

New Normal Era

by Puji Harto

Submission date: 31-Jul-2023 07:59AM (UTC+0700)
Submission ID: 2139113243
File name: BOOK_CHAPTER-_New_Normal_Era.pdf (640.4K)
Word count: 2121
Character count: 14140



New Normal Era



Slamet Widodo - Fitria Widiyani Roosinda
Herman Hi. Tjolleng Taba - Cahyo Prianto
Albert Lodewyk Sentosa Siahaan - Zakiyudin Fikri
Puji Harto - Andi Harpeni Dewantara
Samsinar S - Ida Bagus Made Wisnu Parta

BAB 7

Manajemen Risiko Perusahaan Dalam New Normal Era

Oleh:

Puji Harto

Universitas Diponegoro
pujiharto@lecturer.undip.ac.id



7.1 Pendahuluan

Tahun 2020 merupakan tonggak terjadinya perubahan besar secara global akibat adanya pandemik Covid-19 yang menyebar ke seluruh dunia. Sampai dengan akhir Juni 2020 diperkirakan virus telah tersebar di 215 negara dengan jumlah penderita yang positif terpapar sebanyak 10,7 juta jiwa (Worldometers, 2020). Hal ini berarti bahwa tingkat penyebaran virus berjalan secara eksponensial dan sangat berpengaruh pada berbagai aspek kehidupan, termasuk terhadap kelangsungan bisnis perusahaan.

Pemerintah sendiri telah mengadakan serangkaian kebijakan dalam menangani meningkatnya risiko akibat wabah Covid-19. Pembentukan Gugus Tugas Penanganan Covid-19 misalnya, bertujuan agar penanganan terhadap wabah pandemik bisa

dilakukan secara terpadu pada level nasional yang segera diikuti dengan tim sejenis di tingkat daerah.

Dampak yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19 telah mengakibatkan terjadinya perubahan di berbagai aspek kehidupan. Ancaman yang akan terjadi adalah munculnya krisis kesehatan dan krisis ekonomi pada saat yang bersamaan. Disinilah pentingnya manajemen risiko untuk mengelola dua aspek kehidupan yaitu kesehatan dan ekonomi secara seimbang sehingga ancaman yang ditimbulkan dapat minimalisir dan aktivitas masyarakat tetap berjalan.

Kondisi diatas menimbulkan perubahan tata perilaku dalam bermasyarakat yang disebut sebagai New Normal, yakni satu fase perubahan perilaku masyarakat dalam beraktivitas, yang mengikuti protokol tertentu yang perlu dijalankan, utamanya protokol kesehatan.

Salah satu aspek bagi keberlangsungan usaha adalah pengelolaan risiko bagi perusahaan dalam menjalani kehidupan new normal. Tulisan ini akan memberikan gambaran bagaimana perusahaan mengimplementasikan manajemen risiko perusahaan dalam kondisi new normal yang tentunya sangat berbeda dengan kebijakan sebelumnya.

7.2 Gambaran Manajemen Risiko Perusahaan

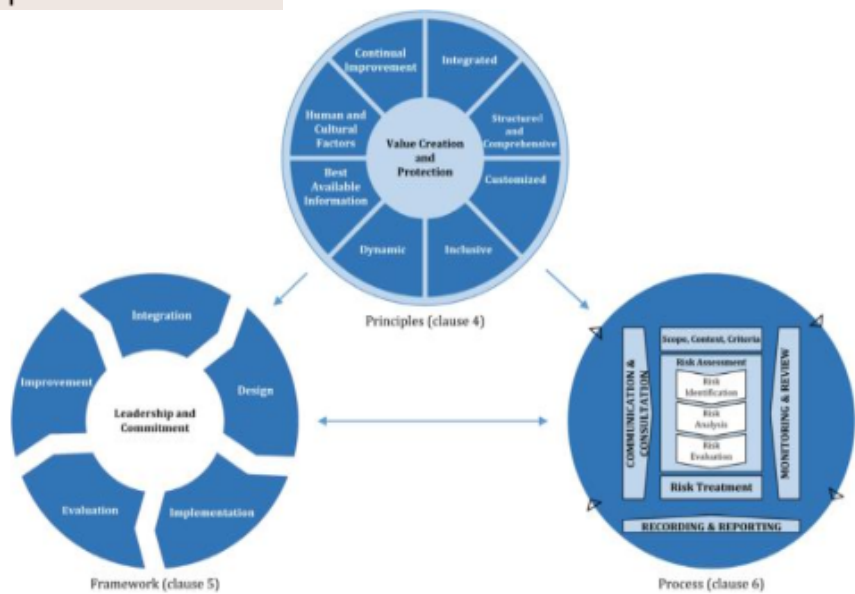
International Standard Organization (ISO) telah meluncurkan standar model manajemen risiko yang dikenal dengan ISO 31000. Standar ISO tersebut memberikan pedoman, prinsip dan proses untuk mempersiapkan manajemen risiko pada organisasi (*International Standard Organization*, 2018).

