

Dekonstruksi Perencanaan Strategis Berbasis Resiko

Patria Prasetio Adi

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Achmad Yani
patria.prasetio@lecture.unjani.ac.id

Abstract

The dynamic business environment drives the execution of corporate strategies face adjustments to the strategic planning that has been formulated. The formula of adjustment to strategic planning are very diverse because of the wide scope of the strategic planning. Standardization that cannot be done to adjust to changes in the business environment leads companies to choose a priority scale for changes that must be made. The priority scale will be more determined when there are risk indicators of each option. BUMN X is one example of a company that faces the condition of choosing priorities in strategy execution as well as changes to strategic planning. The case study in BUMN X is the design of this research by analyzing the company's data generated from document studies and interviews with informants from BUMN X. This research was conducted with an interpretive paradigm that produced technical findings related to control over strategic planning and budget realization, and postmodern paradigm that deconstruct strategic planning and risk management. Risk is the link between all these findings so that the results of the research can be developed into an integrated form of risk-based strategic planning.

Keywords: *Strategis, Planning, Risk, Integration, Changing*

Abstrak

Lingkungan bisnis yang dinamis membuat eksekusi strategi perusahaan harus menghadapi penyesuaian terhadap perencanaan strategis yang telah diformulasikan. Bentuk penyesuaian akan perencanaan strategis sangat beragam karena cakupan yang luas pada perencanaan strategis tersebut. Standarisasi yang tidak dapat dilakukan terhadap penyesuaian akan perubahan lingkungan bisnis membawa perusahaan harus memilih skala prioritas akan perubahan yang harus dilakukan. Skala prioritas tersebut akan lebih ditentukan ketika adanya indikator risiko dari setiap pilihan. BUMN X adalah salah satu contoh perusahaan yang menghadapi kondisi untuk memilih prioritas dalam eksekusi strategi serta perubahan terhadap perencanaan strategis. Studi kasus di BUMN X menjadi desain penelitian ini dengan analisis dilakukan terhadap data-data perusahaan yang dihasilkan dari studi dokumen dan wawancara dengan informan dari BUMN X. Penelitian ini dilakukan dengan paradigma interpretif yang menghasilkan temuan teknis terkait pengendalian atas perencanaan strategi dan realisasi anggaran serta paradigma postmodern yang

mendekonstruksi perencanaan strategis dan pengelolaan risiko. Risiko menjadi penghubung semua temuan tersebut sehingga hasil penelitian dapat dikembangkan menjadi bentuk integrasi antara perencanaan strategis berbasis risiko.

Kata Kunci: Strategi, Perencanaan, Eksekusi, Risiko, Integrasi

I. PENDAHULUAN

Perusahaan membutuhkan strategi di setiap tingkat sebagai panduan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Namun demikian, keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan bukan hanya berasal dari keberadaan strategi, tetapi pada eksekusi strategi tersebut (David & David, 2015). Kaplan & Norton (2008) mengemukakan hasil penyebab kegagalan pada eksekusi strategi, yaitu adanya hambatan pada visi, sumber daya manusia, pimpinan, sampai kepada anggaran. Begitupun yang terjadi pada BUMN X, hasil penelitian Adi & Lestari (2020) menyatakan bahwa anggaran menjadi hambatan dalam eksekusi strategi, sesuai dengan Kaplan & Norton (2008).

Pada penelitiannya, Adi & Lestari (2020) memperoleh hasil penelitian yang lain, yaitu faktor penyebab anggaran dalam menghambat eksekusi strategi di BUMN X. Hal tersebut adalah kesulitan perusahaan dalam mempertahankan konsistensi antara formulasi strategi dengan eksekusi strategi, yang mengakibatkan tidak beraturannya eksekusi anggaran. Kesulitan dalam mempertahankan konsistensi tersebut dikarenakan tidak ada identifikasi atas risiko, jika rencana strategis tidak dapat dilakukan. Semua hubungan sebab akibat ini berujung kepada tidak tercapainya tujuan Perusahaan. Suatu rencana strategis yang telah disusun dengan baik, mengalami penundaan bahkan tidak terimplementasi karena rencana strategis yang lain menjadi lebih prioritas. Perubahan adalah hal yang harus dilakukan oleh perusahaan karena lingkungan bisnis yang begitu dinamis. Perusahaan yang tidak berubah dapat tertinggal pada kompetisi bisnis yang terjadi pada industri tempatnya bersaing. Namun, sampai sejauh mana perubahan yang harus dilakukan oleh perusahaan merupakan hal yang sangat relatif. Hal ini dapat membuat perusahaan terlalu banyak fokus kepada tuntutan dari lingkungan bisnis sehingga apabila perubahan rencana strategis perusahaan membawa risiko pada internal perusahaan, risiko tersebut berpotensi untuk tidak teridentifikasi.

