

APLIKASI PENGUKURAN RISIKO TRANSFORMASI ORGANISASI (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI)

**Batara M. Simatupang, Walden R. Bakara, Agung Prasetya Budi, Surachman
Surjaatmadja**

Dosen Tetap MM STIE IBS, Praktisi Telekomunikasi, Praktisi Telekomunikasi, Dosen
Tetap STIE IBS

batara.ms@ibs.ac.id, waldenbakara@yahoo.com, agungprasetyobudi@yahoo.com,
surachman.surjaatmadja@ibs.ac.id

Abstract. The aim of this study is to perform quantitative risk assessment of organizational transformation at PT X and develop its risk mitigation. The design of this study based on business risk analysis model by Fekete (2000), which are consist 4 steps: (1) risk identification; (2) qualitative analysis; (3) quantitative analysis; and (4) risk response. The result of study showed there are significance risks of organizational transformation at PT X with the biggest risk level in consecutive order are system readiness factor, organization factor, and culture factor.

Keywords: organizational change, risk management, quantitative risk assessment, delphi technique, monte-carlo simulation

Abstrak. Tujuan studi ini adalah menilai secara kuantitatif kinerja transformasi organisasi pada PT X dan membangun mitigasi risikonya. Studi ini didesain berdasarkan model analisis risiko bisnis yang dikembangkan oleh Fekete (2000), yang terdiri dari empat tahap: (1) identifikasi risiko; (2) analisis kualitatif; (3) analisis kuantitatif; dan (4) respon risiko. Hasil studi ini menunjukkan transformasi organisasi pada PT X signifikan berisiko dengan level risiko terbesar secara berurutan adalah faktor kesiapan sistem, faktor organisasi dan faktor budaya.

Kata kunci: perubahan organisasi, manajemen risiko, penilaian risiko kuantitatif, teknik delphi, simulasi monte-carlo

PENDAHULUAN

Situasi dan perkembangan eksternal suatu entitas bisnis seperti pasar dan pelanggan, serta kondisi internalnya akan saling mempengaruhi. Hal ini sangat terkait dengan perkembangan ekonomi, sosial, bahkan politik dan keamanan. Perubahan situasi, perkembangan pasar, dan pelanggan menjadi suatu keniscayaan. Implikasinya adalah *change* (perubahan) pada entitas bisnis menjadi suatu kebutuhan strategis.

Industri telekomunikasi di Indonesia mengalami perubahan besar dalam kurun 16 tahun terakhir. Perubahan tersebut dimulai sejak diberlakukan Undang-Undang Telekomunikasi No. 36 / 1999 yang memberikan hak kepada setiap badan usaha untuk menjadi penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi di Indonesia. Sejak itulah mulai masuk operator-operator telekomunikasi baru di Indonesia, sampai dengan saat ini tercatat ada 11 operator yang beroperasi. Masuknya operator-operator baru memunculkan fenomena bisnis yang baru pula. Diawali dari *booming* industri selular tahun 1999 ketika jumlah pelanggan tumbuh 40-50% setahun (Chrismanaria, 2006: 1). Kemudian munculnya operator selular berbasis teknologi CDMA yang menawarkan

tarif lebih murah dari operator GSM. Hal tersebut memicu terjadinya perang tarif dan diskriminasi harga antar-operator. Mulai dari Talk time Esia – bicara 1 jam Rp 1000, ; Excel bicara Rp 1/detik; sampai Simpati PeDe bicara Rp 0.5/detik. Menurut Frost & Sullivan (2009) salah satu lembaga riset internasional, fenomena tersebut menjadikan Indonesia sebagai salah satu negara yang paling kompetitif industri telekomunikasinya di kawasan ASEAN.

PT. X sebagai salah satu operator telekomunikasi di Indonesia saat ini menghadapi banyak tantangan dalam iklim kompetisi yang sangat ketat. Untuk mengantisipasi dan meminimasi hambatan-hambatan signifikan dalam pencapaian *objective* perusahaan sehubungan dengan tantangan kompetisi tersebut, PT. X telah menyusun *risk profile* perusahaan tahun 2009. Risk profile PT. X disusun berdasarkan data-data historis, prediksi tahun 2009 serta pertimbangan kualitatif lainnya dengan menyusun level suatu risiko berdasarkan peluang terjadinya risiko (*likelihood*) serta besarnya dampak (*impact*) apabila risiko tersebut terjadi. Menurut Frost & Sullivan, salah satu lembaga riset internasional, fenomena tersebut menjadikan Indonesia sebagai salah satu negara yang paling kompetitif industri telekomunikasinya di kawasan ASEAN (<http://teknologi.vivanews.com/news/read/87503-konsolidasi-operator-bakal-terjadi>, 3 September 2009).

Menghadapi kondisi tersebut, untuk mempertahankan *sustainability* dan *competitive advantage* perusahaan, PT X sebagai salah satu operator telekomunikasi di Indonesia, mencanangkan program transformasi bisnis. Menurut Flamholtz dan Randle (2008: 6) transformasi adalah bentuk perubahan skala besar yang menghasilkan bentuk baru (metamorfosis). Transformasi bisnis yang dilakukan PT X adalah dengan mengubah portfolio bisnis dari *infocomm* (*information & telecommunication*) menjadi TIME (*Telecommunication, Information, Media, & Entertainment*) melalui 4 kegiatan transformasi, yaitu transformasi portfolio bisnis, transformasi infrastruktur, transformasi organisasi, dan transformasi budaya (PT X, 2009). Menurut *Committee of Sponsoring Organizations of Threadway Commission* (COSO) dalam COSO (2004: 16) risiko adalah adanya kemungkinan kejadian yang dapat menghambat pencapaian sasaran organisasi. Sejalan dengan definisi risiko tersebut, PT X telah menyusun *risk profile* perusahaan tahun 2009 yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang hambatan-hambatan signifikan yang dihadapi perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan yang dituangkan dalam Rencana Kerja, Anggaran, dan Pendapatan (RKAP) tahun 2009 (PT X, 2009: 2).

Dalam proses transformasi bisnis ini PT. X telah menetapkan 10 *strategic initiatives*, dimana salah satu *strategic initiative* tersebut adalah melaksanakan transformasi organisasi. Transformasi organisasi ini dimaksudkan untuk memperkuat portofolio bisnis PT. X yang telah berubah, sehingga diharapkan organisasi yang baru mampu lebih fokus pada portofolio bisnis masing-masing.

Penyusunan level risiko dalam *risk profile* tersebut ditentukan berdasarkan analisis kualitatif dari peluang terjadinya risiko (*likelihood*) dan besarnya dampak (*impact*) apabila risiko tersebut terjadi. Berdasarkan *risk profile* tersebut, risiko transformasi organisasi sebagai bagian dari transformasi bisnis menjadi salah satu risiko dengan kategori *very high*, tetapi dalam *risk profile* perusahaan yang disusun berdasarkan analisis risiko secara kualitatif tersebut belum bisa menjawab, berapa besar risiko transformasi organisasi yang dilakukan PT X. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini disusun untuk menjawab dua pertanyaan, yaitu: (1) Berapa besar risiko transformasi organisasi yang dilakukan PT X terhadap pencapaian sasaran perusahaan? (2) Apa rencana tindak lanjut yang harus dilakukan untuk meminimasi risiko tersebut ?

KAJIAN TEORI

Untuk mengeliminasi ketidakpastian dalam proses transformasi organisasi tersebut perlu disusun suatu model analisis risiko secara kuantitatif yang dapat memberikan estimasi pengaruh faktor-faktor risiko terhadap performansi finansial perusahaan. Dengan mengetahui peluang dan besarnya dampak risiko tersebut, maka manajemen perusahaan akan dapat mengambil langkah mitigasi risiko yang tepat.

Dalam proses analisis risiko secara kuantitatif, beberapa literatur (Diane Wieske & Ron van der Meer, 2006; David Vose, 2006; Stephen Hoye, 2004) mensyaratkan ketersediaan data historis yang cukup sehingga proses pemodelan dan perhitungannya dapat dilakukan. Dalam kasus ini, PT. X tidak mempunyai data historis berkaitan dengan transformasi organisasi, karena proses ini baru pertama kali dilakukan. Oleh karena itu, perlu didesain suatu metoda pengukuran risiko yang dapat dihubungkan dengan performansi finansial perusahaan dan masih dapat diyakini secara statistik meskipun ada kendala keterbatasan data historis.

Menurut Tore Olafsen, John Martin Derva & Roger Pullen dalam *Corporate Risk Analysis* (2006), salah satu performansi finansial perusahaan yang dapat digunakan sebagai *benchmark* dalam pengukuran risiko adalah EBITDA (Earning Before Interest, Tax, Depreciation & Amortization), karena EBITDA dapat merepresentasikan keseluruhan operasional perusahaan dalam bentuk performansi finansial, tanpa memperhitungkan instrumen-instrumen finansial lain di luar kegiatan operasional (seperti pajak, beban bunga, dan rugi/untung kurs).

Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini disusun untuk mengukur dampak risiko transformasi organisasi PT. X terhadap performansi EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation & Amortization) perusahaan tahun 2009.

Menurut Flamholtz dan Randle (2008: 6) secara umum perubahan organisasi didefinisikan sebagai membuat sesuatu yang berbeda dari biasanya. Perubahan tersebut bisa dalam skala kecil (*incremental*) maupun skala besar (*transformational*).

Pengukuran hasil perubahan merupakan salah satu alat yang penting dalam perubahan organisasi. Menurut Flamholtz dan Randle (2008: 47-48) pengukuran hasil perubahan organisasi dapat dilakukan secara kuantitatif dalam bentuk performansi finansial sebagai "*bottomline*" hasil operasi organisasi. Hal tersebut diperkuat dengan bukti empiris melalui beberapa penelitian (Flamholtz dan Aksehirli, 2000; Flamholtz dan Hua, 2002; Flamholtz dan Kurland, 2006) untuk mencari hubungan antara 6 faktor strategis dalam pembentukan organisasi dengan performansi finansial (dalam penelitian tersebut digunakan *gross margin* dan *Earning Before Interest & Tax* – EBIT). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara 6 faktor strategis dalam pembentukan organisasi dengan performansi finansial dan mampu menjelaskan 55% sampai 73% dari performansi finansial tersebut. Implikasi dari hasil penelitian tersebut adalah untuk mengukur tingkat keberhasilan perubahan organisasi dapat dilakukan dengan membandingkan performansi finansial perusahaan sebelum dan sesudah perubahan organisasi.

Pendekatan lainnya dalam mengukur kesuksesan perubahan adalah dengan mengukur efektivitas organisasi, antara lain melalui *goal approach*, *system resource approach*, dan *internal process approach*. Setiap pendekatan hanya menjawab dimensi yang diukurnya saja. Salah satu contoh adalah dengan menggunakan *internal process approach* (pendekatan proses). Evan (1997: 15-28) mengembangkan metode pengukuran efektivitas transformasi secara kuantitatif melalui pengukuran terhadap efisiensi ekonomis suatu organisasi. Ia menyarankan pengukuran efektivitas organisasi

dilakukan terhadap input sumber, transformasi sumber menjadi output, dan output yang diberikan terhadap konsumen yang terdapat di luar organisasi. Pendekatan ini memenuhi syarat untuk dikategorikan sebagai pendekatan proses karena Evan mengembangkan ukuran berupa rasio-rasio yang mengukur efisiensi internal, yang sesungguhnya merupakan gambaran mengenai efektivitas proses dalam suatu organisasi. Langkah awal adalah dengan cara menghitung besarnya ongkos untuk pengadaan input (I), ongkos transformasi (T), serta nilai output (O). Ketiga aspek ini dapat dikombinasikan untuk mengukur berbagai aspek dari performansi organisasi. Cara yang paling sering digunakan adalah melakukan pengukuran efisiensi dengan menggunakan rasio O/I. Bagi sebuah perusahaan, rasio ini dapat diartikan sebagai perbandingan antara besarnya keuntungan dengan besarnya investasi.

$$\text{Rasio O/I} = \frac{\text{Jumlah Profit}}{\text{Jumlah Investasi}} \quad (1)$$

Rasio T/O menunjukkan besarnya kegiatan transformasi yang diperlukan untuk menghasilkan sejumlah tertentu output. Pada sebuah perusahaan rasio ini dapat diartikan biaya operasi dibagi besarnya penjualan.

$$\text{Rasio T/O} = \frac{\text{Beban Operasi}}{\text{Pendapatan operasi}} \quad (2)$$

Dalam penelitian mengenai tingkat keberhasilan perubahan organisasi, Barret (2002) mengutip beberapa laporan kasus yang terjadi antara lain: Artikel *Harvard Business Review* melaporkan pengeluaran sebesar US\$3.3 triliun pada tahun 1999, untuk proses *merger* dan akuisisi, kurang dari 50% proyek tersebut mencapai sasaran strategis dan kinerja finansial (Ashkenas dan Francis, 2000); Laporan seorang praktisi *corporate reengineering* menyatakan *success rate* perubahan organisasi dalam daftar *Fortune 1000 companies* dibawah 50%, bahkan beberapa menyatakan hanya mencapai 20% (Strebel, 1996). Kemudian Zairi (2001) merangkum *rate* keberhasilan perubahan organisasi untuk proses *reengineering* pada 37 perusahaan Amerika dan 17 perusahaan Eropa mendapatkan bahwa 58% perusahaan hanya mampu meraih angka kesuksesan dibawah 50%. Selanjutnya Agung (2004) melakukan identifikasi risiko untuk mengukur karakteristik organisasi dalam manajemen perubahan dengan menggunakan data historis keberhasilan dan kegagalan perubahan organisasi di Amerika dan Eropa mendapatkan bahwa pengelolaan risiko merupakan salah satu kunci keberhasilan perubahan organisasi. Dari data dan studi kasus tersebut di atas, jelas bahwa risiko pelaksanaan perubahan organisasi cukup signifikan. Dengan demikian menjadi sangat penting proses pengelolaan risiko untuk mengeliminasi faktor-faktor yang menghambat pencapaian sasaran perubahan organisasi.

Menurut *Committee of Sponsoring Organizations of Threadway Commission* (COSO) dalam COSO (2004) risiko adalah adanya kemungkinan kejadian yang dapat menghambat pencapaian sasaran organisasi. Untuk itu diperlukan suatu pengelolaan risiko yaitu suatu aplikasi sistematis dari kebijakan manajemen, prosedur dan pelaksanaan operasi untuk mengeliminasi risiko (*Australian Standard/New Zealand Standard – AS/NZ, 2004*)

Salah satu elemen penting dalam keseluruhan proses pengelolaan risiko adalah proses penilaian risiko (*risk assessment*). Menurut COSO (2004), *risk assessment* adalah proses pengukuran risiko secara kualitatif ataupun kuantitatif sesuai dengan hasil identifikasi risiko untuk mengestimasi peluang dan dampak terjadinya suatu risiko. Metoda *risk assessment* yang dikeluarkan oleh 3 lembaga standarisasi *risk*

management terkemuka – COSO, AS/NZ, dan FERMA (Federation of European Risk Management Association) – pada dasarnya mempunyai tahapan yang sama. Perbandingan tahapan risk assessment ketiga metoda tersebut disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Tahapan Risk Assesment

Tahapan	COSO	AS/NZ	FERMA
Identifikasi Risiko	Event Identifikation	Identify Risk	Risk Identifikation & Risk Description
Analisis Risiko	Risk Assesment	Analysis Risk & Evaluate Risk	Risk Estimation, Risk Evaluation, Risk Reporting & Decision
Risk Response	Risk Response	Treat Risk	Risk Treatment

Sumber: Dikompilasi dari COSO, 2004; AS/NZ, 2004; dan FERMA, 2003

Dalam aplikasinya, ketiga standar tersebut di atas tidak menetapkan aturan yang mengikat kepada organisasi dalam proses penilaian risiko. Jadi organisasi dapat menentukan sendiri metode atau alat yang digunakan dalam proses tersebut sesuai dengan kondisi masing-masing. Hal tersebut mendorong pengembangan metoda penilaian risiko yang lebih spesifik untuk suatu kasus tertentu.

Fekete (2000) dalam “*Development & Application of Business Risk Analysis Procedures*” menyusun konsep bagaimana melakukan penilaian risiko bisnis yang dihadapi suatu bisnis yang akan diambil. Model analisis risiko bisnis yang disusun Fekete tersebut dapat memberikan estimasi risiko yang mungkin terjadi berdasarkan *expert judgement*. Selain itu model tersebut juga dapat diaplikasikan dalam semua tingkat keputusan bisnis, mulai dari keputusan strategis, perencanaan bisnis, sampai pada tingkat eksekusi proyek. Beberapa aplikasi yang dikembangkan dari model tersebut diantaranya adalah strategi penetapan harga berdasarkan analisis risiko bisnis dan *game theory* (Fekete & Konkoly, 2004); dan strategi pengembangan investasi bidang *real estate* (Fekete & Katona, 2002).

Ada 4 (empat) langkah utama dalam analisis risiko bisnis menurut Fekete (2000), yaitu : (1) Eksplorasi faktor-faktor risiko (2) Analisis kualitatif terhadap faktor risiko (3) *Monte Carlo simulation* – analisis kuantitatif faktor risiko (4) Penyusunan rencana mitigasi risiko sesuai hasil simulasi monte carlo.