Manajemen risiko dapat didefinisikan sebagai proses identifikasi, evaluasi, dan penentuan prioritas risiko sebagai akibat ketidakpastian yang terjadi yang mempengaruhi tujuan yang sudah ditetapkan (*International Standard Organization*, 2018). Proses tersebut kemudian diikuti dengan pemanfaatan sumberdaya secara terkoordinasi dan ekonomis untuk mengurangi, memonitor, dan

mengendalikan perubahan atau dampak dari suatu kejadian yang tidak terduga.

ISO 31000 menyediakan panduan tentang bagaimana mengintegrasikan keputusan berbasis risiko (*risk-based decision making*) kedalam tata kelola organisasi, aspek perencanaan, pengelolaan, pelaporan, kebijakan, values dan budaya. Sistem yang dibangun merupakan sistem terbuka berbasis prinsip (*principles-based system*), yang berarti memungkinkan organisasi untuk menerapkan prinsip-prinsip dan standar yang ada kedalam konteks organisasi masing-masing.

7 Secara umum model manajemen risiko menurut ISO 31000 terlihat pada Gambar 7.1.



Gambar 7.1 *Framework Model of ISO 31000:2018* (International Standard Organization, 2018)

8 Gambar 7.1 menjelaskan keterkaitan prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko. Dalam rangka mencapai tujuan manajemen risiko secara efektif, terdapat delapan prinsip yang harus dipatuhi. Prinsip tersebut merupakan landasan bagi pengembangan kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Kedelapan prinsip meliputi pertama, aspek integrasi, dimana manajemen risiko merupakan bagian integral dari aktivitas organisasi. Kedua, *structured and comprehensive*, artinya sebuah pendekatan yang terstruktur dan komprehensif sangat diperlukan dalam mencapai hasil yang konsisten dan dapat diperbandingkan. Ketiga, *customized model* dimana kerangka kerja dan proses manajemen risiko

akan sangat bergantung pada karakteristik organisasi dan pengembangannya akan dilakukan sesuai dengan konteks faktor internal dan eksternal yang relevan bagi perusahaan. Keempat, *inclusive*, adanya keterlibatan stakeholder agar pendekatan manajemen risiko bersifat inklusif. Kelima, *dynamic*, yaitu sifat adaptif manajemen risiko untuk dapat mengantisipasi, mendeteksi, merespon dengan cepat terhadap risiko yang ada. Keenam, *best available information*, satu kondisi pertimbangan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk menentukan bobot risiko yang akan dikelola.

Ketujuh, *human and cultural factors*, yang menekankan kepada aspek perilaku sumber daya manusia dan budaya organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Kedelapan, *continous improvement*, perlunya perbaikan secara keberlanjutan seiring berkembangnya tantangan risiko yang dihadapi. Perbaikan tersebut dilakukan melalui pengalaman dan pembelajaran.

Setelah prinsip-prinsip dasar, maka kerangka kerja mencoba menjelaskan siklus manajemen risiko dari desain, implementasi, evaluasi, perbaikan, dan integrasi. Kerangka kerja manajemen risiko merupakan sistem manajemen yang dikelola untuk dapat memitigasi risiko yang dihadapi oleh organisasi baik secara internal dan eksternal (Kohl, 2020). Secara internal, manajemen risiko digunakan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi. Secara eksternal, perusahaan menghadapi ketidakpastian yang muncul dari interaksi dengan stakeholder seperti konsumen, pemerintah, masyarakat bahkan dengan sesuatu yang tidak nampak seperti virus yang menyebar.