Graham & Kaye (2006), Hill & Jones (2007) serta David & David (2015) menyatakan kesulitan dari perusahaan untuk mengetahui keadaan di masa depan dengan tepat. Hal ini yang menyebabkan timbulnya peluang ataupun ancaman yang tidak diprediksi sebelumnya. Identifikasi risiko dapat membantu dalam penyusunan strategi yang sesuai dengan kondisi Perusahaan (Subramanyam, 2014) karena semakin baik pengelolaan risiko mengakibatkan perencanaan strategis yang lebih handal (Eichholz et al., 2024). Namun demikian, belum ada bentuk operasional dalam menyinergikan penyusunan strategi dan identifikasi risiko (Maia & Chaves, 2016). Dengan tidak dilakukannya identifikasi risiko, dampak risiko tersebut terhadap keberhasilan eksekusi strategi perusahaan menjadi tidak teridentifikasi juga. Pada

akhirnya, tidak ada rencana pencegahan yang dikembangkan oleh perusahaan sehingga eksekusi strategi menjadi terhambat. Tujuan perusahaan menjadi tidak tercapai, dengan konsekuensi dari risiko yang harus ditanggung perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Eichholz et al. (2024) yang menyatakan bahwa identifikasi risiko pada saat penyusunan strategi dapat diwujudkan dengan perencanaan strategis berbasis risiko, yaitu melalui penelusuran seluruh kemungkinan yang dapat mempengaruhi eksekusi strategi dalam mencapai tujuan perusahaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Rencana strategis disusun sebagai bagian akhir dari formulasi strategi, sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh David & David (2015) sebagai berikut:

1. Penentuan visi dan misi perusahaan
2. Analisis lingkungan eksternal perusahaan
3. Analisis lingkungan internal perusahaan
4. Penyusunan strategi dengan alat penyusunan strategi perusahaan
5. Penyusunan rencana strategis perusahaan di setiap tingkatan strategi

Pada tahap implementasi, rencana strategis yang telah disusun, harus menghadapi penyesuaian karena perubahan lingkungan bisnis yang terjadi. Dengan tidak terintegrasinya identifikasi risiko pada rencana strategis perusahaan, anggaran menjadi faktor yang paling sering menjadi pertimbangan utama dalam implementasi strategi (Adi & Lestari, 2020a) sehingga hanya anggaran yang memperoleh dampak langsung terhadap penyesuaian rencana strategis. Tujuan perusahaan yang tidak tercapai menjadi konsekuensi yang harus ditanggung oleh perusahaan. Hal ini dapat dihindari, jika perhatian perusahaan tidak ditujukan kepada anggaran, tetapi juga kepada risiko yang timbul jika rencana strategis tidak dapat dilakukan.

Anggaran memang berperan sebagai faktor penentu implementasi suatu rencana strategis, namun tidak terimplementasinya rencana strategis karena ketersediaan anggaran, akan menimbulkan risiko yang berdampak terhadap ketercapaian tujuan perusahaan. Shane, Rau dan Bromiley (2014) menyebutkan bahwa manajemen strategi dan risiko saling memberikan kontribusi dengan penerapan *strategic risk management* (SRM) yang merupakan pengelolaan dari sejumlah risiko yang terintegrasi dengan strategi.

Kaye dan Graham (2005) menyebutkan bahwa pengelolaan risiko harus dilakukan pada setiap tahap yang berkaitan dengan keberlangsungan perusahaan. Penyusunan strategi tentu sangat berkaitan dengan keberlangsungan strategi perusahaan. Thompson (2009) bahkan mengatakan perusahaan yang tidak memiliki strategi akan seperti perahu yang tidak memiliki kemudi. Berdasarkan hal tersebut, integrasi antara manajemen risiko harus terdapat mulai dari proses penyusunan strategi.

Penyusunan strategi yang dimulai dengan penentuan visi misi, analisis eksternal dan internal sampai dengan penyusunan rencana strategis perusahaan akan memberikan kesulitan untuk menentukan, di mana letak identifikasi risiko yang tepat. Penentuan visi dan misi sebagai tujuan perusahaan memberikan risiko akan tercapai atau tidaknya visi misi tersebut. Analisis eksternal dan internal memberikan risiko akan adanya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang tidak teridentifikasi. Alat formulasi strategi perusahaan memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing sehingga kombinasi penggunaan alat formulasi yang tepat menjadi faktor yang tidak dapat diremehkan.

Keseluruhan tahap penyusunan strategi akan menuju kepada tahap perencanaan strategis. Hill & Jones (2007) menyatakan bahwa perencanaan strategis merupakan sebuah sistem pengendalian untuk memastikan strategi dapat dilaksanakan, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan strategis yang disusun harus dapat memberikan umpan balik mengenai tindakan pencegahan dan perbaikan untuk mempertahankan langkah perusahaan dalam mencapai tujuan. Garrison et al. (2015) menyatakan bahwa mempertahankan pencapaian tujuan perusahaan dengan serangkaian tindakan perbaikan merupakan hasil yang ingin diperoleh dari identifikasi risiko. Dengan demikian, identifikasi risiko merupakan bagian dari penyusunan strategi perusahaan, yang dapat dilakukan pada tahap perencanaan strategis, yaitu tahap akhir dalam penyusunan strategi (Sedarmayanti, 2014).

