

RISIKO STRATEGIS DALAM ORGANISASI: KONSEP, SUMBER PENYEBAB, DAN STRATEGI PENANGANANNYA

Sofa Sofiana¹, Nur Faizah²

Manajemen Pendidikan Islam, STAI Al-Muntahy Kembang Jeruk, Sampang

E-mail: sofasofiana433@gmail.com¹, faizahasan113355@gmail.com²

ABSTRAK

Setiap organisasi yang ingin bertahan dalam jangka panjang cepat atau lambat akan berhadapan dengan risiko strategis jenis risiko yang menyentuh langsung fondasi arah dan kelangsungan hidupnya. Tulisan ini mencoba menelusuri lebih jauh apa sebenarnya risiko strategis itu, dari mana sumbernya, dan bagaimana organisasi bisa menghadapinya dengan cara yang lebih terencana. Dengan menelaah berbagai literatur yang ada, kajian ini memperlihatkan bahwa risiko semacam ini bisa muncul dari dalam organisasi sendiri maupun dari tekanan luar, dan begitu dibiarkan tanpa penanganan yang memadai, dampaknya bisa mengancam keberlangsungan organisasi secara keseluruhan. Ada pola yang cukup konsisten ditemukan: organisasi yang berhasil mengelola risiko strategisnya biasanya memadukan beberapa hal sekaligus identifikasi risiko yang tertata, perencanaan yang lentur terhadap perubahan, tata kelola yang kokoh, dan budaya kerja yang peka terhadap risiko. Pada akhirnya, tulisan ini menegaskan bahwa manajemen risiko strategis semestinya tidak diperlakukan sebagai urusan sampingan, melainkan menyatu dengan cara organisasi merencanakan langkah dan mengambil keputusan sehari-hari.

Kata kunci

risiko strategis, manajemen risiko strategis, keberlangsungan organisasi, tata kelola, perencanaan strategis.

ABSTRACT

Sooner or later, any organization that hopes to survive over the long run will run into strategic risk the kind of risk that cuts straight to the core of its direction and continued existence. This paper sets out to dig into what strategic risk actually is, where it tends to come from, and how organizations might deal with it in a more deliberate way. Drawing on existing literature, the study shows that this type of risk can stem from pressures inside the organization as well as from the outside, and once left unaddressed, it can put the organization's overall survival at stake. A fairly consistent pattern emerges: organizations that manage strategic risk well tend to combine several things at once structured risk identification, planning that can flex with change, solid governance, and a culture that stays alert to risk. Ultimately, this paper argues that strategic risk management should not be treated as a side task, but woven into how an organization plans and makes decisions on a daily basis.

Keywords

strategic risk, strategic risk management, organizational sustainability, governance, strategic planning.

1. PENDAHULUAN

Persaingan usaha yang makin ketat membuat hampir tidak ada organisasi, baik milik pemerintah maupun swasta, yang benar-benar bisa lolos dari ketidakpastian. Dari sekian banyak bentuk risiko yang mungkin dihadapi, risiko strategis barangkali yang paling menentukan, karena langsung berkaitan dengan kemampuan organisasi mewujudkan apa yang sudah direncanakan untuk jangka panjang.

Sumber risiko ini pun beragam dan tidak selalu bisa diprediksi — bisa datang dari perubahan kebijakan pemerintah, gejolak ekonomi global, pergeseran cara masyarakat berkonsumsi, sampai disrupsi teknologi yang membalik tatanan industri dalam waktu singkat. Tidak sedikit perusahaan besar yang dulu terlihat begitu mapan justru runtuh karena gagal membaca dan menangani risiko jenis ini tepat waktu.

Kasus Kodak menjadi contoh yang sering diangkat: perusahaan ini kalah cepat beradaptasi dengan fotografi digital. Nokia pun demikian, terlambat menyadari betapa besar dampak yang akan dibawa oleh smartphone. Belum lagi sejumlah lembaga keuangan global yang oleng akibat melakukan ekspansi tanpa mengukur risikonya secara memadai. Contoh-contoh ini menunjukkan bahwa risiko strategis bukan sekadar teori di atas kertas, melainkan sesuatu yang nyata dan bisa menentukan hidup-matinya sebuah organisasi.