Penggerak utama dari kerangka siklus manajemen risiko adalah kepemimpinan yang efektif dan komitmen dari seluruh elemen organisasi (PECB, 2020). Peran yang dilakukan oleh manajemen puncak adalah mengeluarkan kebijakan dan pendekatan manajemen risiko, mengalokasikan sumber daya organisasi untuk mengelola risiko, serta mengembangkan sistem otorisasi dan pertanggungjawaban pada setiap level organisasi.

Bagian berikutnya adalah proses manajemen risiko. Tahapan yang ada adalah implementasi secara sistematis dari kebijakan, prosedur, dan praktik sampai dengan aspek pelaporan dan komunikasi risiko serta diikutidengan monitoring dan evaluasi.

7.3 Peran Manajemen Risiko dalam Menghadapi New Normal

Berdasarkan framework manajemen risiko perusahaan, pihak manajemen harus memiliki strategi yang jelas untuk melakukan mitigasi risiko bisnis. Terdapat lima langkah dalam melaksanakan strategi manajemen risiko dalam memitigasi risiko bisnis akibat Pandemi Covid-19, antara lain (Knowledge@Wharton, 2020):

Langkah 1: Readiness Assessments

Rencana kelangsungan bisnis perusahaan (*business continuity plan*) merupakan pemetaan terhadap kelangsungan usaha perusahaan untuk dapat bertahan ditengah arus wabah pandemik. Penilaian mengenai kesiapan perusahaan, yang terkait ketahanan bisnis, aspek kesehatan dan keselamatan kerja, keberlanjutan mata rantai pasok dan dinamika pasar perlu dilakukan. Standar yang dipakai dapat mengacu pada *best practice* industri atau ketaatan terhadap regulasi yang ada.

Langkah 2: Rencana Manajemen Risiko

Didalam langkah kedua ini, perusahaan secara lebih spesifik harus melengkapi penilaian risiko sehingga dapat diketahui *risk appetite* perusahaan dan risiko yang muncul pada proses bisnis utama. Selanjutnya dilakukan langkah prioritas untuk melakukan kontrol terhadap risiko pada skenario terjadinya wabah pandemik dan juga ketika memasuki masa new normal. Penilaian risiko dilakukan sampai pada lini depan agar manajer fungsional dapat melakukan penilaian risiko yang menjadi tanggungjawab mereka.

Langkah 3: Business Impact Analysis

Analisis ini dilakukan untuk menilai area bisnis mana didalam organisasi yang memiliki kondisi kritis terkait dengan operasi perusahaan. Ini sebagai tindak kaji terhadap rencana kelangsungan bisnis dimana bagian tertentu harus diprioritaskan penanganannya agar operasional perusahaan tetap berjalan.

Langkah 4: Policy Management

Banyak perusahaan yang mengeluarkan kebijakan-kebijakan baru yang bersifat reaktif dan adaptif sebagai reaksi terhadap merebaknya wabah Covid-19 yang sangat berpengaruh pada bisnis mereka. Seiring berjalannya waktu, maka kebijakan yang ada perlu direview dan diupdate lagi mengikuti perkembangan yang sangat dinamis. Misalnya, ketika pandemi mulai berdampak kepada perusahaan, pihak manajemen mengeluarkan kebijakan untuk bekerja dari rumah (*work from home*). Ketika memasuki masa new normal, kebijakan tersebut dapat dimodifikasi agar karyawan kunci tetap dapat bekerja di kantor dengan mengikuti protokol kesehatan yang wajib diikuti.