Standar pengelolaan risiko yang ditetapkan COSO, AS/NZ, maupun FERMA memberikan banyak pilihan metoda dan alat bantu yang bisa digunakan dalam proses penilaian risiko. Dengan demikian organisasi dapat memilih metoda atau alat bantu yang paling sesuai dengan kondisi masing-masing organisasi. Dalam proses identifikasi risiko, beberapa metoda dan alat bantu yang bisa digunakan antara lain *brainstorming*, *checklist* (COSO, 2004; AS/NZ, 2004; FERMA, 2003), *logbook*, *diagraming technique* (COSO, 2004), *system analysis*, dan *scenario analysis* (AS/NZ, 2004). Dalam proses ini, *brainstorming* banyak dipilih dengan pertimbangan kesederhanaan dan hasil identifikasi faktor risiko yang lebih komprehensif (Koller, 2000).

Sebagai alat bantu dalam proses *brainstorming*, menurut Glenn Koller (*Risk modeling for Determining Value and Decision Making*, 2000), *Contributing factor diagram* (CFD) merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk menyusun faktor-faktor risiko secara komprehensif. CFD merupakan penyederhanaan bentuk *influence diagram* sehingga korelasi antarfaktor risiko dapat dilihat dengan lebih jelas. CFD disusun mundur mulai dari tujuan akhir suatu permasalahan. Setelah tujuan akhir

ditetapkan, berikutnya adalah menetapkan faktor-faktor utama yang mempengaruhi pencapaian tujuan tersebut. Berbeda dengan penyusunan *flow chart*, susunan faktor-faktor risiko tidak harus berurutan sesuai waktu kejadian, tetapi lebih penting untuk menggambarkan bagaimana hubungan faktor-faktor risiko tersebut terhadap variabel utama/tujuan akhir permasalahan.

Menurut Kathy Phipps (2003), untuk menentukan estimasi dampak dan peluang terjadinya suatu risiko dapat menggunakan Delphi technique, yaitu suatu metode sistematis yang digunakan untuk mengumpulkan pendapat para ahli melalui beberapa putaran kuesioner, dimana ringkasan hasil kuesioner putaran sebelumnya diinformasikan dalam kuesioner putaran berikutnya. Hal ini dimaksudkan agar dapat menjadi pertimbangan para ahli dalam memberikan jawaban putaran berikutnya. Diharapkan dalam beberapa putaran kuesioner akan didapatkan konsensus jawaban atas suatu permasalahan. Simulasi monte carlo merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisis perencanaan bisnis secara dinamis dengan membangun skenario acak sesuai dengan analisis risiko bisnis tersebut (Johnattan, 2006). Analisis risiko yang digunakan bisa dari data-data historis maupun data estimasi para pakar dalam bentuk probabilitas distribusi. Salah satu contoh aplikasi simulasi Monte Carlo yang menggunakan estimasi data dikembangkan oleh Eric Summons (2006) yang menggunakan simulasi Monte Carlo untuk memprediksi tingkat performansi sumber daya manusia dalam perusahaan. Dengan karakteristik tersebut, simulasi monte carlo cukup tepat digunakan dalam analisis kuantitatif risiko perubahan organisasi, dimana data yang tersedia berdasarkan estimasi para ahli.

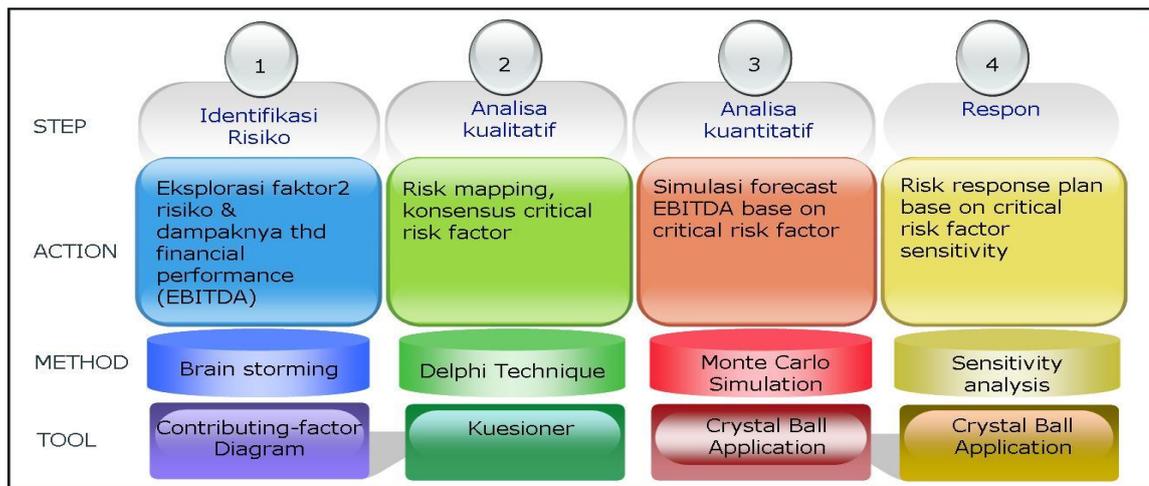
Tahap yang paling krusial dalam metode ini adalah konsensus para ahli dalam memberikan estimasi faktor risiko yang akan terjadi. Kesalahan estimasi faktor risiko termasuk pola distribusinya akan memberikan hasil simulasi yang berbeda pula. Sehingga pemilihan anggota panel yang betul-betul memahami permasalahan yang ada merupakan hal yang harus mendapatkan perhatian utama.

Dalam penyusunan *risk response*, manajemen harus menetapkan rencana tindak lanjut terhadap estimasi risiko hasil analisis sebelumnya (COSO, 2004: 55). Dalam menetapkan rencana tindak lanjut tersebut harus dipertimbangkan *cost benefit analysis* berdasarkan dampak dan peluang terjadinya risiko. Dengan demikian, untuk menentukan prioritas rencana tindak lanjut dapat digunakan alat bantu *sensitivity analysis*, yaitu alat untuk mengukur besarnya dampak perubahan input terhadap perubahan output (Decisioneering, 1998: 167-168).

METODE

Penelitian ini secara garis besar disusun dengan menggunakan metoda *business risk analysis* (Fekete 2000: 6) dengan beberapa modifikasi pada alat analisis yang digunakan. Secara keseluruhan proses tersebut seperti tercantum pada Gambar 1. Model Analisis di bawah ini.

Pemilihan model analisis tersebut didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu : (1) Dari uraian proses penilaian risiko pada sintesa teori dapat dilihat persamaan tahapan proses penilaian risiko antara 3 standar pengelolaan risiko (COSO, AZ/NZ, dan FERMA) – (lihat Tabel 1) dan jika dibandingkan dengan Model analisis pada gambar 1, dapat disimpulkan bahwa keempat metoda tersebut menggunakan kerangka pemikiran yang sama, sehingga secara teoritis metoda yang dipakai sudah digunakan dalam banyak aplikasi. (2) Karakteristik kasus dalam penelitian ini (mengestimasi pencapaian sasaran dengan memperhitungkan peluang dan dampak risiko) sama dengan



Gambar 1. Model Analisis, diolah.

karakteristik pada penelitian yang dilakukan Fekete et al (Fekete, 2000; Fekete & Konkoly, 2004; Fekete & Katona, 2002). (3) Metoda ini memberikan gambaran operasionalisasi proses lebih detail dibandingkan ketiga standar (COSO, AS/NZ, dan FERMA), terutama untuk kasus yang proses perhitungannya berdasarkan *expert judgement*. AS/NZ dan FERMA juga merekomendasikan penggunaan *expert judgement* jika tidak ada data historis (AS/NZ 2004: 44; FERMA 2003: 23), sedangkan COSO (2004: 35) hanya mensyaratkan kecukupan informasi dalam bentuk skala pengukuran interval dan rasio dalam proses analisis kuantitatif. Dalam kasus ini, PT X tidak mempunyai data historis berkaitan dengan transformasi bisnis, karena proses ini baru pertama kali dilakukan.

Variabel Penelitian. Variabel dalam penelitian ini ditentukan melalui proses identifikasi risiko yang dilakukan melalui *brainstorming* dengan tim unit SICP (*Strategic Investment & Strategic Planning*) PT X – unit yang merancang transformasi bisnis. Agung (2004) dalam studi untuk mengetahui faktor risiko apa yang paling berpengaruh dalam perubahan organisasi mendapatkan bahwa ada 3 faktor yang paling berpengaruh yaitu kepemimpinan, perubahan sistem manajemen, dan penolakan. Sementara menurut studi Crowe (2002) yang dijadikan *benchmark* studi oleh Agung (2004) menyatakan bahwa ada 6 faktor risiko yang paling berpengaruh dalam perubahan organisasi di perusahaan-perusahaan di Amerika dan Eropa. Berdasarkan hasil studi tersebut, maka penentuan variabel penelitian ini bukan berdasarkan studi yang sudah dilakukan sebelumnya, karena kondisi dan lingkungan bisnis yang berbeda akan memberikan faktor risiko yang berbeda pula.

