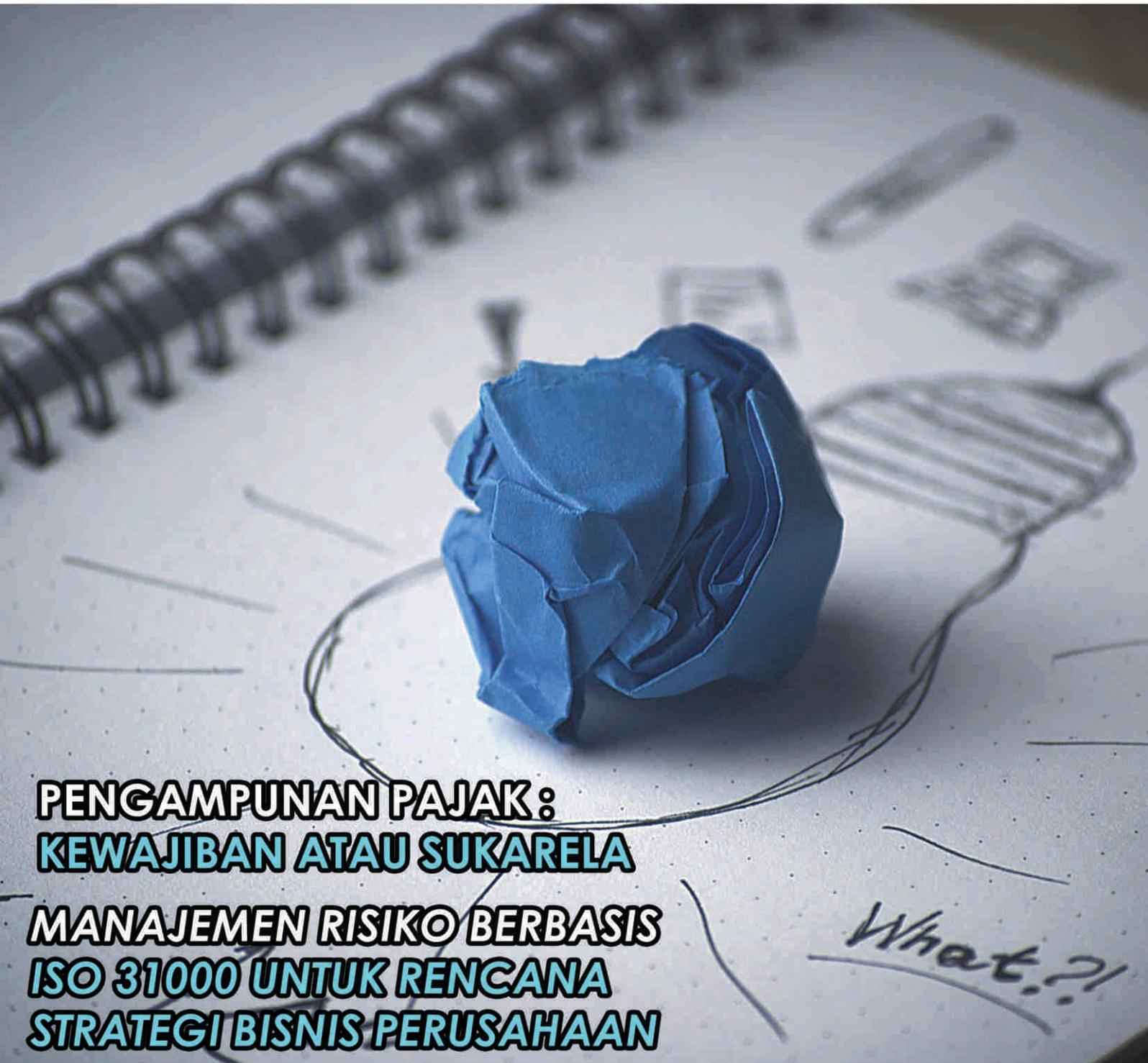


EXECUTIVE *Newsletter*

Media Komunikasi, Edukasi dan Informasi untuk kalangan sendiri



**PENGAMPUNAN PAJAK :
KEWAJIBAN ATAU SUKARELA**

**MANAJEMEN RISIKO BERBASIS
ISO 31000 UNTUK RENCANA
STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN**

**Manajemen Strategis :
Kebutuhan Perusahaan Yang Ingin
Going Concern**



Angelina Hutomo Chandra, S.E

Strategic Management System Development
Consulting Centre Consultant

Untuk keperluan konsultasi dan komunikasi silahkan
menghubungi di 031-567 1713 atau
email: angelina.smsdcc@tanzilco.com



Memasuki akhir tahun 2016 yang tinggal 2 bulan lagi, bisa kita lihat bahwa dunia bisnis semakin maju dan berkembang, situasi dunia bisnis pun semakin ramai dengan ketatnya persaingan antar perusahaan. Banyak perusahaan menggunakan variasi cara untuk memperoleh pangsa pasarnya dalam satu jenis industri yang sama oleh perusahaan tersebut. Semakin berkembangnya era teknologi informasi sekarang ini juga menjadikan perusahaan semakin jeli, berhati-hati, dan tangkas dalam memilih dan melakukan suatu cara untuk mendapatkan pangsa pasar yang ingin diraih dalam industrinya.

Berbagai macam krisis yang melanda dunia akhir-akhir ini pun menjadikan para pemimpin perusahaan harus proaktif, melakukan antisipasi perubahan, dan melakukan penyempurnaan terus menerus, bahkan bila perlu membuat perubahan pada perusahaannya secara keseluruhan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat terus tumbuh dan berkembang di dunia persaingan sekarang ini. Para pemimpin dan manajemen perusahaan mulai memikirkan dan melakukan cara untuk menghadapi ketatnya persaingan bisnis ini. Oleh karena itu sangat dibutuhkan manajemen strategis.