Penyusunan strategi yang dilanjutkan dengan perencanaan strategis, seperti diungkapkan oleh Anthony & Govindaradjan (2007) dilakukan untuk memberikan panduan ketika perubahan strategi harus dilakukan. Perencanaan strategis merupakan penjabaran operasional dari sasaran-sasaran strategis yang telah ditentukan setelah penyusunan strategi selesai dilakukan. Perencanaan strategis dengan jelas menunjukkan bagaimana sasaran strategis tersebut dapat dicapai. Serangkaian program kerja, indikator kinerja sampai kepada anggaran yang dibutuhkan supaya sasaran strategis tersebut tercapai, terdapat pada perencanaan strategis. Kaplan & Norton (2008) mewujudkan perencanaan strategis tersebut ke dalam tabel berikut:

Tabel 1. Perencanaan Strategis

No.	Strategi	KPI	Target	Rencana Strategis	Anggaran	Program Kerja
1.						
2.						
3.						
4.						

Sumber: (Kaplan & Norton, 2008)

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah kualitatif dengan studi kasus yang menjadi desain penelitian. Studi kasus penelitian ini membutuhkan situs penelitian yang memiliki dokumentasi perencanaan strategis. Dokumentasi perencanaan strategis ini akan dilengkapi dengan metode pengumpulan data yang lain, yaitu wawancara untuk memperoleh validitas data atas perencanaan strategis tersebut. Semua data yang diperoleh dari studi dokumen dan wawancara akan dianalisis untuk mengembangkan konsep perencanaan strategis berbasis risiko.

Situs penelitian ini adalah sebuah BUMN X yang berdomisili di Jakarta, Indonesia dan bergerak di bidang penyediaan informasi bagi semua pihak yang berkepentingan. Sebagai BUMN, perencanaan strategis sangat dibutuhkan oleh pemegang kepentingan utama, yaitu Kementerian BUMN. Dokumen perencanaan strategis BUMN disebut Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) periode 2012-2016 dan periode 2017-2022 yang diturunkan menjadi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2021 dan 2022. Informan pada situs penelitian ini adalah pemegang jabatan yang bersinggungan langsung dengan perencanaan strategis. Pada BUMN X, jabatan tersebut adalah Kepala Divisi Perencanaan Strategis. Informan lain pada penelitian ini adalah pejabat-pejabat di fungsi kerja keuangan dan pemasaran. Informan lain ini bukan menjadi informan utama, namun menjadi informan yang berfungsi meningkatkan validitas data pada penelitian kualitatif, yaitu melalui proses triangulasi data.

Paradigma penelitian ini didominasi dengan paradigma interpretif dimana Burrell & Morgan (1979) menyatakan paradigma interpretif bertujuan menggali informasi mendalam akan suatu fenomena tertentu yang dapat dikembangkan lebih lanjut menjadi kebaruan dalam ilmu pengetahuan. Penekanan paradigma interpretif adalah menghasilkan temuan dari suatu fenomena sehingga tidak terdapat standarisasi mengenai rentang waktu data penelitian. Temuan tersebut juga berpotensi menjadi sarana pengembangan atas fenomena tersebut. Dengan demikian, subjektivitas tidak dapat dilepaskan dari penelitian ini. Subjektivitas menjadi kehandalan dalam penelitian kualitatif (Karmayanti, 2016). Penelitian ini juga menggunakan dekonstruksi dalam mengembangkan wujud operasional integrasi pengelolaan risiko dan perencanaan strategis. Dekonstruksi memandang suatu fenomena dari perspektif yang lain sehingga menimbulkan pemikiran-pemikiran lain mengenai fenomena tersebut (Derrida; 1976, Ridwan et al.; 2010). Meskipun risiko dan strategi berada pada rumpun ilmu yang sama, namun pengembangan lebih lanjut risiko dan strategi dapat mengabaikan satu sama lain. Pearson & Kosslynb (2015) menambahkan atensi akan suatu hal tertentu dapat mengabaikan hal lain yang saling berpadanan. Dengan demikian, pemeliharaan terhadap kesinambungan akan dua hal yang saling melengkapi harus terus diupayakan.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penjabaran rencana strategis secara detil menjadi program kerja sampai kepada anggaran yang dibutuhkan untuk merealisasikan program kerja tersebut, dapat menjadi suatu panduan untuk mewujudkan strategi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Realisasi satu program kerja akan meningkatkan peluang terealisasinya satu strategi perusahaan. Berdasarkan laporan tahunan Perusahaan tahun 2016 yang merupakan tahun terakhir pada periode RJPP 2012-2016, terdapat 17 rencana strategis yang merupakan turunan dari 7 strategi Perusahaan. Turunan 17 rencana strategis dari 7 strategi Perusahaan terdapat dalam Tabel 2. berikut:

Tabel 2. Turunan Strategi Perusahaan Kepada Rencana Strategis Perusahaan

No.	Strategi	No.	Rencana Strategis
1.	Penguatan Manajemen Kinerja	Sistem	1. Penguatan budaya kerja yang didukung sistem yang memacu pada kinerja
			2. Penguatan merit sistem di kantor pusat dan perwakilan
2.	Peningkatan Kualitas Inti Perusahaan	Bisnis	3. Pelatihan SDM berkeahlian multimedia
			4. Inovasi bisnis komersial berbasis konten dan layanan jasa komunikasi terpadu
3.	Restrukturisasi SDM		5. Kaderisasi pemimpin yang berintegritas
			6. Pengembangan kepemimpinan manajemen dan karyawan yang memperkuat integritas
			7. Pengembangan kepemimpinan manajemen dan karyawan yang memperkuat integritas dan <i>soft skills</i>
			8. Peningkatan kompetensi sumberdaya manusia berkeahlian bilingual
4.	Pengembangan sistem dan infrastruktur yang mendukung bisnis perusahaan		9. Memperkuat organisasi dan infrastruktur unit bisnis strategis
			10. Penyempurnaan proses yang berorientasi pada kepuasan pelanggan
5.	Penguatan praktik GCG dan manajemen risiko		11. Praktik GCG dan manajemen risiko
			12. Rebranding sebagai penyedia jasa informasi
6.	Inovasi dan pengembangan produk		13. Inovasi bisnis yang menysasar pasar internasional
			14. Implementasi layanan bisnis komersial berbasis konten dan jasa komunikasi strategis