Brainstorming dilakukan untuk mengeksplorasi faktor risiko apa saja yang mungkin berpengaruh pada pencapaian sasaran perusahaan yaitu RKAP tahun 2009. Target RKAP tersebut diasumsikan sebagai RKAP sebelum memperhitungkan risiko transformasi organisasi. Target RKAP tersebut yang nantinya akan disimulasikan menggunakan Monte Carlo untuk mengetahui pengaruh faktor risiko terhadap pencapaian target RKAP. Target RKAP Unit X tahun 2009 disajikan pada Tabel 2.

Dari hasil *brainstorming* tersebut, ada 3 jenis variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu: (1) Variabel sebab (*dependent variable*), yaitu variabel yang diduga memiliki hubungan positif atau negatif dengan variabel akibat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel sebab adalah faktor risiko, yaitu: (a) Faktor risiko

Tabel 2. Target RKAP Unit X Tahun 2009 (dalam miliar rupiah)

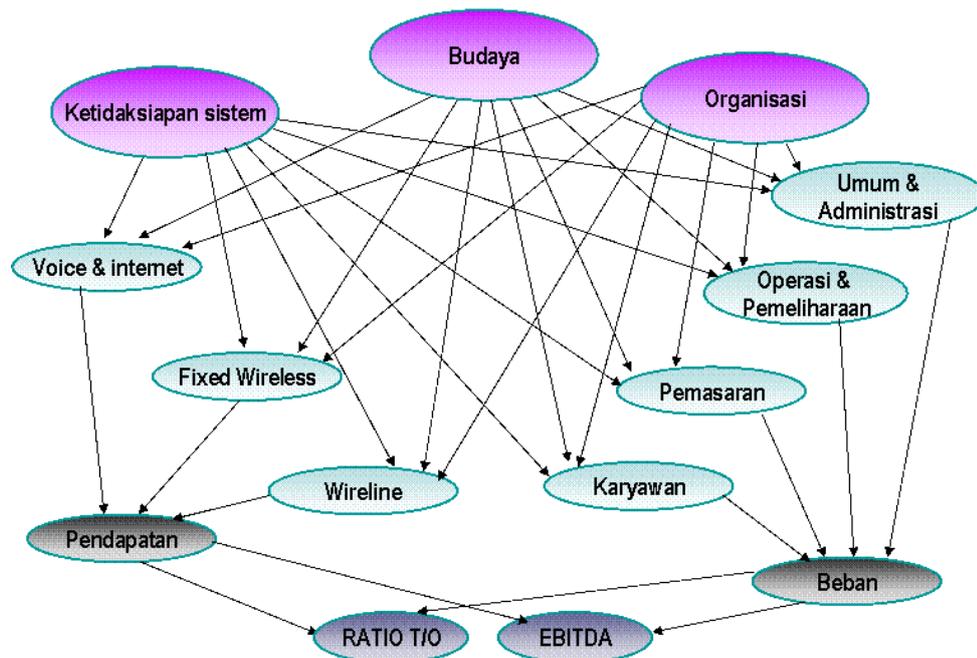
Account	Uraian	Budget (Thn)
1	2	3
	Ratio T/O (COE/R)	49.76%
LR	EBITDA	524.56
R	Pendapatan Usaha	1,044.05
R01	Telepon	560.43
R011	Wireline	475.80
R012	Fixed Wireless	84.63
R02	Selular	-
R03	SLI	5.16
R04	Kerjasama operasi	-
R05	Interkoneksi	220.14
R06	Internet dan data	256.79
R061	SMS	25.55
R063	Voice & Internet	221.72
R067	Datacom	2.61
R068090	e-Business	0.80
R066	VoIP	3.10
R068X1	IP Transit	-
R068X2	Metro Ethernet	-
R068X3	IP TV	3.02
R068	Data & Internet lainnya	-
R07	PBH	-
R08	Jasa Jaringan	1.52
R09	Jasa telekomunikasi lainnya	0.00
COE	Beban Usaha Kas	519.49
E01	Beban karyawan	162.79
E02	Beban interkoneksi	-
E03	Beban operasi & pemeliharaan	102.58
E04	Beban umum dan administrasi	35.04
E05	Beban pemasaran	32.28
E06	Beban kerjasama operasi	186.80

Sumber : Diolah dari data internal unit X

ketidaksiapan sistem (baik itu positif maupun negatif) yang meliputi tingkat ketersediaan prosedur yang implementatif, kejelasan pembagian tanggung jawab dan wewenang (b) Faktor risiko budaya (baik itu positif maupun negatif) karena masih adanya budaya yang menghambat seperti SDM/karyawan masih merasa monopoli perusahaan, birokrasi yang berbelit dan semangat kompetisi yang rendah (c) Faktor risiko organisasi (baik itu positif maupun negatif) yang mengakibatkan proses pengawakan SDM posisi strategis yang tidak tepat dan rotasi karyawan yang tidak efisien. (2) Variabel antara (*intervening variable*), yaitu variabel yang muncul di antara hubungan langsung variabel sebab dengan akibat. Dalam penelitian ini, variabel antara yang digunakan adalah komponen *account* dalam RKAP 2009 yang diperkirakan akan dipengaruhi oleh faktor risiko (variabel sebab). Hasil *brainstorming* mendefinisikan

ada 7 komponen *account* RKAP yang ditetapkan sebagai variabel antara, yaitu pendapatan *wireline*, pendapatan *fixed wireless*, pendapatan *voice dan internet*, beban karyawan, beban pemasaran, beban operasi & pemeliharaan, dan beban umum dan administrasi. (3) Variabel akibat (*independent variable*), adalah variabel yang menjadi tujuan penelitian, yaitu untuk mengerti, menjelaskan, dan/atau memprediksi variasi nilai dari variabel akibat. Permasalahan dalam penelitian diangkat dari *risk profile* perusahaan tahun 2009 yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang hambatan-hambatan signifikan yang dihadapi perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan yang dituangkan dalam RKAP tahun 2009. Berdasarkan hal tersebut maka variabel akibat yang digunakan dalam penelitian ini adalah target RKAP unit X tahun 2009, yaitu EBITDA (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation, and Amortization*) unit X tahun 2009. Beberapa studi yang dilakukan sebelumnya yang menggunakan EBITDA sebagai variabel akibat, yaitu studi Flamholtz et al. (Flamholtz dan Aksehirl, 2000; Flamholtz dan Hua, 2002; Flamholtz dan Kurland, 2006). Variabel akibat kedua yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah estimasi efektivitas transformasi organisasi melalui pengukuran terhadap efisiensi ekonomis organisasi (Evan, 1997). Rasio yang akan diukur adalah rasio T/O (Transformasi/Output), dalam hal ini adalah rasio antara beban operasi terhadap pendapatan operasi/penjualan. *Benchmark* rasio ditetapkan sesuai dengan target RKAP, artinya target RKAP merupakan kondisi dimana transformasi organisasi berjalan dengan efektif. Dalam penelitian ini rasio T/O yang digunakan sebagai *benchmark* adalah target internal karena ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada salah satu unit bisnis di PT X, sehingga tidak bisa dibandingkan dengan rasio T/O average industri telekomunikasi di Indonesia, karena struktur biaya dan pendapatan di unit bisnis PT X berbeda dengan struktur biaya dan pendapatan operator telekomunikasi secara total.

Hasil keseluruhan dari *brainstorming* untuk menentukan variabel-variabel penelitian ditranslasikan dalam bentuk *contributing factor diagram* (CFD) sesuai pada Gambar 2 berikut ini.



Gambar 2. CFD Hasil Proses Identifikasi Risiko

Peluang terjadinya risiko disusun dalam 5 skala seperti pada Tabel 3. Sedangkan dampak terjadinya risiko juga disusun dalam 5 skala likert, tetapi dibedakan domainnya antara dampak terhadap pendapatan dan dampak terhadap beban pada Tabel 4.

Tabel 3. Skala Likert Peluang Terjadinya Risiko

Skala	Domain
1	Peluang terjadinya faktor risiko s.d. 20%
2	Peluang terjadinya faktor risiko 20% s.d. 40%
3	Peluang terjadinya faktor risiko 40% s.d. 60%
4	Peluang terjadinya faktor risiko 60% s.d. 80%
5	Peluang terjadinya faktor risiko > 80%

Calon responden survey dipilih dari para senior leader sampai dengan level manager dari unit yang merencanakan transformasi organisasi, unit yang menjadi objek transformasi dan unit pendukung yang akan dipengaruhi dampak transformasi organisasi. Calon responden tersebut dipilih dengan pertimbangan mereka adalah para *expert* di bidangnya dan mempunyai kewenangan untuk memberikan arah dan strategi bisnis di masing-masing unitnya. Dari proses pemilihan tersebut didapatkan 50 calon responden survey. Hasil survey putaran kedua direkapitulasi dan diinformasikan hasilnya pada survey putaran ketiga.