Manajemen Strategis merupakan serangkaian penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, dengan menerapkan aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya manajemen strategis, perusahaan menjadi lebih fokus dan mempunyai tujuan yang jelas apa yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan. Oleh karena itu, strategi yang diterapkan dalam perusahaan pun bervariasi, tidak hanya memikirkan strategi jangka pendek, melainkan mengelola strategi jangka panjang agar terciptanya kinerja yang berkesinambungan dalam perusahaan.

Strategi yang terbaik bukanlah strategi yang dihasilkan dari dukungan analisis data yang paling lengkap. Strategi yang terbaik adalah strategi yang dihasilkan dengan analisis eksternal dan internal yang tepat, dan yang utama adalah mendapat dukungan dan dorongan sepenuhnya dari manajemen dan karyawan di seluruh lini dalam implementasinya. Dalam penyusunan sebuah strategi

MANAJEMEN STRATEGIS : KEBUTUHAN PERUSAHAAN YANG INGIN *GOING – CONCERN*

diperlukan analisis yang tepat dan didukung semua pihak dari perusahaan kemudian dilakukan implementasi strategi, supervisi strategi, dan evaluasi dari strategi tersebut.

Hal – Hal yang perlu diperhatikan dalam proses Manajemen Strategis terdiri dari 5 tahap, yaitu:

1. Penentuan visi dan misi organisasi

Adanya kebijakan pemerintah, kontrol masyarakat, perkembangan teknologi, memberikan dampak bagi perkembangan negara maupun bisnis. Banyaknya persaingan industri yang ketat di Indonesia saat ini mengharuskan perusahaan memiliki nilai tambah (*value added*) dan daya saing yang akan membuat konsumen selalu memilih dan mempercayai tersebut. Perusahaan harus tanggap terhadap perubahan *demand* dan *life style* yang sering terjadi dalam masyarakat, sehingga dapat memenuhi permintaan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Pertimbangan global praktis berdampak pada keputusan strategis. Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengambilan keputusan yang diselaraskan antara kapabilitas yang dimiliki dengan lingkungan yang ada di sekitar. Perlu adanya manajemen strategis yang berawal dari visi dan misi perusahaan yang sesuai untuk mencapai tujuan.

