

Mengelola risiko perubahan di organisasi

Perusahaan saya memiliki rencana restrukturisasi, apakah ada risiko yang muncul dari restrukturisasi, dan seperti apa manajemen risiko yang perlu saya cermati?

Abdi W, Surabaya



RSM AAJ
Audit • Tax • Advisory

Restrukturisasi dalam organisasi bisa terjadi dalam berbagai bentuk, mulai dari pemecahan departemen, penyatuan beberapa departemen, penutupan suatu departemen, merger entitas yang setara, akuisisi, likuidasi, atau bahkan pembentukan entitas baru dalam grup usaha; dan besarnya paparan risiko yang dihadapi dari restrukturisasi banyak dipengaruhi dari jenis perubahan yang terjadi.

Risiko Utama dari Perubahan

Ada beberapa risiko utama dari perubahan, penolakan, kepemimpinan, gangguan operasi, dan pemaksaan perubahan.

Penolakan akan adanya perubahan merupakan sesuatu yang sangat normal dan umum terjadi. Kita sebagai manusia terbiasa akan cara kita sendiri dan seringkali enggan menerima suatu tata cara yang baru. Karyawan juga terkadang mengingat kegagalan inisiatif perusahaan di masa lalu, dan menjadi pesimis dalam merespon rencana perubahan yang ada. Selain itu, juga ada ketakutan akan hilangnya pekerjaan, terutama jika perubahan yang terjadi terkait dengan otomatisasi proses dan sistem informasi. Salah satu cara mengelola risiko penolakan adalah dengan melakukan perubahan secara bertahap, tidak sekaligus pada saat yang bersamaan.

Dalam setiap perubahan, akan ada proses change management, dan proses ini memerlukan kepemimpinan, sehingga penting untuk menempatkan orang yang tepat,

yang telah memiliki pengalaman mengelola suatu perubahan untuk mengawal proses perubahan yang akan datang; apabila kompetensi yang dibutuhkan belum ada, perlu dipertimbangkan agar tim terkait diberikan pelatihan yang memadai. Komitmen dan kepercayaan merupakan beberapa kualitas kepemimpinan yang dibutuhkan. Manajemen perlu fokus memastikan tidak ada deviasi signifikan dari skedul yang sudah direncanakan.

Gangguan operasi merupakan salah satu risiko yang timbul dari perubahan di dalam organisasi. Salah satu strategi untuk meminimalisir dampak yang mungkin timbul adalah dengan menentukan tingkat kecepatan implementasi perubahan yang tepat, yang mana hal ini tentunya berbeda dari satu entitas ke lainnya, dan sangat tergantung pada skala perusahaan dan kompleksitas dari perubahan yang direncanakan. Strategi lainnya untuk membatasi dampak keuangan dari gangguan operasi yang mungkin terjadi adalah dengan menskedulkan pelaksanaan perubahan dalam beberapa tahapan, misalnya dengan memastikan perubahan di software dan hardware hanya dilakukan di malam hari dan di akhir minggu, serta memberikan pelatihan yang memadai kepada karyawan mengenai proses dan penggunaan sistem yang baru.

Kita juga perlu waspada untuk tidak terlalu memaksakan suatu perubahan. Sebaiknya perusahaan membuat agar karyawan di tiap

tingkatan merasa membutuhkan dilakukan perubahan tersebut. Mereka harus paham perubahan tersebut diperlukan, karena tanpa *buy-in* mereka, proses perubahan mungkin akan sulit untuk berhasil. Bisa juga dicari personil yang dapat menjadi champion perubahan di tiap tingkatan; tim ini perlu juga dilatih untuk memahami beberapa aspek teknis dari perubahan, sehingga mereka dapat mendukung proses perubahan terjadi.

Kuatkan 3 Lines of Defense

Konsep 3 lines of defense adalah konsep untuk menjaga kelangsungan entitas, termasuk dalam mengelola perubahan. Inti dari konsep ini adalah keberadaan dan efektivitas dari 3 fungsi, yaitu fungsi yang memiliki dan mengelola risiko (manajemen operasional), fungsi yang mengawasi risiko (manajemen risiko & kepatuhan), serta fungsi yang memberikan *assurance* independen (audit internal). Ketiga fungsi ini perlu dipastikan ada dan bekerja sama dengan baik, baik itu fungsi yang dijalankan sendiri di dalam departemen/unit di organisasi, maupun fungsi yang menggunakan bantuan pihak ketiga. Perlu ada kerangka manajemen risiko, pengendalian yang melekat dalam proses bisnis, Setelah itu, perlu ada pengecekan independen terhadap efektivitas dari pengendalian dan proses manajemen risiko yang dilakukan, baik itu di tingkat entitas maupun di fungsi tertentu yang menjadi perhatian khusus.

KEY POINTS

- Pahami dulu risiko utama dari jenis perubahan yang direncanakan
- Pengidentifikasi risiko penting agar dapat disusun rencana mitigasi yang diperlukan
- Kuatkan implementasi 3 lines of defense agar manajemen risiko optimal



Angela Simatupang
Partner
Governance Risk Control
angela.simatupang@rsmaja.com

Globally connected. Strong knowledge on Indonesia.



Wake Up Call adalah kolom konsultasi yang khususkan untuk pertanyaan seputar audit, akuntansi, perpajakan, keuangan, tata kelola, manajemen risiko, audit internal dan pengendalian internal. Pertanyaan dapat ditujukan ke wakeupcall@rsmaja.com. RSM AAJ adalah anggota dari RSM International, sebuah network kantor akuntan publik dan konsultan terbesar ke-7 di dunia. Di Indonesia, RSM AAJ berada di peringkat 5 besar. RSM hadir di 110 negara dengan 730 kantor, dan didukung oleh 37.500 staf dengan lebih dari 3.000 partner.