No.	Strategi	No.	Rencana Strategis
7.	Pengembangan jaringan Kerjasama dan distribusi	15.	Hubungan industrial yang kuat
		16.	IPO anak perusahaan di BEI
		17.	Penyebar kearifan bangsa dan promotor Indonesia di luar negeri

Sumber: Laporan Tahunan 2016 BUMN X

Anthony & Govindaradjan (2007) mengungkapkan bahwa ketika salah satu program kerja tidak dapat terealisasi, maka peluang terealisasinya satu strategi perusahaan akan berkurang. Wawancara dengan Kepala Divisi Perencanaan Strategis BUMN X menyatakan bahwa dari 17 rencana strategis tersebut, terdapat 7 rencana strategis yang tidak terealisasi, antara lain:

1. Penyempurnaan proses yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.
2. Penguatan merit sistem di kantor pusat dan perwakilan.
3. Peningkatan kompetensi sumberdaya manusia berkeahlian bilingual.
4. Inovasi bisnis yang menysasar pasar internasional.
5. Hubungan industrial yang kuat.
6. IPO anak perusahaan di BEI.
7. Penyebar kearifan bangsa dan promotor Indonesia di luar negeri.

Dengan tidak terealisasinya ketujuh rencana strategis tersebut, maka pencapaian strategi perusahaan menjadi tidak optimal bahkan tidak tercapai sama sekali.

Perencanaan strategis cukup jelas dalam memenuhi kebutuhan akan informasi mengenai realisasi strategi perusahaan, namun tidak menunjukkan dampak jika salah satu strategi tidak dapat terealisasi. Dengan tidak terealisasinya 7 rencana strategis Perusahaan, maka strategi perusahaan yang memperoleh dampak pada implementasinya adalah:

1. Pengembangan sistem dan infrastruktur yang mendukung bisnis perusahaan
2. Penguatan sistem manajemen kinerja
3. Peningkatan kualitas bisnis inti perusahaan
4. Inovasi dan pengembangan produk

Keempat strategi ini masih dapat terealisasi, namun belum optimal sehingga pencapaian tujuan perusahaan pun tidak optimal. Berdasarkan laporan tahunan perusahaan, realisasi pendapatan Perusahaan tahun 2016 hanya tercapai 89% jika dibandingkan dengan RKAP. Pendapatan yang tidak tercapai ini dikarenakan terdapat bisnis baru yang merupakan inovasi serta pengembangan produk, serta fungsi bisnis internal perusahaan yang merupakan pusat pertanggungjawaban pendapatan, belum dapat memenuhi target pendapatan itu sendiri. Hal ini merupakan bentuk operasional dari rencana strategis pada strategi inovasi dan pengembangan produk. Kendala

implementasi rencana strategis ini berasal dari lingkungan eksternal perusahaan, yaitu pada kebijakan perijinan yang mengakibatkan target pendapatan pada rencana strategis tersebut tidak sepenuhnya dapat tercapai.

Namun demikian, perusahaan tetap menghasilkan laba pada akhir periode RJPP 2012-2016. Pada rentang periode ini, BUMN X pernah mengalami kerugian sehingga ROA perusahaan sampai di angka -5%. Hal ini menunjukkan investasi yang dilakukan perusahaan belum memberikan hasil yang optimal. Investasi ini dapat berupa kegiatan pengembangan produk bisnis baru dari perusahaan tersebut. Bisnis baru sebagai bentuk dari inovasi dan pengembangan produk merupakan wujud dari investasi perusahaan. Govindarajan dan Anthony (2007) mengungkapkan bahwa pusat pertanggungjawaban investasi tidak akan melakukan suatu kegiatan investasi jika tingkat pengembalian tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Tidak terealisasinya strategi perusahaan akan memberikan risiko tidak tercapainya tujuan perusahaan, yang pada umumnya terdapat pada ungkapan visi dan misi perusahaan. Kaplan dan Norton (2008) mengungkapkan bahwa pencapaian visi misi harus dapat terukur dengan suatu indikator yang tepat. Perusahaan sebagai organisasi yang berorientasi terhadap laba, akan menggunakan indikator keuangan dalam mengukur pencapaian akan visi dan misi. Indikator keuangan BUMN X pada periode RJPP selanjutnya, yaitu 2017-2022, tidak menunjukkan realisasi dari indikator keuangan yang mengalami fluktuasi seperti periode RJPP sebelumnya. Namun demikian, BUMN X diperhadapkan dengan kondisi perubahan lingkungan bisnis lainnya.

