

Theory of Constraint dan Internal Audit ISO 9001

Seorang internal auditor harus benar-benar memahami dan mengenal kondisi mata rantai bisnis perusahaan di tempatnya bekerja dan menyadari bahwa semua unit atau bagian dalam mata rantai itu saling terkait dan saling membutuhkan.

Zulkifli Nasution email: zul@cbn.net.id Sintegral Consulting

Untuk memberikan gambaran keterkaitan dan kebutuhan antarbagian dalam perusahaan, cerita berikut dapat menjelaskannya. Cerita ini tentang sekumpulan anak-anak yang sedang berwisata. Dalam grup itu ada sekelompok anak yang berjalan cepat dan ada sekelompok anak yang berjalan lambat. Grup dipimpin oleh seorang dewasa yang bertanggung jawab menjaga anak-anak sampai di tempat tujuan sebelum makan siang.

Awalnya anak-anak dibiarkan berjalan sesuka mereka. Tak berapa lama, sang pimpinan menyadari bahwa mereka tidak mungkin sampai pada tujuan sebelum makan siang, karena sekelompok anak berjalan lebih cepat ketimbang sekelompok anak yang lain. Akibatnya, dalam waktu singkat, jarak antara anak-anak yang berjalan cepat dengan yang lambat semakin jauh. Jika kondisi ini dibiarkan, mustahil mereka mencapai tujuan sebelum makan siang. Kemudian sang pimpinan membuat aturan main. Ia menyuruh anak-anak yang berjalan lambat untuk membagi-bagi barang bawaan mereka dalam porsi yang kecil dan mengharuskan anak-anak yang berjalan cepat untuk membawanya. Hasilnya gemilang, kecepatan anak-anak yang berjalan lambat meningkat dan kecepatan anak-anak yang berjalan cepat menurun. Mereka akhirnya bersama-sama mencapai tujuan sebelum makan siang, seperti yang mereka rencanakan.

Analog dari cerita di atas adalah perusahaan akan maju, sehat dan berkembang serta dapat mencapai tujuan perusahaan apabila setiap bagian (unit) saling bekerja sama dan dengan ritme yang sama. Namun, pada kenyataannya, kecepatan untuk memproses suatu pekerjaan tidaklah sama antara satu bagian dan bagian yang lain. Gap ini terjadi akibat keterbatasan (constraint) yang melekat pada unit-unit itu masing-masing, umpamanya ketersediaan personil yang cukup, kejelasan pendelegasian pekerjaan, kelengkapan data untuk pengambilan keputusan, keterampilan personil untuk melaksanakan pekerjaan, kepedulian terhadap program perbaikan dan perubahan, kebijakan dan sikap atasan yang konsisten, kejelasan karir, dan lain-lain.

Dr. Goldratt dalam theory of constraint menjelaskan, sebuah sistem terdiri rantai-rantai yang saling berkaitan atau disebut sebagai mata rantai. Menurut theory of constraint, tiap-tiap rantai itu memiliki keterbatasan. Oleh sebab itu, agar mata rantai berfungsi sempurna, perbaikan hendaknya difokuskan kepada rantai-rantai yang lemah dan bukan pada rantai yang sudah kuat.

Agar mata rantai bisnis perusahaan berfungsi sebagaimana mestinya, diperlukan seorang auditor yang dapat menganalisa kelemahan dan kekuatan mata rantai tersebut, dengan cara mengidentifikasi bagian-bagian yang menjadi kendala (lemah) dan memperbaiki sistem-sistem pada bagian yang menjadi kendala itu. Disamping itu, frekuensi audit ditingkatkan pada bagian yang sistemnya masih lemah, dan dikurangi pada bagian yang sudah baik.

Jika kita lakukan audit untuk setiap bagian dengan frekuensi yang sama tanpa mempertimbangkan keterbatasan yang ada pada mereka, sama artinya kita membantu yang lemah menjadi kuat dan membantu yang sudah kuat menjadi lebih kuat. Hasilnya, gap di antara mereka tetap ada.