Setiap organisasi harus mempunyai visi dan misi. Visi dan misi akan menentukan sasaran yang akan dituju oleh organisasi. Tanpa adanya visi dan misi maka strategi perusahaan akan kurang maksimal serta mudah berubah dan dikendalikan oleh situasi eksternal. Berakar dari visi dan misi perusahaan maka manajemen perlu menetapkan tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah penting untuk implementasi strategi, sedangkan tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi.

2. Pemahaman atas lingkungan internal dan eksternal

Perusahaan perlu memahami lingkungan internal dan eksternal dalam menyusun strategi bisnis. Lingkungan terdiri dari lingkungan eksternal yaitu berada di luar perusahaan meliputi bidang-bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, teknologi, dan perkembangan yang kompetitif sedangkan lingkungan internal berada di dalam perusahaan meliputi tenaga kerja, manajemen, dll. Tujuan analisis lingkungan adalah untuk dapat mengerti dan memahami lingkungan organisasi sehingga manajemen akan dapat melakukan reaksi dan aksi secara tepat terhadap setiap perubahan. Selain itu, manajemen mempunyai kemampuan merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan.

Perlu diketahui, keberhasilan maupun kegagalan strategi bisnis perusahaan tidak pernah lepas dari faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal. Hal ini dikarenakan faktor-faktor yang ada didalamnya selain bisa mendorong kemajuan bisnis juga bisa menghambat aktivitas dan perkembangan bisnis. Setiap perubahan dalam lingkungan bisnis akan berpengaruh secara langsung maupun tidak

langsung pada kegiatan bisnis, baik dampak positif maupun negatif

Sebagai contoh dampak negatif atas pengaruh lingkungan eksternal adalah ketika pemerintah mulai membatasi kuota impor daging sapi. Hal ini akan mempengaruhi harga jual produk yang menggunakan bahan daging sapi yang selanjutnya akan dibebankan kepada konsumen. Harga jual yang tinggi tentu saja akan menyebabkan penurunan penjualan dan produk kurang kompetitif serta berdampak buruk terhadap kondisi bisnis usaha tersebut. Disisi lain, perubahan lingkungan juga membawa dampak positif, sebagai contoh kemajuan teknologi di bidang komputer dan IT yang membuat kegiatan operasional perusahaan menjadi lebih maju dan efisien.

3. Perencanaan strategi

Perencanaan strategi melibatkan penetapan serangkaian tindakan yang tepat guna mencapai sasaran perusahaan. Perencanaan strategi mengandung keputusan bisnis baru apa yang akan masuk, bisnis apa yang gagal, bagaimana pengaruh gaya hidup konsumen terhadap demand suatu produk, bagaimana mengalokasikan sumber daya secara efisien, bagaimana mengekspansi perusahaan atau diversifikasi, bagaimana masuk dalam pasar internasional, bagaimana *merger* untuk membentuk *joint-venture* dan bagaimana menghindari ancaman dan hambatan yang muncul.

4. Penerapan strategi

Di dalam menerapkan strategi, perusahaan diharapkan menetapkan atau merumuskan tujuan dan sasaran perusahaan tahunan (*annual objective of the business*), membentuk kebijakan, memotivasi karyawan serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah direncanakan dengan matang dapat dilaksanakan.

Dalam menerapkan strategi ke dalam suatu perusahaan maka berarti menggerakkan para karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan nyata. Implementasi strategi memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi tetapi juga diimbangi dengan imbalan yang memadai.

Tantangan implementasi adalah memberdayakan para manajer dan karyawan melalui organisasi agar mau bekerja dengan penuh kebanggaan dan antusias ke arah pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

5. Evaluasi strategi

Evaluasi dan supervisi strategi merupakan tahap terakhir di dalam proses strategi, yang mencakup 3 hal, yaitu:

- o Melakukan *review* faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung.
- o Mengukur kinerja yang telah dilakukan.
- o Mengambil berbagai tindakan perbaikan.