Bertolak dari fenomena tersebut, tulisan ini disusun untuk menjawab tiga hal: pertama, bagaimana sebenarnya konsep risiko strategis dipahami dalam literatur manajemen; kedua, faktor apa saja yang biasanya melatarbelakangi munculnya risiko ini; dan ketiga, langkah-langkah apa yang bisa ditempuh organisasi untuk menanganinya secara lebih efektif.

Secara lebih rinci, tujuan penulisan artikel ini adalah:

- a. Menjelaskan pengertian dan konsep dasar risiko strategis.
- b. Mengidentifikasi faktor-faktor yang melatarbelakangi timbulnya risiko strategis.
- c. Merumuskan langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk menangani risiko strategis secara efektif.

Harapannya, dengan memahami risiko strategis secara lebih utuh, para pemimpin dan pengambil keputusan dapat membangun organisasi yang lebih siap menghadapi berbagai tantangan yang mungkin muncul di masa depan.

2. METODE PENELITIAN.

Kajian ini disusun dengan pendekatan kualitatif melalui studi kepustakaan atau library research sebuah cara meneliti yang mengandalkan penelusuran dan analisis sumber-sumber tertulis, tanpa perlu turun langsung ke lapangan. Pendekatan ini dipilih karena tujuannya memang bersifat konseptual: merangkum dan menyintesis apa yang sudah ada dalam literatur tentang risiko strategis, bukan menguji hipotesis lewat data primer.

Data yang dipakai berasal dari sumber sekunder, seperti jurnal ilmiah terakreditasi, artikel-artikel Harvard Business Review, buku-buku manajemen risiko, serta terbitan resmi dari lembaga yang cukup diakui di bidang ini, misalnya Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) dan Institute of Risk Management (IRM). Sumber-sumber tersebut dipilih berdasarkan seberapa relevan temanya, seberapa kredibel penerbitnya, dan seberapa besar kontribusinya terhadap pembahasan risiko strategis.

Pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri dan mendokumentasikan pustaka yang relevan membaca, mencatat, lalu menyaring gagasan-gagasan penting dari tiap sumber. Analisis datanya sendiri memakai content analysis yang bersifat deskriptif-kualitatif, dengan tahapan kurang lebih sebagai berikut: mengelompokkan materi ke dalam tema besar (pengertian, penyebab, dan strategi penanganan risiko), menyaring informasi yang paling relevan, menyintesis dan menafsirkan temuan agar kesimpulannya koheren, lalu menyajikannya dalam bentuk narasi yang runtut.

Satu hal yang perlu digarisbawahi, penelitian ini punya keterbatasan karena sepenuhnya bertumpu pada kajian pustaka, tanpa data empiris primer seperti survei, wawancara, atau studi kasus lapangan. Karena itu, temuannya masih bersifat konseptual dan idealnya diuji lebih lanjut secara empiris pada organisasi tertentu.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Pengertian Risiko Strategis

Secara sederhana, risiko strategis bisa dipahami sebagai potensi kerugian atau kegagalan yang muncul akibat keputusan bisnis yang salah langkah, strategi yang tidak dieksekusi dengan baik, atau ketidakmampuan organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Risiko ini bukan soal kesalahan teknis kecil, tapi menyangkut arah dan keberlangsungan organisasi secara keseluruhan.

Beberapa ahli sudah lama membahas konsep ini dari sudut pandang masing-masing. Simons (1999), misalnya, melihat risiko strategis sebagai kemungkinan munculnya kejadian yang menghalangi tercapainya strategi bisnis yang sudah dirancang. Sementara Slywotzky dan Drzik (2005) memaknainya sebagai perpaduan antara peristiwa eksternal dan keputusan internal yang bisa menggerus pertumbuhan maupun nilai perusahaan.

Ada beberapa ciri yang membuat risiko strategis berbeda dari jenis risiko lainnya:

- 1) Dampaknya terasa dalam jangka panjang dan menyentuh arah organisasi secara keseluruhan.
- 2) Sulit diukur secara pasti karena sifatnya kompleks dan melibatkan banyak dimensi.
- 3) Umumnya lahir dari ketidakpastian lingkungan yang memang di luar kendali penuh organisasi.
- 4) Kalau tidak segera ditangani, dampaknya bisa sulit — bahkan tidak mungkin — dipulihkan.

