



PUBLIC AFFAIRS CORNER

Manajemen Isu, Bagian dari Manajemen Strategis

Saya sudah beberapa kali menulis di PR INDONESIA tentang manajemen isu yang sangat penting perannya sebagai pencegah krisis. Isu yang tidak diidentifikasi sejak dini dan tidak ditangani dengan baik memiliki potensi besar menjadi krisis. Krisis yang tidak teratasi, atau tidak ditangani dengan efektif dapat membuat perusahaan bubar.

Kali ini saya akan menilik manajemen isu dari sudut pandang yang agak berbeda. Dari tataran yang lebih tinggi, yaitu *strategic management* atau manajemen strategis dalam kaitannya dengan *public affairs*. Keseluruhannya merupakan kompleks nonteknis yang akan dihadapi perusahaan dan lebih mengemuka seiring dengan pertumbuhan perusahaan.

Semakin besar perusahaan, maka semakin penting manajemen dijalankan dengan strategis. Dalam kaitan pengelolaan perusahaan, strategi diartikan sebagai kebijakan jangka panjang. Mencakup perusahaan secara keseluruhan, bukan salah satu unit atau bagiannya. Bersifat mendasar, bukan kegiatan operasional sehari-hari. Strategi akan menentukan



Gambar 1. Konteks pelaksanaan kegiatan *public affairs*.

arah perusahaan untuk waktu lama. Oleh karenanya harus dirancang dengan sangat cermat, karena akan memakan waktu dan biaya untuk memperbaikinya.

Dari definisi di atas, jelas bahwa kalau pun tidak disusun oleh pimpinan perusahaan sendiri, landasan, garis besar, arah dan hasil akhir dari perencanaan strategi harus dipahami dan disetujui oleh pimpinan tertinggi perusahaan. Sebab, pemimpin itulah yang akan mempertanggungjawabkan pelaksanaan maupun hasil akhir.

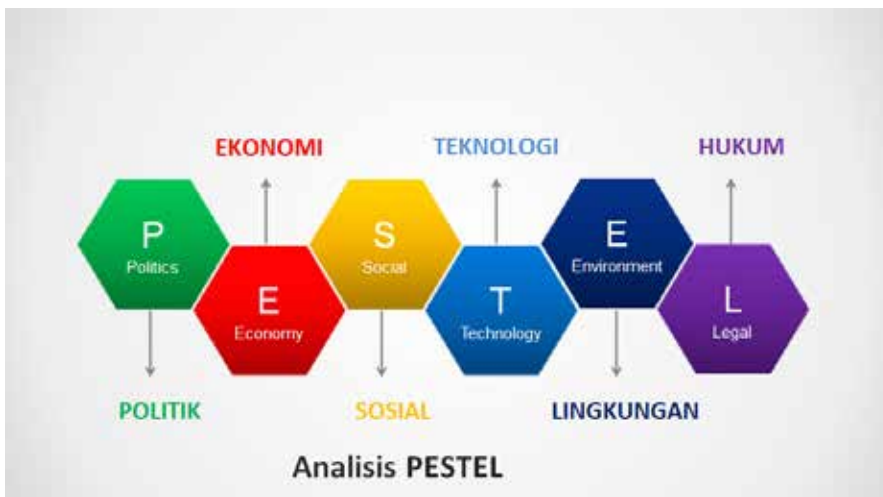
Sebagaimana pernah dibahas sebelumnya, komunikasi tidak berlangsung di ruang hampa. Komunikasi terjadi di tengah masyarakat. Terpengaruh oleh berbagai kekuatan yang berlangsung di dalamnya. Sebagai akibat kegiatan politik dan ekonomi, serta langkah-langkah berbagai tingkatan pemerintah, mulai dari pusat

hingga ke daerah yang bersangkutan. Di samping itu, norma-norma budaya lokal dan nasional juga memengaruhi proses dan konten komunikasi. Kalau perusahaan bergerak dalam tataran internasional, masih ada tambahan faktor-faktor ini dari kawasan tempatnya beroperasi dan melekat pada mitra bisnis di area operasi.

Strategic Management adalah disiplin ilmu. Menjadi bagian dari studi untuk memperoleh gelar *master of business administration* dan studi pascasarjana yang terkait dengan manajemen bisnis. Konten dari disiplin Strategic Management tidak seragam, namun ada suatu pemahaman yang sering menjadi bagian dari studi ini yang disingkat menjadi PESTEL. Singkatan dari *politics, economy, social, technology, environment, dan legal*. Yaitu, faktor-faktor eksternal yang perlu diperhatikan pimpinan puncak dalam pengelolaan perusahaan.



Noke Kiroyan
Chairman & Chief Consultant
KIROYAN Partners



Gambar 2. Analisis faktor-faktor eksternal dalam manajemen strategis.

Dalam pelaksanaan bisnis di masyarakat modern dan kompleks, pengelolaan perusahaan sangat terdampak oleh keenam faktor ini. Menafikan atau mengabaikannya dapat menimbulkan risiko besar dan menjerumuskan perusahaan. Keenamnya merangkum faktor-faktor eksternal yang akan menjadi semakin penting dengan semakin besarnya perusahaan.

Sebagian besar dari konteks pelaksanaan fungsi *public affairs* (Gambar 1) adalah faktor-faktor di dalam analisis PESTEL. Dapat disimpulkan bahwa *public affairs* merupakan penjabaran operasional dari Analisis PESTEL. Dilengkapi dengan isu-isu internal dan budaya serta norma-norma lokal, nasional, dan terkadang internasional.

Saling Terkait

Dengan demikian semakin jelas bahwa

public affairs merupakan bagian dari manajemen strategis, atau pengelolaan bisnis oleh pimpinan tertinggi. Jadi tidak perlu dipertanyakan lagi apakah pimpinan perusahaan perlu terlibat dalam *public affairs* atau tidak. Sejauh ini terkesan banyak pimpinan yang beranggapan bahwa segala sesuatu yang menyangkut komunikasi menjadi tanggung jawab divisi komunikasi.

Dengan terus memantau semua hal yang ditampilkan di dalam Gambar 1, maka perusahaan dapat cepat mengidentifikasi isu. Dalam perencanaan bisnis, tidak terelakkan bahwa isu-isu yang terkait atau menjadi perhatian *stakeholder* tertentu, memperoleh perhatian sepadan.

Stakeholder management dan *issues management* adalah dua hal yang tidak terpisahkan. Dalam melakukan *stakeholder analysis*, yang merupakan

langkah pertama dalam *stakeholder management*, kita harus memerhatikan isu-isu apa terkait *stakeholder* tertentu yang mungkin akan muncul atau berpotensi menjadi masalah bagi perusahaan.

Dari tulisan singkat ini jelas bahwa antara *stakeholder management*, *issues management*, dan *strategic management* saling terkait erat. Keseluruhannya menjadi bagian dari kegiatan manajemen puncak perusahaan untuk mencapai Bisnis Berkelanjutan. Karenanya menjadi inti dari tugas manajemen. Supaya bisnis dapat berkelanjutan, pengelolannya harus berpedoman kepada *triple bottom line*, yang berarti segi sosial, ekonomi, dan lingkungan hidup. ●