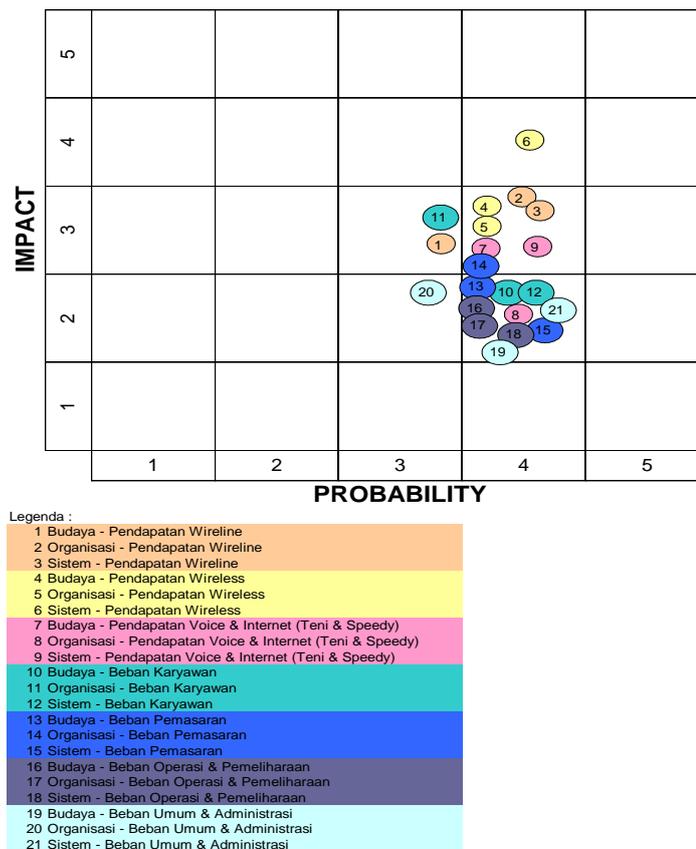
Tabel 4. Skala Likert Dampak Terjadinya Risiko Terhadap Pendapatan dan Beban

Skala	Domain Dampak Terhadap Pendapatan
1	Deviasi + 10% thd target EBITDA 2009
2	Deviasi 0 - +10% thd target EBITDA 2009
3	Deviasi (-10%) - 0% thd target EBITDA 2009
4	Deviasi (-20%) - (-10%) thd target EBITDA 2009
5	Deviasi < (-20%) thd target EBITDA 2009

Skala	Domain Dampak Terhadap Beban
1	Deviasi < (-10%) thd target EBITDA 2009
2	Deviasi (-10%) - 0% thd target EBITDA 2009
3	Deviasi 0% -10% thd target EBITDA 2009
4	Deviasi -10% - 20% thd target EBITDA 2009
5	Deviasi > +20% thd target EBITDA 2009

Rekapitulasi hasil survey putaran kedua yang diinformasikan pada survey putaran ketiga adalah nilai mean, mode, dan alasan yang melatarbelakangi pemilihan jawaban tersebut. Informasi tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan para responden dalam menentukan jawaban final. Dengan demikian diharapkan akan ada konsensus jawaban dari para responden.

Disinilah kekuatan dari Delphi technique, dimana akan dihasilkan konsensus dari seluruh anggota tanpa adanya konflik dan semua anggota merasa ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Hasil survey putaran ketiga diasumsikan sebagai konsensus jawaban dari para responden. Dari hasil survey putaran ketiga tersebut disusun *risk map* (peta risiko) pada Gambar 3, berdasarkan level dampak dan peluang,



Gambar 3. Risk Map Risiko

pada Transformasi Organisasi PT. X. *Risk map* tersebut akan digunakan untuk menentukan prioritas mitigasi risiko pada langkah ke empat.

Analisis Kuantitatif. Analisis kuantitatif disusun menggunakan simulasi monte carlo berdasarkan pada hasil analisis kualitatif tahap sebelumnya. Langkah pertama yang dilakukan untuk menyusun simulasi monte carlo adalah menentukan jenis distribusi variable masukan. Variabel masukan dalam kasus ini terdiri dari 7 komponen akun pembentuk EBITDA.

Tabel 5. Tiga Faktor Risiko

Faktor Risiko	Account RKAP	Parameter Faktor Risiko				Parameter RKAP		Komponen	
		Min	Max	Mea n	Stde v	Min	Max	Mea n	Stde v
Budaya	Pendapatan	368.	468.	450.	19.8	368.	497.	431.	24.5
	Wireline	74	66	93	0	74	21	93	8
Organisa si	Pendapatan	368.	463.	421.	19.5				
	Wireline	74	90	51	2				
Sistem	Pendapatan	368.	497.	423.	22.6				
	Wireline	74	21	35	3				

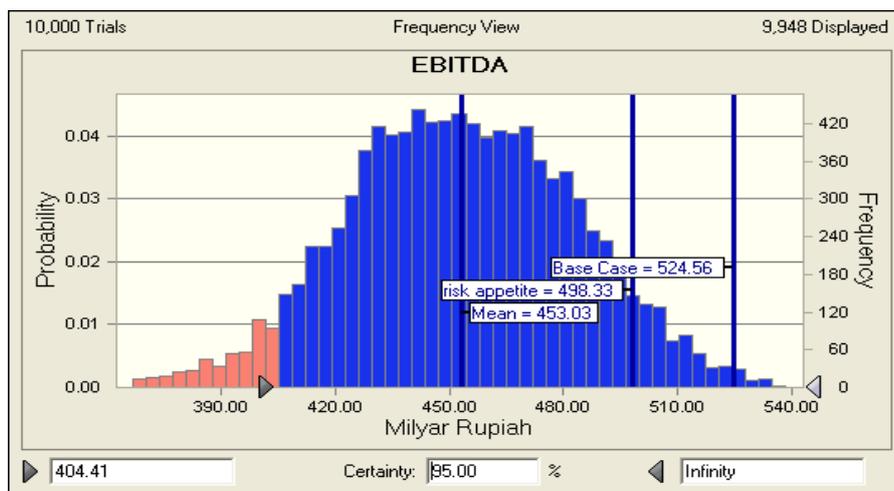
Jenis distribusi dan parameter variable masukan ditentukan dari tingkat skala dampak dan peluang terjadinya faktor risiko pada tahap sebelumnya. Data skala

dampak dan peluang dari semua faktor risiko dalam satu komponen akun EBITDA yang sama, akan digunakan sebagai asumsi jenis distribusi komponen tersebut. Sebagai salah satu contoh, untuk komponen pendapatan wireline yang dipengaruhi oleh 3 faktor risiko (sistem, budaya, & organisasi), maka jenis distribusi komponen pendapatan *wireline* merupakan nilai dari keseluruhan faktor risiko yang mungkin terjadi, secara lebih detail contoh penetapan data distribusi dapat dilihat pada Tabel 5.

Untuk menentukan jenis distribusi yang paling tepat, maka dilakukan uji *goodness of fit* dengan menggunakan 3 metoda yaitu Darling-Anderson test, Kolmogorov-Smirnov test, dan Chi-square test (Heiat, 2005). Ketiga pengujian tersebut dilakukan menggunakan aplikasi Crystal Ball (Charnes, 2007). Hasil pemilihan jenis distribusi tersebut dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Komponen EBITDA