Pandemi Covid 19 merupakan contoh perubahan lingkungan bisnis tidak terduga yang dihadapi BUMN X. Meskipun perusahaan masih menghasilkan laba pada tahun 2020, tapi perubahan kebijakan harus dilakukan pada 2021 mengacu kepada kondisi pandemi Covid 19 yang semakin membatasi pergerakan bisnis. Perubahan signifikan yang dilakukan BUMN X adalah pada penyusunan anggaran. Anggaran merupakan salah satu faktor penghambat eksekusi strategi (Kaplan & Norton, 2008).

Berbeda dengan periode sebelumnya, penyusunan RKAP untuk 2021 dilakukan dengan pendekatan *top down*, bukan lagi dengan pendekatan *bottom up*. Hal ini dikarenakan situasi pandemi yang menyulitkan koordinasi dengan semua departemen sehingga manajemen (direksi) mengambil keputusan pendekatan *top down* dalam penyusunan RKAP. Setiap departemen menerima nilai nominal anggaran dari manajemen untuk menjadi sumber daya dalam menyusun serta melaksanakan semua rencana strategisnya. Jika penyusunan program kerja departemen dan divisi melebihi anggaran yang diberikan oleh manajemen, maka realisasi dari program kerja tersebut masih dimungkinkan. Departemen harus mampu menunjukkan tingkat urgensi dari program kerja tersebut serta kontribusinya bagi perusahaan. Keputusan manajemen lewat rapat direksi menjadi alat pengambilan keputusan bagi realisasi program kerja tersebut.

Ketersediaan anggaran dalam realisasi program kerja di luar RKAP diwujudkan melalui kebijakan *fund transfer* antar departemen ataupun antar divisi. Jika *fund transfer* hanya dilakukan antar departemen, maka keputusan Kepala Divisi sudah cukup untuk merealisasikannya. Jika *fund transfer* harus dilakukan antar divisi, maka rapat direksi yang akan memutuskan. Program kerja yang membutuhkan *fund transfer* antar divisi pada umumnya disebabkan realisasi program kerja tersebut membutuhkan keterlibatan dari beberapa divisi serta program kerja tersebut belum ada terdapat pada RKAP. Kondisi ini menunjukkan bahwa *slack* yang terjadi pada RKAP Perum LKBN Antara merupakan *slack* positif.

Slack yang positif serta kebijakan *top down* dan *fund transfer* menunjukkan fenomena lain juga yang terdapat pada penyusunan anggaran di BUMN X, yaitu adanya rasa percaya (Adi & Lestari, 2022). Rasa percaya terjalin dalam budaya kerja BUMN X dan mendasari penyusunan serta realisasi anggaran di BUMN X. Setiap bagian memiliki rasa percaya bahwa program kerja yang memiliki kontribusi bagi perusahaan akan terealisasi meskipun program tersebut belum terdapat pada RKAP, sebagai dampak dari penyusunan RKAP dengan pendekatan *top down*. Kebijakan *fund transfer* yang dibuat perusahaan melalui peraturan direksi juga memberikan rasa percaya kepada setiap departemen sebagai eksekutor strategi.

Kebijakan *top down* dan *fund transfer* serta rasa percaya membawa eksekusi strategi BUMN X kepada pengendalian informal. Pelaksanaan teknis penyusunan anggaran dengan metode *top down* dan *fund transfer* memang suatu langkah yang teratur dan formal. Namun demikian, keputusan terhadap kebijakan tersebut sangat mengandalkan rasa percaya, dimana rasa percaya merupakan jenis dari pengendalian informal (Anthony & Govindarajan, 2007). Pengendalian formal atau informal merupakan alat untuk implementasi sistem pengendalian manajemen, dimana anggaran pun juga merupakan salah satu alat pengendalian manajemen, yaitu pengendalian formal.

Inkonsistensi dalam eksekusi strategi, kebijakan *top down* dan *fund transfer* terhadap anggaran, serta rasa percaya merupakan temuan-temuan terkait eksekusi strategi pada studi kasus di BUMN X. Temuan-temuan ini belum tentu terdapat pada organisasi lain, karena kondisi yang berbeda pada setiap organisasi dapat mengakibatkan implementasi yang berbeda atas suatu alat, teknik ataupun metode tertentu. Hal ini sesuai dengan teori kontingensi yang menyatakan bahwa tidak ada cara terbaik dalam mencapai kesesuaian antara faktor organisasi dan lingkungan untuk memperoleh kinerja yang baik bagi suatu organisasi (Luthans; 1973, Otley; 1980).

Meskipun demikian, kondisi yang berbeda tidak sepenuhnya melepaskan suatu objek dengan suatu nilai ataupun perihal normatif. Risiko merupakan kondisi normatif yang seharusnya menjadi pertimbangan setiap organisasi, terlebih perusahaan

sebagai organisasi yang mencari laba (Anthony & Govindaradjan; 2007, David & David; 2015, Eichholz et al.; 2024). Risiko sudah lama menjadi pemikiran dalam strategi. Pengelolaan risiko yang terintegrasi telah diungkapkan sejak 2004 melalui COSO (Frigo & Anderson, 2011). Namun demikian, kehadiran risiko dalam siklus manajemen strategi masih terus diupayakan. Meskipun temuan-temuan pada BUMN X terdapat dalam tahap eksekusi strategi, namun dasar eksekusi strategi adalah formulasi strategi. Integrasi manajemen risiko sejak tahap formulasi strategi dapat menjawab permasalahan tersebut, yaitu dengan memberikan informasi mengenai dampak dari tidak terealisasinya strategi perusahaan.