Evaluasi dan Supervisi strategi sangat diperlukan bagi perusahaan sebab keberhasilan perusahaan saat ini tidak menjadi jaminan keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang. Maka dari itu, evaluasi ini harus dilakukan secara periodik.

Pentingnya manajemen strategis agar perusahaan dapat *going concern*, dapat kita lihat dari Alfamart. Alfamart telah menerapkan strategi yang sesuai dengan visi, misi dan sasaran dalam menghadapi persaingan di bidang retail. Pelayanan yang ramah, tempat yang bersih, harga terjangkau atas produk sehari-hari serta penetapan lokasi yang sangat strategis merupakan kunci keberhasilan Alfamart.

Sejalan dengan visi Alfamart menjadi "Menjadi jaringan distribusi retail terkemuka di Indonesia yang dimiliki oleh masyarakat luas. Berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat dan segala harapan konsumen, serta mampu bersaing secara *global*". Gerai-gerai Alfamart menawarkan produk kebutuhan sehari-hari. Setiap gerai beroperasi berdasarkan filosofi yang ditekuni yaitu toko yang berlokasi

di wilayah pemukiman dan menawarkan layanan yang efisien serta kemudahan untuk dicapai dari rumah.

Keunikan dan kekuatan penawaran Alfamart didasarkan pada pemahaman atas kebutuhan konsumen dengan menawarkan kebutuhan pokok dengan harga yang terjangkau, layanan yang ramah dan bersahabat, suasana berbelanja yang bersih dan nyaman, serta lokasi yang mudah dijangkau. Alfamart telah menerapkan misi mereka untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Secara konsep manajemen strategis, lokasi menetapkan gerai-gerai alfamart telah ditentukan dengan perhitungan yang matang. Strategi pemilihan lokasi inilah yang menentukan efektif tidaknya suatu gerai dari alfamart.

Semua manajemen strategis yang diterapkan tersebut didukung oleh manajemen sumber daya manusia yang berbasis perencanaan dan pengembangan organisasi, pedoman jalur karir, administrasi, personalia yang akurat, manajemen kinerja serta pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi. Alfamart telah menerapkan kebijakan strategi yang cukup efektif dalam menjalankan operasi usaha mereka. Implementasi konsep – konsep manajemen strategis sesuai dengan visi, misi dan tujuan Alfamart. Efektifitas strategi tersebut dibuktikan dari menjamurnya gerai-gerai Alfamart yang berada baik dikota besar maupun kota kecil di Indonesia.

Manajemen strategis menekankan organisasi untuk lebih proaktif dalam menentukan masa depannya. Organisasi perlu mengambil inisiatif dan melakukan aktivitas yang bisa mengendalikan keadaan perusahaan. Kunci sukses manajemen strategis adalah komunikasi melalui saluran komunikasi, sehingga manajer dan pegawai mempunyai tekad untuk mendukung sasaran organisasi. **ENL**



PT. HARINDRA SURYA SEMPURNA
INTEGRATED LOGISTICS PARTNER



Erik Seliawan Gunawan, S.I.Kom.

Strategic Productivity & Quality Management
Consulting Centre Consultant

.....
Untuk keperluan konsultasi dan komunikasi silahkan
menghubungi di 031-567 1713 atau
email: septa.proqual@jtanzilco.com

MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000 UNTUK RENCANA STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN



Banyak perusahaan yang sukses dalam membuat rencana strategi bisnis perusahaan dengan metode ISO 31000. Sistem mutu ini bersifat generik dan dapat diterapkan pada semua jenis bidang usaha. Adalah PT Indosat Tbk, contoh perusahaan yang berkembang pesat karena menerapkan manajemen risiko pada seluruh bagian perusahaan, terutama dalam sistem keamanan data dan kenyamanan komunikasi. Perusahaan lain yang telah sukses adalah PT.Wijaya Karya (Persero) Tbk, Berdasarkan hasil laporan tahunan WIKA pada tahun 2015 mengalami peningkatan nilai penjualan sebesar 9,28% dan laba kotor peningkatan sebesar 12,15%.