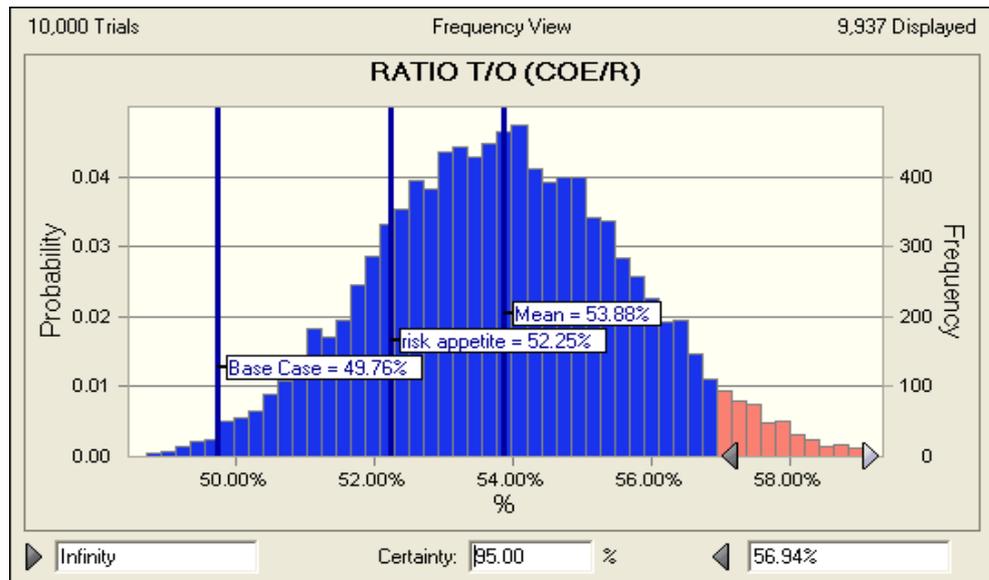
Komponen EBITDA	Hasil uji Goodness of fit				Parameter
	Distribusi	A-D	Chi-Square	K-S	
Pendapatan Wireline	Gamma	6.79	275.33	0.19	Location=237.71, Scale=3.21, Shape=60.57
Pendapatan Wireless	Beta	4.64	255.24	0.2	Mn=59.92, Max=83.25, Alpa=23, Beta=1.25
Penapatan Voice & Internet	Student's	3.98	152.23	0.2	Midpoint=211.74, Scale=14.06, Df=6
Beban Karyawan	Student's	5.32	235.55	0.24	Midpoint=170.12, Scale=3.17, Df=1
Beban Pemasaran	Min Extreme	9.96	415.58	0.25	Likeliest=33.66, Scale=1.6
Beban Operasi & Pemeliharaan	Min Extreme	9.35	355.5	0.23	Likeliest=106.26, Scale=4.65
Beban Umum & Administrasi	Min Extreme	8.46	187.68	0.28	Likeliest=36.16, Scale=1.34



Gambar 4. Forecast Value EBITDA Hasil Simulasi Monte Carlo

Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi Crystal ball.

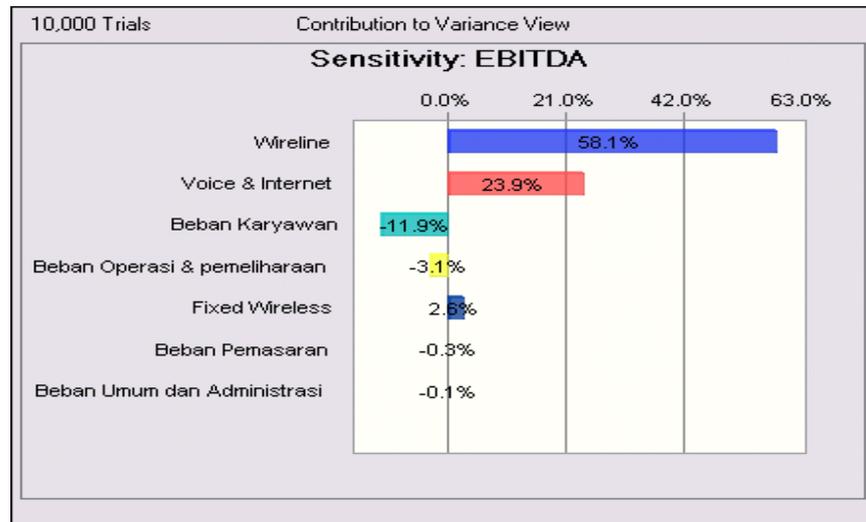
Setelah semua asumsi distribusi komponen EBITDA ditetapkan berdasarkan hasil uji *goodness of fit* di atas, simulasi Monte Carlo siap dilakukan. Simulasi dilakukan dengan menggunakan aplikasi Crystal Ball dengan hasil simulasi sebagaimana disajikan pada Gambar 4. Artinya, dengan tingkat keyakinan 95% range pencapaian EBITDA tahun 2009 akan lebih besar dari Rp.404.41 Miliar dengan Expected Value (Mean) Rp.453.03 Miliar.



Gambar 5. Forecast Value Rasio T/O hasil simulasi Monte Carlo
Sumber: Hasil Pengolahan data dengan Aplikasi Crystal ball.

Sementara untuk Rasio T/O didapatkan, dengan tingkat keyakinan 95% pencapaian Rasio T/O tahun 2009 akan lebih kecil dari 56.94% dengan *Expected Value (Mean)* 53.88%. Menurut COSO (2004), dalam proses pengelolaan risiko perlu dilakukan penetapan *objective setting*, dimana dalam penetapan sasaran perusahaan perlu dipertimbangkan adanya risiko sehingga dapat ditetapkan toleransi risiko (*risk tolerance*) yang selaras dengan *risk appetite* perusahaan (seberapa besar risiko yang mampu ditanggung perusahaan). Berdasarkan hal tersebut, jika diasumsikan *risk appetite* sebesar 5% dari *base case* (target yang telah ditetapkan), maka hasil simulasi menunjukkan bahwa risiko transformasi organisasi terhadap pencapaian EBITDA cukup signifikan karena *expected value (mean)* lebih kecil dari *risk appetite* (Rp.498.33M), demikian pula untuk estimasi rasio T/O, risiko transformasi organisasi cukup signifikan karena *expected value (mean)* lebih besar dari *risk appetite* (52.25%). Berdasarkan hal tersebut, maka perlu disusun rencana tindak lanjut untuk meminimasi dampak akibat faktor risiko dalam transformasi organisasi.

Risk Response. Risk response disusun berdasarkan *sensitivity chart analysis* menggunakan aplikasi Crystal Ball dan peta risiko (*risk map*) hasil analisis kualitatif. Sensitivity chart analysis digunakan untuk mengetahui berapa besar kontribusi masing-masing komponen EBITDA terhadap pencapaian EBITDA, komponen yang mempunyai korelasi dan kontribusi terbesar terhadap EBITDA akan menjadi prioritas dalam penyusunan *risk response* (Charnes, 2007). Sedangkan *risk map* digunakan untuk memetakan prioritas perbaikan faktor risiko dalam satu komponen EBITDA. Hasil sensitivity analysis menggunakan aplikasi Crystal Ball pada Gambar 6.



Gambar 6. Hasil Sensitivity EBITDA

Sumber: Hasil Pengolahan dengan Cristall Ball

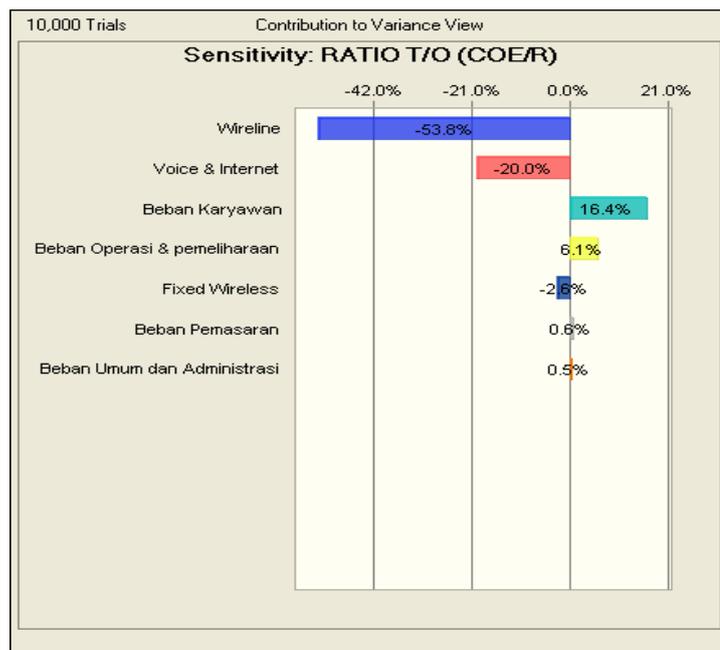
Risk response disusun untuk meminimasi kemungkinan terjadinya risiko terhadap pencapaian sasaran. Menurut COSO (2004) ada 4 jenis *risk response*, yaitu *avoid*, *accept*, *transfer*, dan *mitigate*. Dalam penelitian ini, karena proses transformasi sudah ditetapkan manajemen dan tidak mungkin memindahkan risiko tersebut kepada pihak lain, maka *risk response* yang paling tepat adalah dengan melakukan mitigasi risiko. Karena dalam penelitian ini terdapat 3 faktor risiko (sistem, organisasi, dan budaya), maka mitigasi risiko akan disusun untuk meminimasi kemungkinan dampak ketiga faktor risiko tersebut. Untuk menentukan prioritas mitigasi faktor risiko akan ditentukan berdasarkan level risiko masing faktor-faktor dibandingkan dengan tingkat sensitivitas komponen RKAP terhadap pencapaian sasaran. Hasil sensitivity analysis menggunakan aplikasi crystal ball sebagai berikut

Dari chart di dimaksud, bisa dilihat tiga komponen EBITDA yaitu pendapatan wireline, pendapatan voice & internet, dan beban karyawan berkontribusi 93.9% terhadap variance EBITDA, jadi variance tiga komponen EBITDA inilah yang harus menjadi prioritas dalam pelaksanaan transformasi organisasi. Untuk menyusun *risk response* yang efektif, kita lihat kembali *risk map* pada hasil analisis kualitatif dengan prioritas untuk tiga komponen EBITDA tersebut di atas. Dari *risk map* tersebut, utama dalam penyusunan *risk response* karena mempunyai dampak & peluang cukup besar untuk mempengaruhi komponen pendapatan wireline yang mempunyai tingkat sensitivitas kontribusi terbesar terhadap pencapaian EBITDA. Disusul prioritas berikutnya faktor risiko kesiapan sistem dan yang terakhir faktor risiko budaya. Yang perlu diperhatikan dalam penyusunan *risk response* yaitu besarnya biaya rencana tindak lanjut pengendalian risiko tersebut tidak boleh lebih besar dari tingkat risiko yang ada, dan rencana kerja tersebut harus dikomunikasikan kepada semua pihak yang berkepentingan. *Risk response* berdasarkan pertimbangan tersebut di atas dipaparkan dalam tabel *risk response* pada Tabel 7.