Langkah 5: Incident Management

Pengelolaan risiko yang berkaitan dengan insiden kerja dan keselamatan karyawan juga menjadi bagian yang tidak kalah pentingnya. Meskipun protokol kesehatan dan prosedur keselamatan sudah disusun, tindakan monitoring dan evaluasi diperlukan agar jika muncul kejadian-kejadian yang berpotensi mengancam keselamatan bisa segera ditangani tanpa mengancam keselamatan anggota organisasi yang lain

Menurut survei yang dilakukan oleh lembaga konsultan PriceWaterhouse Cooper (PwC Global, 2020), terdapat enam area yang harus diperhatikan oleh perusahaan pada saat new normal

7.3.1 Manajemen krisis

Pada saat memasuki new normal seperti sekarang, perusahaan dituntut memiliki kerangka kerja manajemen krisis yang jelas. Pada level perusahaan perlu pembentukan tim manajemen krisis yang beranggotakan lintas departemen dan berfungsi sebagai crisis center untuk menyelesaikan persoalan terkait dampak Covid-19 terhadap perusahaan. Tim ini juga yang akan mengidentifikasi dan mengurai risiko yang dialami oleh perusahaan berkaitan dengan mata rantai (*supply chain*) dan interaksi perusahaan dengan karyawan, supplier, pelanggan, dan masyarakat.

7.3.2 Tenaga kerja

Dampak covid 19 sangat rawan bagi karyawan terkait keselamatan dan kondisi kesehatan mereka. Oleh karena itu perlu dikembangkan kebijakan yang menjadi panduan protokol kesehatan yang melindungi karyawan dalam melakukan aktivitasnya. Panduan tersebut dapat mengacu pada regulasi pemerintah yang tertuang dalam Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang Panduan Pencegahan dan Pengendalian Covid-19 di Tempat Kerja Perkantoran dan Industri dalam Mendukung Keberlangsungan Usaha pada Situasi Pandemi.

7.3.3 Rantai pasok

Perusahaan perlu memetakan kembali mata rantai pasokan bisnis agar bottleneck yang terjadi bisa terurai dengan alternatif dan diversifikasi sumber pasokan dan jangkauan penjualan. Dalam memasuki masa new normal, model mata rantai pasokan yang lebih fleksibel dan up to date menyesuaikan dengan naik turunnya permintaan pasar dan ketersediaan pasokan dari supplier. Setting ulang perlu dilakukan mengingat arus produksi yang juga perlu dilakukan penyesuaian dan ini juga berimbas pada karyawan. Perencanaan pengaktifan kembali pesanan dan renegosiasi dengan supplier dan konsumen perlu disiapkan.

7.3.4 Pajak dan perdagangan

Beberapa kebijakan pemerintah yang terkait dengan relaksasi finansial dan fiskal pada masa pandemi covid-19 perlu segera direspon oleh perusahaan. Beberapa paket stimulus yang sudah dikeluarkan oleh pemerintah seperti Peraturan Menteri Keuangan Nomor 23 Tahun 2020 mengenai Insentif Pajak untuk Wajib Pajak yang terdampak wabah Virus Covid-19 (Kementerian Keuangan, 2020). Pihak Otoritas Jasa Keuangan juga mengeluarkan kebijakan penundaan angsuran pokok dan pemberian subsidi bunga untuk kredit usaha menengah (kredit Rp500 juta s.d. Rp10 miliar) melalui BPR, perbankan dan perusahaan pembiayaan (OJK, 2020). Perusahaan perlu memanfaatkan fasilitas yang ada dengan melakukan renegosiasi dengan kreditor sehingga ini menjadi salah satu pengungkit

untuk menumbuhkan kembali kegiatan operasional bisnis dalam menghadapi new normal.

7.3.5 Keuangan dan likuiditas

Banyak perusahaan yang mengalami kesulitan likuiditas sebagai akibat disrupsi bisnis yang datang tiba-tiba akibat wabah pandemik Covid-19. Perusahaan perlu menyusun perencanaan arus kas jangka pendek untuk 3-6 bulan kedepan melalui stress test dan analisis sensitivitas berbasis skala prioritas kegiatan. Upaya pemodelan keuangan yang lebih sering akibat situasi yang tidak stabil selama masa new normal perlu dilakukan untuk memaksimalkan ketersediaan kas.