Berbeda dengan risiko operasional yang lebih menyoal kegagalan proses kerja sehari-hari, risiko strategis mengajukan pertanyaan yang jauh lebih mendasar: apakah organisasi sudah bergerak ke arah yang tepat? Apakah model bisnis yang dipakai masih relevan dengan kondisi sekarang? Dan apakah sumber daya yang dimiliki cukup untuk mengejar tujuan jangka panjang?

b. Penyebab Risiko Strategis

Kalau ditelusuri, risiko strategis biasanya bersumber dari dua arah: dari dalam organisasi itu sendiri, dan dari lingkungan luar yang berada di luar kendali organisasi.

1) Faktor Internal

- a) Keputusan manajemen yang keliru — keputusan strategis yang diambil tanpa data yang cukup kuat atau analisis yang memadai sering kali malah membawa organisasi ke arah yang tidak produktif.
- b) Kepemimpinan yang kurang mumpuni — pemimpin tanpa visi yang jelas, kurang mampu mengomunikasikan arah strategis, atau ragu-ragu saat harus mengambil keputusan penting.
- c) Strategi yang tidak sejalan dengan kapabilitas organisasi — rencana yang dibuat ternyata tidak cocok dengan struktur, budaya, atau kemampuan riil yang dimiliki organisasi.

- d) Minimnya inovasi — kurangnya investasi pada riset dan pengembangan membuat organisasi lambat laun tertinggal dari kompetitor.
- e) Tata kelola yang longgar — lemahnya pengawasan, akuntabilitas, dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan.

2) Faktor Eksternal

- a) Perubahan kondisi pasar — pergeseran selera konsumen, munculnya produk pengganti, atau perubahan dinamika industri yang datang tanpa banyak peringatan.
- b) Persaingan yang makin sengit — kehadiran pemain baru yang lebih agresif atau strategi kompetitor yang menggerogoti pangsa pasar.
- c) Perubahan regulasi — kebijakan pemerintah atau aturan industri yang berubah dan langsung berdampak pada model bisnis yang dijalankan.
- d) Disrupsi teknologi — inovasi baru yang mengubah cara industri beroperasi, sampai-sampai produk atau layanan lama jadi tidak relevan lagi.
- e) Gejolak ekonomi makro — krisis ekonomi, inflasi yang tinggi, fluktuasi nilai tukar, atau ketegangan geopolitik yang ikut memengaruhi iklim usaha.
- f) Pergeseran sosial-budaya — perubahan nilai di masyarakat, preferensi konsumen, dan tuntutan publik terhadap tanggung jawab sosial perusahaan.

Kalau organisasi memahami faktor-faktor ini dengan baik, mereka bisa bersikap lebih proaktif dalam mengantisipasi risiko — bukan cuma bereaksi setelah masalahnya sudah membesar jadi krisis.

c. Strategi Mengatasi Risiko Strategis

Menangani risiko strategis tidak cukup dengan satu langkah saja — perlu pendekatan yang menyeluruh dan memadukan berbagai instrumen manajerial sekaligus. Berikut beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan:

1) Identifikasi dan Penilaian Risiko secara Sistematis

Kerangka analisis seperti SWOT Analysis, PESTLE Analysis, atau Porter's Five Forces bisa dipakai untuk memetakan potensi risiko strategis. Setelah dipetakan, tiap risiko dinilai berdasarkan seberapa besar kemungkinan terjadinya dan seberapa besar dampaknya, lalu disusun dalam risk matrix untuk menentukan mana yang perlu ditangani lebih dulu.

2) Perencanaan Strategis yang Adaptif

Scenario planning penting diterapkan supaya organisasi tidak gagap menghadapi berbagai kemungkinan di masa depan, dan tiap skenario idealnya dilengkapi contingency plan yang siap dijalankan kapan saja. Strategi yang baik bukan strategi yang kaku, melainkan yang cukup lentur untuk direvisi ketika keadaan berubah.

3) Sistem Pemantauan dan Peringatan Dini

Key Risk Indicators (KRI) berguna untuk memberi sinyal peringatan sebelum risiko berubah menjadi krisis. Sistem semacam ini perlu terhubung dengan proses pelaporan manajemen dan dijalankan secara berkala, sehingga tindakan korektif bisa diambil sebelum terlambat.

4) Penguatan Tata Kelola Risiko

Membentuk komite risiko di level dewan direksi dan manajemen senior akan membuat risiko strategis selalu mendapat perhatian di tingkat tertinggi organisasi, lengkap dengan kejelasan peran, tanggung jawab, dan akuntabilitas di setiap liniya.