Dekonstruksi Wujud Integrasi Risiko dan Perencanaan Strategis

Risiko selalu terdapat pada setiap tahap penyusunan strategi sampai terwujud ke dalam rencana strategis. Keseluruhan proses ini dilakukan bukan pada saat eksekusi berlangsung. Proses penyusunan dan pelaksanaan berada pada rentang waktu yang berbeda sehingga memungkinkan untuk terjadinya pengabaian atas salah satunya. Kemampuan rasional manusia selalu muncul terakhir setelah stimulus dari lingkungan mendorong timbulnya respon atas stimulus tersebut (Williams; 2010, Yusainy; 2017). Namun demikian, perbedaan bukanlah suatu fenomena yang harus membawa pengabaian terhadap salah satunya. Realita sosial membawa banyak makna yang seharusnya diperhatikan secara komprehensif.

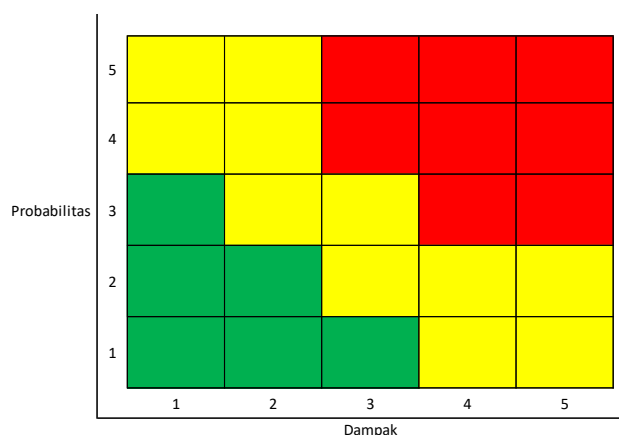
Derrida (1976) mencetuskan istilah dekonstruksi untuk menimbulkan pemikiran-pemikiran dibalik suatu realita yang terjadi. Ketika suatu realita dimaknai dan diterima oleh masyarakat, maka makna tersebut menjadi hidup karena diterima oleh masyarakat. Derrida (1976) menyatakan bahwa akan selalu ada makna berbeda dari suatu realita karena dinamisnya kehidupan makhluk hidup. Oleh karena itu, pengabaian terhadap suatu hal yang tidak dominan pada suatu realita, menjadi tidak tepat. Pengabaian terhadap salah satunya dapat menimbulkan penyimpangan atas hasil yang diharapkan dari setiap realita.

Risiko merupakan penyimpangan dari hasil yang diharapkan atas penyusunan dan pelaksanaan suatu rencana (Adler & Dumas; 1984, Ferrell et al.; 2008, Aven; 2016). Kaplan (2009) menyatakan suatu realita krisis keuangan pada 2007 yang menunjukkan pengabaian terhadap risiko karena krisis tersebut membuat semua pelaku bisnis terlalu fokus kepada pemegang saham. Krisis tersebut berlanjut menjadi krisis global sampai tahun 2009. Dengan demikian, strategi dan risiko harus diperhatikan secara bersamaan sehingga perlu adanya suatu bentuk integrasi proses perencanaan strategis dan pengelolaan risiko. Bentuk integrasi kedua hal ini bukanlah menghilangkan salah satu atau beberapa fungsi dari masing-masing pihak. Triyuwono (2016) dan Mulawarman (2022) menyatakan bahwa dekonstruksi merupakan buah pemikiran paradigma postmodern yang tidak menghilangkan fondasi dasar dari suatu

objek Ketika memandang objek tersebut dari perspektif yang berbeda dan menambahkan elemen lain pada objek tersebut.

Melalui dekonstruksi, tidak ada isi dan bentuk dari perencanaan strategis dan pengelolaan risiko yang berkurang, namun keduanya bersinergi menghasilkan bentuk baru yang lebih komprehensif.

Identifikasi risiko merupakan proses penyusunan daftar risiko melalui sejumlah metode, seperti survey, diskusi, wawancara, dan analisis sebab akibat (Hery, 2016). Risiko-risiko tersebut selanjutnya dikelompokkan pada peta risiko yang merupakan hubungan antara dampak dan probabilitas. Peta risiko yang dimaksud terdapat pada gambar 1 berikut:



Gambar 1. Peta Risiko, 2016

Risiko yang berada pada kuadran dengan indikator merah menunjukkan probabilitasnya tinggi (3-5) serta dampaknya pun besar (3-5). Risiko yang berada pada kuadran dengan indikator hijau menunjukkan probabilitasnya cenderung rendah (1-3) serta dampaknya pun kecil (1-3). Risiko yang berada pada kuadran dengan indikator kuning menunjukkan beragam kombinasi hubungan antara dampak dan probabilitas. Beberapa kuadran menunjukkan dampak yang tinggi namun probabilitas yang kecil, namun beberapa kuadran lain menunjukkan dampak yang rendah dan probabilitasnya tinggi, serta terdapat kuadran yang menunjukkan posisi rata-rata akan dampak dan probabilitas. Dengan demikian, peta risiko akan memberikan kemudahan bagi pengguna untuk mengetahui profil dari setiap risiko.