7.3.6 Strategi dan merek

Tantangan utama perusahaan dalam melanjutkan keberlangsungan bisnis di masa pandemik ini adalah bagaimana kita tetap mempertahankan pelanggan dan sekaligus mengembangkan prospek agar perusahaan tetap berjalan. Salah satu tren yang ada adalah sistem penjualan online yang tampaknya akan menjadi model bisnis yang banyak dilakukan pada masa new normal. Kondisi pandemik telah mengakibatkan akselerasi peningkatan lanscape bisnis sesuai dengan revolusi industri 4.0.

7.4 Kesimpulan

Penerapan manajemen risiko perusahaan merupakan upaya perusahaan untuk memitigasi ketidakpastian bagi perusahaan akibat dampak wabah Covid-19. Tekanan yang muncul akibat wabah tersebut mendorong perusahaan untuk melaksanakan manajemen risiko agar perusahaan tetap beroperasi. Kombinasi aspek ekonomi dan aspek kesehatan menjadi model pelaksanaan manajemen risiko. Kepatuhan terhadap protokol kesehatan dalam melakukan kegiatan bisnis dan pengelolaan risiko yang baik menjadi kunci keberhasilan bagi perusahaan untuk dapat bertahan di masa pandemik

Daftar Pustaka

- International Standard Organization, 2018. <https://www.iso.org/standard/65694.html>. [Online] Available at: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> [Diakses 20 Juni 2020].
- Kementerian Keuangan, 2020. <https://www.kemenkeu.go.id/>. [Online] Available at: <https://www.kemenkeu.go.id/media/14768/pmk-23-tahun-2020pdf.pdf> [Diakses 10 Juni 2020].
- Knowledge@Wharton, 2020. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/>. [Online] Available at: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/coping-coronavirus-five-steps-mitigate-business-risks/> [Diakses 21 Juni 2020].
- Kohl, H., 2020. *Standards for Management Systems: A Comprehensive Guide to Content, Implementation Tools, and Certification Schemes*. 1 penyunt. s.l.:Springerlink International Publishing.
- OJK, 2020. <https://www.ojk.go.id/>. [Online] Available at: <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Pages/Siaran-Pers-OJK-Keluarkan-Paket-Kebijakan-Lanjutan-Stimulus-Covid-19-.aspx> [Diakses 10 Juni 2020].
- PECB, 2020. <https://pecb.com/>. [Online] Available at: <https://pecb.com/whitepaper/iso-310002018-risk-management-guidelines> [Diakses 20 Juni 2020].
- PwC Global, 2020. <https://www.pwc.com/>. [Online] Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19.html> [Diakses 22 Juni 2020].

Worldometers, 2020. *www.worldometer.info*. [Online]
Available at: <https://www.worldometers.info/coronavirus/>
[Diakses 30 Juni 2020].

Puji Harto, SE, M.Si, Ph.D, Akt

Penulis kelahiran Demak ini adalah dosen tetap (*faculty member*) pada Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro, Semarang sejak tahun 2001.

Penulis menyelesaikan pendidikan formal Sarjana di Universitas Diponegoro tahun 1998, Magister Sains Ilmu Akuntansi di Universitas Gajahmada (UGM) tahun 2001, serta menyelesaikan program Doktor di *School of Management*, Universiti Sains Malaysia (USM) tahun 2012. Saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Profesi Akuntan (PPAk) di FEB UNDIP.

Email: pujiharto@lecturer.undip.ac.id

New Normal Era

ORIGINALITY REPORT

4%

SIMILARITY INDEX

4%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Ni Nyoman Sri Rahayu Damayanti. "Menjaga Eksistensi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Pada Masa Pandemi Covid-19", EKONIKA Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri, 2021 Publication	<1 %
2	ejournal.ikado.ac.id Internet Source	<1 %
3	repository.maranatha.edu Internet Source	<1 %
4	revolusimental.go.id Internet Source	<1 %
5	www.ojk.go.id Internet Source	<1 %
6	mediaindonesia.com Internet Source	<1 %
7	renhardmanurung35.wordpress.com Internet Source	<1 %
8	www.coursehero.com Internet Source	<1 %
9	msyarif.id Internet Source	<1 %

Exclude quotes On
Exclude bibliography On

Exclude matches Off

New Normal Era

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12