Tabel 7. Risk Response

Risk Description	Root Causes	Risk Owner	Response Action	Action Review
Organisasi	Pengawakan SDM posisi strategis tidak tepat	HR Center	Pengawakan jabatan strategis level manager ke atas harus melalui assesment center	
	Rotasi karyawan tidak efisien	HR Center	“People follow the job” untuk level manajer ke bawah	
Sistem	Belum ada prosedur, pembagian tugas & wewenang yang jelas	HR Center	Penyusunan Distinct Job Manual (DJM) untuk semua posisi	Internalisasi DJM baru (sosialisasi dan assesment)
Budaya	SDM belum siap berubah sesuai organissi baru	HR Center	Internalisasi proses transformasi organisasi lebih transparan ke semua karyawan	

Sumber: Hasil Pengolahan.



Gambar 7. Sensitivity Rasio T/O

Sumber: Hasil Pengolahan dengan Cristall Ball

Dari hasil *sensitivity* tersebut akan diukur level risiko relatif berdasarkan faktor dampak dan peluang faktor risiko dikalikan dengan sensitivitas komponen RKAP, kemudian seluruh hasilnya dijumlahkan sesuai dengan masing-masing faktor risiko, level risiko relatif yang terbesar berarti mempunyai peluang dan dampak risiko paling tinggi, sehingga akan ditetapkan sebagai prioritas pertama. Hasil perhitungan tersebut dapat dilihat pada Tabel 8 dan 9.

Tabel 8. Level Risiko Relatif: Faktor Risiko vs Sensitivitas terhadap EBITDA

Faktor risiko	Komponen RKAP	Level faktor risiko	sensitivity thd EBITDA	Level risiko relatif	Group by faktor risiko	Prioritas
1	2	3	4	5=3x4	6 = sum of 5	7
Budaya	Beban Karyawan	12.19	16.40%	2.00	12.79	3
Budaya	Beban Operasi & Pemeliharaan	11.43	6.10%	0.70		
Budaya	Beban Pemasaran	12.38	0.60%	0.07		
Budaya	Beban Umum & Administrasi	9.79	0.50%	0.05		
Budaya	Pendapatan Voice & Internet (Teni & Speedy)	13.76	20.00%	2.75		
Budaya	Pendapatan Wireless	16.16	2.60%	0.42		
Budaya	Pendapatan Wireline	12.63	53.80%	6.80		
Organisasi	Beban Karyawan	11.36	16.40%	1.86	14.83	2
Organisasi	Beban Operasi & Pemeliharaan	11.81	6.10%	0.72		
Organisasi	Beban Pemasaran	12.55	0.60%	0.08		
Organisasi	Beban Umum & Administrasi	10.74	0.50%	0.05		
Organisasi	Pendapatan Voice & Internet (Teni & Speedy)	11.36	20.00%	2.27		
Organisasi	Pendapatan Wireless	14.64	2.60%	0.38		
Organisasi	Pendapatan Wireline	17.59	53.80%	9.46		
Sistem	Beban Karyawan	13.32	16.40%	2.18	16.21	1
Sistem	Beban Operasi & Pemeliharaan	10.79	6.10%	0.66		
Sistem	Beban Pemasaran	11.01	0.60%	0.07		
Sistem	Beban Umum & Administrasi	12.02	0.50%	0.06		
Sistem	Pendapatan Voice & Internet (Teni & Speedy)	15.62	20.00%	3.12		
Sistem	Pendapatan Wireless	20.55	2.60%	0.53		
Sistem	Pendapatan Wireline	17.81	53.80%	9.58		

Sumber: Hasil Pengolahan.

Tabel 9. Level Risiko Relatif: Faktor Risiko vs Sensitivitas terhadap Rasio T/O

Faktor risiko	Komponen RKAP	Level faktor risiko	sensitivity thd EBITDA	Level risiko relatif	Group by faktor risiko	Prioritas
1	2	3	4	5=3x4	6 = sum of 5	7
Budaya	Pendapatan Wireline	12.63	65.20%	8.24	12.95	3
Budaya	Pendapatan Wireless	16.16	2.90%	0.47		
Budaya	Pendapatan Voice & Internet (Teni & Speedy)	13.76	23.90%	3.29		
Budaya	Beban Karyawan	12.19	5.60%	0.68		
Budaya	Beban Pemasaran	12.38	0.20%	0.02		
Budaya	Beban Operasi & Pemeliharaan	11.43	2.00%	0.23		
Budaya	Beban Umum & Administrasi	9.79	0.20%	0.02		
Organisasi	Pendapatan Wireline	17.59	65.20%	11.47	15.53	2
Organisasi	Pendapatan Wireless	14.64	2.90%	0.42		
Organisasi	Pendapatan Voice & Internet (Teni & Speedy)	11.36	23.90%	2.72		
Organisasi	Beban Karyawan	11.36	5.60%	0.64		
Organisasi	Beban Pemasaran	12.55	0.20%	0.03		
Organisasi	Beban Operasi & Pemeliharaan	11.81	2.00%	0.24		
Organisasi	Beban Umum & Administrasi	10.74	0.20%	0.02		
Sistem	Pendapatan Wireline	17.81	65.20%	11.61	16.95	1
Sistem	Pendapatan Wireless	20.55	2.90%	0.60		
Sistem	Pendapatan Voice & Internet (Teni & Speedy)	15.62	23.90%	3.73		
Sistem	Beban Karyawan	13.32	5.60%	0.75		
Sistem	Beban Pemasaran	11.01	0.20%	0.02		
Sistem	Beban Operasi & Pemeliharaan	10.79	2.00%	0.22		
Sistem	Beban Umum & Administrasi	12.02	0.20%	0.02		

Sumber: Hasil Pengolahan.

Dari kedua perhitungan level risiko relatif tersebut di atas, baik untuk sensitivitas terhadap EBITDA maupun sensitivitas terhadap Rasio T/O, didapatkan prioritas pertama mitigasi adalah faktor risiko kesiapan sistem, disusul prioritas berikutnya faktor risiko organisasi dan faktor risiko budaya. Yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan mitigasi risiko ini adalah efektifitas mitigasi risiko berdasarkan *cost-benefit analysis*, artinya biaya program mitigasi risiko tidak boleh lebih besar dari peluang dan

dampak terjadinya risiko. Mitigasi risiko disusun berdasarkan hasil benchmark dari beberapa studi tentang perubahan yang telah dilakukan sebelumnya.

Selanjutnya pelaksanaan risk response tersebut harus *direview* secara periodik sehingga bisa dipastikan bahwa pengendalian faktor risiko tersebut telah efektif. Sekaligus untuk memastikan efektifitas pengendalian risiko tersebut, proses pengukuran risiko dapat dilakukan kembali pada selang waktu tertentu, misalnya dalam jangka waktu 6 (enam) bulan ke depan akan dilakukan proses pengukuran risiko yang sama seperti yang dilakukan saat ini.