Karena lingkungan bisnis merupakan kondisi yang dinamis, maka realisasi atas rencana strategis perusahaan juga akan berhadapan dengan probabilitas dan dampak yang dihadapi perusahaan (Kaplan; 2009, Frigo & Anderson; 2011). Risiko akan selalu ada dalam setiap keputusan strategis yang dibuat perusahaan. Eksistensi dari risiko harus terlihat secara langsung. Dengan demikian, perusahaan dapat mengidentifikasi apakah realisasi dari suatu rencana strategis dengan serangkaian program kerjanya memiliki probabilitas yang besar atau kecil, serta dampak dari terealisasinya rencana strategis tersebut bagi tujuan perusahaan. Hasil dari identifikasi ini dapat disesuaikan dengan posisinya pada peta risiko. Kehadiran risiko pada perencanaan strategis

terwujud melalui integrasi manajemen risiko dan penyusunan strategi perusahaan pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Integrasi Perencanaan Strategis dan Manajemen Risiko

No	Strategi (1)	KPI (2)	Target (3)	Rencana Strategis (4)	Anggaran (5)	Program Kerja (6)	Risiko		
							Dampak (7)	Probabilitas (8)	Indikator (9)
1.									
2.									
3.									
4.									

Sumber: Data Diolah, 2024

Dengan menyertakan identifikasi risiko pada setiap rencana strategis, eksekutor strategi akan dimudahkan dalam mempertimbangkan konsistensi dari implementasi rencana strategis.

Ketika lingkungan bisnis berubah tanpa terduga sehingga membutuhkan penyesuaian terhadap rencana strategis, indikator risiko yang lahir dari identifikasi risiko mengenai dampak dan frekuensi terjadinya risiko pada suatu rencana strategis, akan memberikan arahan yang lebih jelas mengenai perubahan rencana strategis yang seharusnya dilakukan perusahaan dalam memberi respon terhadap perubahan lingkungan. Inovasi dan pengembangan produk adalah contoh strategi yang tidak tercapai pada BUMN X di RJPP Periode 2012-2016. Informasi atas ketidaktercapaian ini akan lebih cepat diperoleh, ketika rencana strategisnya yaitu inovasi bisnis yang menasar pasar internasional beserta program kerjanya yaitu melahirkan bisnis baru, dilengkapi dengan identifikasi risiko. Manajer pada pusat pertanggungjawaban fungsi kerja ini dapat mengidentifikasi dampak serta probabilitas dari risiko program kerja tersebut.

Strategi pada RJPP Periode 2017-2022 pun dapat diterapkan pada Tabel 3 tersebut. Laporan Tahunan BUMN X 2022 menyatakan salah satu strategi Perusahaan adalah mengintegrasikan bisnis perusahaan melalui reorganisasi anak usaha. Dengan menempatkan strategi ini pada kolom (1) Tabel 3, maka perusahaan memperoleh informasi yang lengkap terkait risiko untuk strategi tersebut. Keputusan untuk menjadikan strategi sebagai prioritas atau melakukan penyesuaian tertentu atas strategi integrasi bisnis perusahaan, sudah dibekali dengan informasi mengenai risiko dari strategi tersebut.

Tanpa indikator risiko, eksekutor strategi hanya akan mempertimbangkan kesesuaian dari rencana strategis terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan. Prioritas anggaran dalam eksekusi strategi yang merupakan permasalahan dari perusahaan pada saat implementasi strategi (Adi & Lestari, 2020)

akan dipermudah dengan terdapatnya indikator risiko pada setiap rencana strategis. Anggaran dan perencanaan strategis yang saling mendukung (Germain dan Gates, 2012) akan semakin lengkap karena terintegrasi dengan manajemen risiko. Jika ketersediaan anggaran menjadi penghambat tanpa solusi dalam implementasi rencana strategis tersebut, maka perusahaan akan sepenuhnya menyadari risiko yang timbul sehingga tindakan pencegahan terhadap risiko tersebut dapat disiapkan dengan segera.

V. SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Perubahan lingkungan bisnis yang begitu dinamis mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk menyusun tindakan pencegahan serta menentukan prioritas untuk menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Perubahan yang saat ini dihadapi perusahaan, belum tentu akan dihadapi kembali di masa depan. Perubahan yang terjadi pada masa depan, dapat berupa hal yang baru sehingga belum pernah dihadapi oleh perusahaan. BUMN X adalah contoh perusahaan yang selalu diperhadapkan dengan dinamisnya perubahan lingkungan bisnis. Sejumlah kebijakan dilakukan untuk menghadapi perubahan dari lingkungan bisnis, tanpa adanya suatu pedoman yang mengarahkan prioritas dalam penyesuaian terhadap perubahan tersebut. Integrasi antara perencanaan strategis dan risiko dapat menjadi pedoman yang digunakan ketika Perusahaan harus melakukan penyesuaian karena perubahan lingkungan bisnis.

Identifikasi risiko yang sudah terintegrasi dengan formulasi strategi Perusahaan akan membuat perubahan apapun yang dihadapi Perusahaan lebih terkendali. Indikator risiko yang telah ditetapkan akan membantu dalam menentukan tindakan pencegahan serta prioritas dalam perubahan menjadi lebih terarah. Penyesuaian dapat dilakukan dengan tetap menuju kepada tercapainya tujuan perusahaan.