Rencana strategi bisnis merupakan suatu alat yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk menentukan langkah perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan agar bersinergi dengan visi dan misi perusahaan. Untuk menetapkan rencana strategi bisnis perlu dilakukan analisa yang matang agar rencana-rencana yang ditetapkan oleh perusahaan efektif.

Salah satu cara untuk menentukan rencana strategi bisnis perusahaan adalah dengan identifikasi risiko-risiko apa saja yang telah terjadi dan mungkin akan terjadi pada masa yang akan datang dari seluruh proses kegiatan dalam

perusahaan. Ini perlu dilakukan agar perusahaan dapat mengantisipasi risiko-risiko yang dapat mengganggu proses bisnis perusahaan. Metode yang sering digunakan untuk manajemen risiko adalah ISO 31000. ISO 31000 merupakan salah satu standar bagi sebuah perusahaan untuk mempermudah membangun kerangka kerja untuk manajemen risiko.

Manajemen Risiko ISO 31000 dapat diterapkan pada seluruh jenis perusahaan tanpa terkecuali dan tanpa persyaratan yang khusus tetapi dalam manajemen risiko perlu perhatian yang khusus ketika melakukan kegiatan untuk manajemen risiko karena jika salah menetapkan risiko maka tindakan mitigasi yang ditetapkan tidak efektif sehingga sumberdaya yang digunakan untuk mitigasi risiko akan sia-sia.

Beberapa langkah-langkah yang harus dilakukan dalam manajemen risiko sesuai ISO 31000 adalah sebagai berikut:

Pertama adalah menetapkan strategi, kebijakan organisasi dan ruang lingkup manajemen risiko yang akan dilakukan. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengungkapkan sasaran perusahaan, lingkungan dimana sasaran hendak dicapai, *stakeholders* yang berkepentingan, dan keberagaman kriteria risiko, dimana hal-hal ini

akan membantu mengungkapkan dan menilai sifat dan kompleksitas dari risiko.

Langkah kedua adalah mengidentifikasi siapa, mengapa dan bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya risiko untuk analisis lebih lanjut. Terdapat empat konteks yang perlu ditentukan dalam penetapan konteks, yaitu konteks internal, konteks eksternal, konteks manajemen risiko, dan kriteriarisiko.

Dalam konteks internal, hal yang diperhatikan adalah isi internal perusahaan yaitu struktur organisasi, kultur dalam perusahaan, dan hal lain yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan, Konteks eksternal mendefinisikan eksternal perusahaan yaitu pesaing, otoritas, perkembangan teknologi, dan hal lain yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan, Adapun konteks manajemen risiko memperhatikan bagaimana manajemen risiko diberlakukan dan bagaimana hal tersebut akan diterapkan di masa yang akan datang. Dalam manajemen risiko organisasi perlu didefinisikan parameter yang disepakati bersama sebagai kriteria risiko.

Langkah ketiga adalah melakukan analisis risiko dengan menentukan tingkatan probabilitas atau frekuensi dan konsekuensi atau tingkat keberbahayaan yang akan terjadi. Nilai risiko merupakan hasil dari jumlah atau pengali dari tingkat probabilitas dan konsekuensi yang muncul dari kegiatan tersebut. Metode lain yang dapat digunakan jika data sebelumnya tidak tersedia, dengan melakukan ekstrapolasi data-data sekunder secara umum dari lembaga-lembaga internasional maupun industri sejenis. Kemudian dibuat estimasi/perkiraan secara subyektif. Metode ini disebut metode penentuan dengan *professional judgement*. Hasilnya dapat memberikan gambaran secara umum mengenai level risiko yang ada.