PENUTUP

Penelitian ini menjelaskan metoda pengukuran risiko transformasi organisasi di unit X – PT X dan memberikan usulan proses mitigasi risiko berkaitan dengan hal tersebut. Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap pengolahan hasil survey, dapat disimpulkan (1) Dengan tingkat keyakinan 95%, pencapaian EBITDA tahun 2009 akan lebih besar dari Rp.404.41 Miliar dengan *expected value* (mean) Rp. 453.03 Miliar (86.4% dari *base case* Rp. 524.56 Miliar); (2) Dengan tingkat keyakinan 95%, pencapaian Rasio T/O tahun 2009 akan lebih kecil dari 56.94% dengan *expected value* (mean) 53.88% (dari *base case* 49.76%); (3) Dengan asumsi *risk appetite* sebesar 5%, hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat risiko signifikan dalam transformasi organisasi di unit X PT X, karena *Expected value* (mean) EBITDA (Rp. 453.03 Miliar) lebih kecil dari *risk appetite*-nya (Rp. 498.33 Miliar), dan *Expected value* (mean) rasio T/O (53.88%) lebih besar dari *risk appetite*-nya (52.25%). Adanya risiko signifikan dalam transformasi organisasi di Unit X PT X ini menguatkan hasil penelitian Barret (2002), Ashkenas dan Francis (2000), Strebel (1996), dan Zairi (2001) yang menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan perubahan organisasi dalam penelitian mereka di bawah 50%. Faktor risiko dalam transformasi organisasi di Unit X PT X yang mempunyai level risiko terbesar adalah faktor kesiapan sistem, disusul faktor organisasi dan terakhir faktor budaya. Untuk mengeliminasi peluang dan dampak terjadinya risiko akibat transformasi organisasi, maka perlu disusun mitigasi risiko sesuai dengan level faktor risiko dengan prioritas sebagai berikut: (1) Mitigasi faktor risiko kesiapan sistem, yaitu melakukan penyusunan bisnis proses secara matang dengan tetap mengacu pada ETOM (*Enhanced Telecom Operation Map*) framework sesuai dengan rekomendasi Saputra (2009), dan jika kompetensi serta kapabilitas sumber daya internal PT X dipandang belum mampu melaksanakan hal tersebut, maka perlu dipertimbangkan penggunaan konsultan yang telah berpengalaman dalam penyusunan bisnis proses detail operasional perusahaan telekomunikasi secara *end-to-end*; (2) Mitigasi faktor risiko organisasi yaitu: Agar pemilihan pimpinan unit level 1 (EGM, SGM, dan VP) dan level 2 (GM dan SM) dilakukan melalui proses assessment dengan kriteria pemilihan kompetensi sesuai dengan 4 kriteria kapabilitas yang harus dimiliki leader dalam perubahan menurut Flamholtz dan Randle (2008: 250) yaitu mampu (a) menciptakan, mengkomunikasikan, dan mengelola visi, (b) mengelola budaya perusahaan, (c) membangun dan mengelola sistem, dan (d) mengelola operasi; dan agar untuk level SDM pelaksana sampai dengan manager menggunakan pola *people follow the job*, artinya diusahakan seminimal mungkin mutasi lokasi kerja yang akan berdampak pada biaya besar.

Untuk memastikan efektifitas mitigasi risiko yang dilakukan, maka penulis merekomendasikan management PT X untuk mengambil langkah-langkah sebagai berikut: (1) Penyusunan program mitigasi risiko harus berdasarkan *cost benefit*

analysis, artinya biaya mitigasi risiko tidak melebihi peluang dan dampak terjadinya risiko. Sebagai contoh dalam penelitian ini, besarnya risiko transformasi organisasi terhadap pencapaian EBITDA sebesar Rp.71.53 Miliar (*base case* dikurangi *mean* atau Rp.524.56 Miliar – Rp.453.03 Miliar), maka biaya mitigasi risiko tidak boleh lebih besar dari besarnya risiko tersebut (Rp.71.53 Miliar); (2) Melakukan metoda pengukuran yang sama secara periodik (misalnya 6 bulan sekali) untuk mengetahui level risiko setelah proses mitigasi, jika level risiko yang baru lebih kecil dari pengukuran sebelumnya, maka dapat disimpulkan mitigasi risiko yang dilakukan telah efektif, sedangkan jika level risiko yang baru lebih besar dari level risiko sebelumnya, maka mitigasi risiko yang telah dilakukan belum efektif dan perlu disusun mitigasi yang baru. Sementara untuk pengembangan penelitian lebih lanjut, penulis menyadari terdapat keterbatasan model analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Penggunaan *expert judgment* memungkinkan terjadinya perbedaan persepsi dari para *expert* sehingga dalam pengembangan penelitian ini perlu dipastikan persamaan persepsi para *expert* dalam menentukan faktor-faktor risiko dan level risikonya. Untuk mengeliminasi keterbatasan tersebut juga dapat dilakukan dengan cara memperluas eksplorasi faktor risiko yang mungkin terjadi dalam pencapaian sasaran perusahaan secara keseluruhan (misalnya : bukan hanya risiko karena transformasi organisasi, tetapi termasuk risiko operasional, risiko *financial*, dan risiko pasar) atau dengan mempersempit sasaran perusahaan (misalnya: dalam kasus transformasi organisasi hanya dilihat pencapaian komponen beban karyawan akibat adanya transformasi organisasi). Mitigasi faktor risiko budaya sesuai dengan rekomendasi Flamholtz dan Randle (2008: 242-243) yaitu (1) melakukan perubahan secara total secara “top down” dimulai dari manajemen puncak; (2) mengembangkan pelatihan khusus untuk membantu karyawan memahami dan menjalankan budaya baru; (3) Mengidentifikasi dan memberikan *reward* kepada karyawan yang mampu menjalankan budaya baru; dan (4) Membuat sistem untuk memonitor perkembangan/progress perubahan budaya organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Agung, D. (2004). *Identifikasi Risiko Sebagai Alat Bantu Mengukur Karakteristik Organisasi dalam Manajemen Perubahan*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- AS/NZS. (2004). *AS/NZS 4360: 2004 Risk Management*. 3rd Edition, Sidney & Wellington
- Ashkenas, R.N and S. C. Francis. (2000). *Integration Manager: Special Leaders for Special Times*, *Harvard Business Review*, November 2000.
- Barret, D.J. (2002). *Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change*. *Corporate Communications: An International Journal*, 7, 219-231.
- Chrismanaria, H. (2006). *Analisis Pengaruh Program Pemasaran Terhadap Ekuitas Merek Berbasis Konsumen dalam Industri Selular*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management Integrated Framework*. New Jersey: AICPA.
- Crowe, T. J. (2002). *Quantitative Risk Level Estimation of Business Process Reengineering Efforts*. *Business Process Management Journal*, Vol.8 No.5.
- Decisioneering. (1998). *Crystal Ball User Manual*. Colorado: Decisioneering Inc.
- Evan, W.M. (1976). *Organization Theory and Organizational Effectiveness: An Exploratory Analysis*, *Organization and Administrative Sciences*. 7th Edition.

- Fekete, I. (2000). *Development and Application of a Business Risk Analysis Procedure*. Budapest: 10th Hungarian Innovation Grandprix.
- Fekete, I. dan T. Katona. (2002). *Modelling Fulfilment of the Real Estate Utilization Plan for 2002 by Monte Carlo Simulation*. Budapest: Matav Telecom.
- Fekete, I. dan R. Konkoly. (2004). *Price Optimization by Using Business Risk Analysis and Game Theory*. Crystal Ball User Conference.
- FERMA. (2003). *A Risk Management Standard*. United Kingdom: FERMA.
- Flamholtz, E dan Y. Randle. (2008). *Leading Strategic Change*. 1st Edition. New York: Cambridge University Press.
- Flamholtz, E. dan Z. Aksehirli. (2000). *Organizational Success and Failure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Flamholtz, E. dan W. Hua. (2002). Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence. *European Management Journal*, 20, 1: 72–81.
- Flamholtz, E. dan S. Kurland. (2006). Strategic Organizational Development, Infrastructure and Financial Performance: An Empirical Test. *International Journal of Entrepreneurial Education*, 3, 2, 117–42. Available at <http://teknologi.vivanews.com/news/read/87503>.
- Koller, Glen .R. (2000). *Risk Modeling for Determining Value and Decision Making*. Chapman & Hall/CRC Florida.
- Mun, J. (2006). *Modeling Risk: Applying Monte Carlo Simulation, Real Option Analysis, Forecasting, and Optimization Technique*. New Jersey, Hoboken: Wiley Finance Series.
- Phipps, Kathy (2003). *Assessing Oral Health Needs: ASTDD Seven Step Model, The Association of state and Territorial Dental Directors*. Nebraska: ASTDD.
- PT X (2009). *Risk Profile Perusahaan Tahun 2009*. Jakarta: Direktorat CRM.
- Saputra, I.M. (2009). *Usulan Pemetaan Proses Bisnis Operasional 3G dengan Menggunakan Kerangka Enhanced Telecom Operation Map (ETOM) dan Business Process Reengineering (BPR) di PT Telkomsel*. Bandung, IT Telkom, Available at <http://www.ittelkom.ac.id/>- [accessed 27 September 2009].
- Strebel, P. (1996). Why do Employees Resist Change?. *Harvard Business Review*, 74, 86-92.
- Summons, E. (2006). *Using Crystal Ball to Predict Human Performance*. Ohio: Toledo.
- Zairi, M. (2001). What Kill BPR: Some Evidence from the Literature. *Business Process Management Journal*, Vol.3 No.1: 81-107.