SARAN

Saran ditujukan kepada dua pihak, yaitu manajemen BUMN X dan peneliti selanjutnya. Manajemen BUMN X dapat menggunakan template Tabel 3 dengan penyesuaian yang dibutuhkan. Perencanaan strategis secara teknis dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan. Evaluasi rutin terhadap kinerja perusahaan harus terus dipertahankan untuk menghasilkan tindakan perbaikan dan pencegahan yang efektif. Bagi peneliti selanjutnya, Tabel 3 sebagai hasil penelitian ini adalah proposisi karena dibangun berdasarkan data lapangan. Untuk menjadi teori seperti pengendalian manajemen yang lainnya, peneliti selanjutnya dapat mengembangkannya dengan paradigma penelitian yang lain, yaitu paradigma positivisme untuk menghasilkan pembuktian akan kehandalan hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, P. P., & Lestari, D. I. (2020a). Strategic Based Budgeting, is it Necessary? American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN, 3(2), 53–56. www.aijbm.com
- Adi, P. P., & Lestari, D. I. (2020b). Strategic Based Budgeting. American International Journal of Business Management, 3(2), 53–56.
- Adi, P. P., & Lestari, D. I. (2022). How Can Trust and Culture Lead To Budgetary Slack? Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 13(3), 561–575. <https://doi.org/10.21776/ub.jamal.2022.13.3.41>
- Adler, M., & Dumas, B. (1984). Exposure to Currency Risk: Definition and Measurement. Financial Management, 13(2), 41–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3665446>
- Anthony, R., & Govindaradjan, V. (2007). Management Control Systems (12th ed.). McGraw Hill.
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. European Journal of Operational Research, 253(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis. In Sociological Paradigms and Organisational Analysis. <https://doi.org/10.4324/9781315609751>
- David, F. R., & David, F. R. (2015). Strategic Management (Stephanie Wall (ed.); 15th ed.). Pearson Education Limited.
- Derrida, J. (1976). Of Grammatology, trans. G. Spivak. John Hopkins University Press.
- Eichholz, J., Hoffmann, N., & Schwering, A. (2024). The role of risk management orientation and the planning function of budgeting in enhancing organizational resilience and its effect on competitive advantages during times of crises. Journal of Management Control, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00371-8>
- Ferrell, O. C., Hirt, G., & Ferrell, L. (2008). Business (6th ed.). McGraw Hill.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. Journal of Corporate Accounting and Finance, 11–15. <https://doi.org/10.1002/jcaf>
- Garrison, Eric, Peter, Nam, & Katherine. (2015). Managerial Accounting (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Graham, J., & Kaye, D. (2006). A Risk Management Approach to Business Continuity (1st ed.). Philip Jon Rothstein, FBCI.
- Hery. (2016). Manajemen Bisnis Terintegrasi (Adipramono (ed.); 1st ed.). Grasindo.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2007). Strategic Management (7th ed.). Houghton Mifflin Company.

- Kaplan, R. S. (2009). Special Risk Management Issue. 1–6. www.thepalladiumgroup.com
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2008a). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008b). *The Execution Premium* (1st ed.). harvard business school publishing corporation.
- Karmayanti, A. (2016). *Metodologi Konstruktif Riset Akuntansi* (A. D. Mulawarman (ed.); 1st ed.). Yayasan Rumah Peneleh.
- Luthans, F. (1973). The contingency theory of management. *Business Horizons*, 16(3), 67–72. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(73\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(73)90026-8)
- Maia, I. R. D., & Chaves, G. M. M. (2016). Integration of Risk Management Into Strategic Planning: A New Comprehensive Approach. *Enterprise Risk Management Symposium*, 114. <https://www.soa.org/globalassets/assets/files/resources/essaysmonographs/2016-erm-symposium/mono-2016-erm-maia-chaves.pdf>
- Mulawarman, A. D. (2022). *Paradigma Nusantara* (A. Karmayanti (ed.); 1st ed.). Penerbit Peneleh.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Management Control Theory*, 5(4), 305–320. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_5
- Pearsona, J., & Kosslynb, S. M. (2015). The heterogeneity of mental representation: Ending the imagery debate. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 112(33), 10089–10092. <https://doi.org/10.1073/pnas.1504933112>
- Ridwan, A. I. T., Gugus Irianto; Unti, & Ludigdo. (2010). SEM IOTIKA LABA AKUNTANSI : STUDI KRITIKAL-POSMODERNIS DERRIDEAN Iwan Triyuwono Gugus Irianto Unti Ludigdo. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 7(1), 38–60.
- Subramanyam, K. R. (2014). *Financial Statement Analysis* (11th ed.). McGraw Hill.
- Triyuwono, I. (2016). *Social Sciences and Humanities Taqwa : Deconstructing Triple Bottom Line (TBL) to Awake Human’s Divine Consciousness*. *Pertanika*, 24, 89–104.
- Williams, J. M. G. (2010). Mindfulness and Psychological Process. *Emotion*, 10(1), 1–7. <https://doi.org/10.1037/a0018360>
- Yusainy, C. Al. (2017). Feeling Full or Empty Inside? Peran Perbedaan Individual dalam Struktur Pengalaman Afektif. *Jurnal Psikologi*, 44(1), 1. <https://doi.org/10.22146/jpsi.18377>