5) Diversifikasi dan Manajemen Portofolio

Menyebarkan produk, layanan, segmen pasar, dan sumber pendapatan membantu mengurangi ketergantungan pada satu area bisnis saja. Semakin terdiversifikasi

portofolio suatu organisasi, semakin tahan pula organisasi tersebut ketika salah satu segmennya sedang tertekan.

6) Investasi pada Inovasi dan Transformasi Digital

Mengalokasikan anggaran yang cukup untuk riset, pengembangan, dan transformasi digital adalah investasi jangka panjang bagi ketahanan organisasi. Organisasi yang rajin berinovasi biasanya lebih siap menghadapi disrupsi, bahkan berpeluang menjadi pihak yang justru memicu disrupsi tersebut.

7) Penguatan Budaya Sadar Risiko

Cara berpikir berbasis risiko perlu ditanamkan ke seluruh lini budaya organisasi — lewat pelatihan manajemen risiko yang rutin, saluran komunikasi yang terbuka untuk melaporkan risiko, dan apresiasi bagi mereka yang proaktif mengidentifikasi serta menangani risiko.

8) Kemitraan Strategis dan Ekosistem Bisnis

Menjalin aliansi strategis, joint venture, atau membangun ekosistem bisnis memungkinkan organisasi berbagi risiko sekaligus memperluas kapabilitasnya. Kemitraan yang tepat membuka akses ke sumber daya, teknologi, dan pasar baru yang pada akhirnya memperkuat daya saing dan ketahanan organisasi secara keseluruhan.

4. KESIMPULAN

Dari kajian yang sudah diuraikan, ada beberapa hal utama yang bisa disimpulkan:

- a. Risiko strategis adalah risiko yang berkaitan langsung dengan kemampuan organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya, dan dampaknya bisa sangat besar serta sulit dipulihkan kalau tidak dikelola dengan baik.
- b. Penyebabnya bermacam-macam, mulai dari faktor internal seperti kualitas kepemimpinan, cara pengambilan keputusan, dan tata kelola, sampai faktor eksternal seperti dinamika pasar, perubahan regulasi, dan disrupsi teknologi.
- c. Menangani risiko strategis secara efektif membutuhkan pendekatan yang menyeluruh, proaktif, dan sistematis — mencakup identifikasi risiko yang komprehensif, perencanaan yang adaptif, pemantauan berkelanjutan, dan penguatan budaya sadar risiko di seluruh organisasi.
- d. Organisasi yang berhasil mengelola risiko strategisnya cenderung punya keunggulan kompetitif yang lebih tahan lama dan kemampuan beradaptasi yang lebih baik di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah.

Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa manajemen risiko strategis semestinya tidak diperlakukan sebagai kegiatan terpisah, melainkan menyatu dengan proses perencanaan dan pengambilan keputusan organisasi sehari-hari. Dan ini butuh komitmen dari semua pihak mulai dari dewan direksi sampai karyawan di lini paling depan supaya penanganan risiko strategis benar-benar berjalan efektif.

Mengingat penelitian ini sepenuhnya bersandar pada kajian pustaka, ada baiknya penelitian selanjutnya mencoba menguji temuan-temuan konseptual ini secara empiris misalnya lewat studi kasus pada organisasi tertentu atau survei terhadap para pengambil keputusan strategis di berbagai sektor industri.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Aven, T. (2015). Risk Analysis (2nd ed.). John Wiley & Sons.
<https://doi.org/10.1002/9781119057819>
- Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2010). Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. COSO.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Primer for Directors and Management Teams. Harvard Business Review, 89(1), 12–15.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. Harvard Business Review, 81(9), 52–63.
- Institute of Risk Management (IRM). (2018). A Structured Approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the Requirements of ISO 31000. IRM.
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. Harvard Business Review, 90(6), 48–60.
- Lam, J. (2014). Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Simons, R. (1999). How Risky Is Your Company? Harvard Business Review, 77(3), 85–94.
- Slywotzky, A. J., & Drzik, J. (2005). Countering the Biggest Risk of All. Harvard Business Review, 83(4), 78–88.
- Taleb, N. N. (2007). The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. Random House.
- Verbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. Journal of Technology Management & Innovation, 8(3), 186–197.