. Riset dan Pengembangan

Area kelima yang penting dalam operasi perusahaan secara internal adalah R&D atau riset dan pengembangan. Perusahaan biasanya berinvestasi dalam kegiatan riset karena perusahaan percaya bahwa riset memungkinkan mereka mengembangkan produk; baik yang lama maupun baru, lebih baik dari kompetitornya atau mungkin mampu memperbaiki kualitas produk/ proses produksi itu sendiri. Hal-hal tersebut membuat R&D dianggap penting untuk menambah *competitive advantage* perusahaan. Perusahaan-perusahaan terbaik mengelola R&D agar terlepas dari isolasi divisinya sendiri dan bekerjasama dengan yang lain, sehingga keputusan yang diambil R&D harus dapat diintegrasikan dan dikoordinasikan dengan departemen lain.

Untuk mengaudit riset dan pengembangan, dapat dilakukan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan dibawah ini:

- Apakah perusahaan memiliki R&D? Bagaimana R&D nya?
- Jika mereka menggunakan tim R&D dari luar perusahaan, bagaimana biayanya? Efektifkah?
- Apakah tim R&D perusahaan berkualifikasi baik?
- Apakah sumber daya R&D dialokasikan dengan baik?
- Apakah sistem manajemen informasi dan komputer baik?
- Bagaimana komunikasi tim R&D dan divisi lainnya? Apakah sudah efektif?
- Apakah produk-produk perusahaan sekarang sudah kompetitif?

6. Sistem Informasi Manajemen

Seperti yang sudah pernah dipelajari dalam Sistem Informasi Perusahaan, informasi yang terintegrasi antar departemen dalam perusahaan membuat proses pengambilan keputusan menjadi lebih efektif. Sistem informasi menerima *raw material* mengenai informasi, baik dari internal maupun eksternal perusahaan, mengumpulkan data mengenai pemasaran, keuangan, produksi, dan data karyawan, juga data mengenai sosial, kultur, teknologi dan pemerintahan.

Untuk mengaudit sistem informasi manajemen di perusahaan, pertanyaan-pertanyaan berikut yang biasa diajukan:

- Apakah setiap manajer dalam perusahaan menggunakan sistem informasi untuk membuat keputusan?
- Adakah posisi untuk *chief information officer* atau orang yang bertanggungjawab atas sistem informasi di perusahaan?
- Apakah data perusahaan diperbaharui secara berkala?
- Apakah manajer-manajer turut memasukkan data dalam sistem informasi?
- Adakah kata sandi yang digunakan untuk masuk dalam sistem informasi?
- Apakah sistem informasi yang digunakan familiar dengan yang digunakan perusahaan rival?
- Apakah para *top level manager* juga terbiasa menggunakan sistem informasi?
- Apakah sistem informasi dipahami oleh penggunanya?
- Apakah pengguna (karyawan) mengetahui kelebihan yang didapat dengan menggunakan sistem informasi ini?
- Apakah ada pelatihan untuk karyawan dalam menggunakan sistem informasi?
- Apakah sistem informasi terus diperbaharui agar lebih mudah dipahami oleh penggunanya?

Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Analisis *value chain* adalah proses dimana sebuah perusahaan menentukan biaya untuk hal-hal terkait aktivitas organisasi, seperti membeli bahan baku, memproduksi barang tersebut, dan memasarkannya. Tujuannya untuk menilai dimana kelebihan perusahaan (*low-cost*) dan kekurangannya sepanjang proses tersebut. *Value chain* ini kemudian dibandingkan dengan *value chain* kompetitor untuk menilai (proses membandingkan ini disebut juga dengan *benchmarking*), apakah biaya dan harga yang perusahaan keluarkan kompetitif atau tidak.

Tahap yang harus dilakukan pertama kali adalah membagi operasi perusahaan dalam aktivitas-aktivitas atau proses-proses bisnis spesifik, kemudian dari sini biasanya akan terlihat perusahaan paling baik dalam aktivitas mana (*core competence*), dan ketika hal ini menjadi *major competitive advantage*, ini juga akan menjadi *distinctive competencies*.

The Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Langkah simpulan audit internal adalah membuat matriks IFE, yang didalamnya merangkum dan mengevaluasi *major strengths* dan *weaknesses* dalam area fungsional bisnis.

1. List key internal factors as identified in the internal-audit process. Use a total of from 10 to 20 internal factors, including both strengths and weaknesses. List strengths first and then weaknesses. Be as specific as possible, using percentages, ratios, and comparative numbers. Recall that Edward Deming said, "In God we trust. Everyone else bring data."
2. Assign a weight that ranges from 0.0 (not important) to 1.0 (all-important) to each factor. The weight assigned to a given factor indicates the relative importance of the factor to being successful in the firm's industry. Regardless of whether a key factor is an internal strength or weakness, factors considered to have the greatest effect on organizational performance should be assigned the highest weights. The sum of all weights must equal 1.0.
3. Assign a 1-to-4 rating to each factor to indicate whether that factor represents a major weakness (rating = 1), a minor weakness (rating = 2), a minor strength (rating = 3), or a major strength (rating = 4). Note that strengths must receive a 3 or 4 rating and weaknesses must receive a 1 or 2 rating. Ratings are thus company-based, whereas the weights in step 2 are industry-based.
4. Multiply each factor's weight by its rating to determine a weighted score for each variable.
5. Sum the weighted scores for each variable to determine the total weighted score for the organization.

Contoh:

Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
Strengths			
1. Inventory turnover increased from 5.8 to 6.7	0.05	3	0.15
2. Average customer purchase increased from \$97 to \$128	0.07	4	0.28
3. Employee morale is excellent	0.10	3	0.30
4. In-store promotions resulted in 20 percent increase in sales	0.05	3	0.15
5. Newspaper advertising expenditures increased 10 percent	0.02	3	0.06
6. Revenues from repair/service segment of store up 16 percent	0.15	3	0.45
7. In-store technical support personnel have MIS college degrees	0.05	4	0.20
8. Store's debt-to-total assets ratio declined to 34 percent	0.03	3	0.09
9. Revenues per employee up 19 percent	0.02	3	0.06
Weaknesses			
1. Revenues from software segment of store down 12 percent	0.10	2	0.20
2. Location of store negatively impacted by new Highway 34	0.15	2	0.30
3. Carpet and paint in store somewhat in disrepair	0.02	1	0.02
4. Bathroom in store needs refurbishing	0.02	1	0.02
5. Revenues from businesses down 8 percent	0.04	1	0.04
6. Store has no Web site	0.05	2	0.10
7. Supplier on-time delivery increased to 2.4 days	0.03	1	0.03
8. Often customers have to wait to check out	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.50