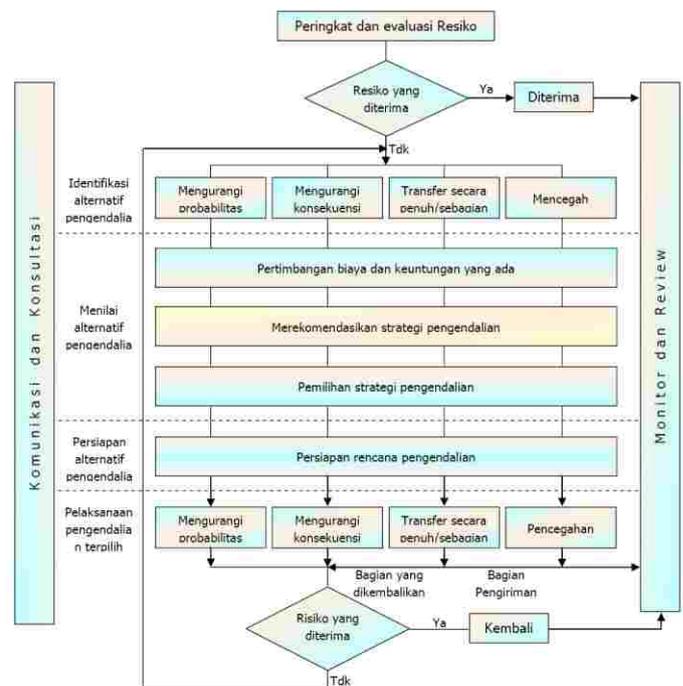
Langkah berikutnya adalah membandingkan nilai risiko yang ada dengan kriteria standar yang telah disepakati oleh manajemen. Setelah membuat tingkatan prioritas manajemen untuk berbagai tingkatan risiko yang ada untuk beberapa *hazards*. Jika tingkat risiko ditetapkan rendah, maka risiko tersebut masuk ke dalam kategori yang dapat diterima dan mungkin hanya memerlukan pemantauan saja tanpa harus melakukan pengendalian.

Langkah kelima pengendalian risiko yaitu melakukan penurunan derajat probabilitas atau konsekuensi atau keduanya yang ada dengan menggunakan berbagai alternative metode yaitu: **a.** Menghindari Risiko; **b.** Mitigasi Risiko; **c.** Transfer Risiko; dan **d.** Menerima risiko.

Selanjutnya dilakukan monitor dan *review* terhadap hasil sistem manajemen risiko yang dilakukan serta mengidentifikasi perubahan-perubahan yang perlu dilakukan. Hal ini diperlukan untuk memastikan implementasi dari manajemen risiko yang telah ditetapkan telah berjalan sebagaimana yang telah diharapkan dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan manajemen risiko yang ditetapkan efektif atau tidak terhadap risiko yang muncul.

Langkah ketujuh adalah melakukan komunikasi dan

konsultasi dengan pengambil keputusan internal dan eksternal sebagai tindak lanjut dari hasil manajemen risiko yang dilakukan. Komunikasi dan konsultasi merupakan pertimbangan penting pada setiap langkah atau tahapan dalam proses manajemen risiko. Sangat penting untuk mengembangkan rencana komunikasi, baik kepada kontributor internal maupun eksternal sejak tahapan awal proses karena manajemen risiko harus dilakukan oleh seluruh bagian organisasi dan memperhitungkan kepentingan seluruh *stakeholders*.



Gambar :Tindakan Pengendalian Risiko

Dari gambaran di atas, nampak banyak manfaat untuk keberlanjutan usaha dengan merancang rencana strategi bisnis yang didasari manajemen risiko. Tidak berlebihan jika *Internasional Standar Organisation (ISO)*, untuk versi terbarunya mensyaratkan manajemen risiko untuk standar lain seperti mutu (*ISO 9001:2015*) dan lingkungan (*ISO 14001 : 2015*). **ENL**