

HUBUNGAN SISTEM MANAJEMEN RISIKO DENGAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN STRATEGI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Bambang Tjahjadi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

ABSTRACT

Good Corporate Governance (GCG) practices demand management to formulate and implement a sound risk management to ensure that all possible future negative events have been managed properly. Theoretically, risk is affected by the strategy that is formulated and implemented by management to achieve high performance. Risk is also affected by the degree of environment uncertainty faced by each organization.

This study focused on the moderating effect of business strategy orientation and environment uncertainty on organization's performance. Questionnaires were sent to 127 state-owned enterprises and 413 companies listed in the Indonesia Stock Exchange. Response rate was about 12%.

Result of the study showed that environment uncertainty did not have a moderating effect on the relationship between risk management system and organization's performance. Furthermore, result of this study also showed that strategy did have a moderating effect on the relationship between risk management system and organization's performance.

Key words: *good corporate governance, risk management system, strategy, environment uncertainty, organization's performance.*

1. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan hal yang sangat penting pada setiap organisasi. Manajemen senantiasa dituntut oleh para pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk mencapai kinerja tertentu yang umum disebut kontrak kinerja (*performance contract*). Di era persaingan yang sangat tajam, tidaklah mudah bagi manajemen mencapai kinerja di atas rata-rata industri. Diperlukan keunggulan daya saing (*competitive advantage*) yang tinggi untuk mengungguli para pesaing di pasar persaingan yang dinamis dan diperlukan upaya-upaya yang inovatif untuk mempertahankan keunggulan daya saing tersebut secara berkelanjutan.

Upaya-upaya manajemen mencapai kontrak kinerja yang telah disepakati selalu diiringi dengan risiko. Hal ini disebabkan karena lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan cenderung berubah secara dinamis dan mengandung ketidakpastian. Pencapaian kinerja perusahaan yang tinggi dapat mengandung risiko yang tinggi pula. *Good Corporate Governance* (GCG) menuntut manajemen untuk mengelola risiko tersebut secara profesional (COSO, 2004). Oleh karena itu, dewan komisaris memberikan arahan untuk menjamin bahwa kepentingan *stakeholders* utama telah diakomodasi. Dewan komisaris juga memberikan batas-batas agar manajemen dapat bekerja secara profesional. Manajemen risiko merupakan unsur strategis dalam GCG yang ditujukan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko yang mungkin dapat mempengaruhi pencapaian kinerja perusahaan (Reding, *et al.*, 2007). Manajemen risiko yang baik memerlukan seperangkat sistem yang memungkinkan manajemen mengidentifikasi, memantau, dan mengendalikan risiko-risiko yang berpotensi mengganggu kinerja organisasi.

Banyak faktor yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Faktor-faktor *antecedent* pemicu kinerja organisasi tersebut telah menjadi pusat penelitian di bidang-bidang ilmu manajemen strategi dan akuntansi manajemen selama ini (Falshaw *et al.*, 2006; Ainuddin *et al.*, 2007). *Contingency theory* memainkan peran yang sangat penting dalam menjelaskan faktor-faktor apa saja yang berkontribusi terhadap kinerja. Intisari teori kontingensi adalah organisasi harus beradaptasi dengan beragam faktor kontingensi, seperti struktur organisasi, lingkungan, ukuran organisasi, dan strategi bisnis bila organisasi tersebut ingin mencapai kinerja yang tinggi (Lawrence, 1967).

Ketidakpastian lingkungan ditengarai merupakan salah satu faktor kontingensi yang penting. Penelitian terhadap lingkungan organisasi telah bergeser dari lingkungan makro ke arah lingkungan industri yang lebih spesifik. Lingkungan industri terdiri dari faktor-faktor pemasok, pendatang baru, pembeli, keberadaan produk substitusi, dan intensitas persaingan di antara perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut yang semuanya dapat mempengaruhi profitabilitas industri (Porter, 1980). Semakin tinggi ketidakpastian lingkungan yang dihadapi perusahaan akan mempengaruhi hubungan antara sistem manajemen risiko dengan pencapaian kinerja perusahaan.

Mencapai kinerja melalui keunggulan daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) di tengah ketidakpastian lingkungan perusahaan memerlukan *roadmap* dan strategi yang tepat. Beragam penelitian strategi bisnis bertumpu pada dua model yaitu: (1) tipologi strategi Miles dan Snow, dan (2) strategi bersaing generik Porter (Tan dan Litschert, 1994; Luo dan Park, 2004). Tipologi strategi Miles and Snow (1978) yang banyak digunakan, yaitu: (1) *prospector* yang menitikberatkan pada *product-market innovation*, (2) *defender* yang menekankan pada *cost control & efficiency*, dan *analyzer* yang berfokus pada keduanya, baik *product-market innovation* dan *cost efficiency*, dan (4) *reactor*. Tipologi orientasi strategi bisnis tersebut mengandung risiko sendiri-sendiri. Dengan karakteristik lingkungan yang lebih dinamis dan menuntut adanya inovasi serta peluang baru, maka perusahaan dengan tipologi orientasi strategi *prospector* memiliki risiko yang paling tinggi sehingga diharapkan memiliki sistem manajemen risiko yang lebih baik dibanding dengan perusahaan dengan tipologi *defender* atau *analyzer*.

Di Indonesia, isu manajemen risiko semakin banyak dibicarakan pada satu dasa warsa terakhir ini menyusul isu GCG. Badan Usaha Milik Negara dan perusahaan-perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia wajib menerapkan GCG untuk menjamin kepentingan *stakeholders*. Penerapan GCG yang baik menuntut manajemen menerapkan sistem manajemen risiko yang handal. Penelitian ini berfokus pada pengaruh moderasi ketidakpastian lingkungan dan strategi terhadap hubungan sistem manajemen risiko dengan kinerja organisasi.

2. KERANGKA TEORITIS

Sistem Manajemen Risiko

Semua aktivitas manajemen perusahaan harus berlandaskan GCG. GCG tercermin dari kepatuhan terhadap aturan-aturan perundangan maupun aturan-aturan internal yang telah disepakati bersama antara dewan komisaris dan manajemen. Keberadaan struktur GCG yang memadai akan lebih menjamin amannya kepentingan pemangku kepentingan utama (*key stakeholders*) dan menyediakan ruang bagi manajemen untuk bekerja sesuai dengan batas-batas dan nilai-nilai yang telah disepakati bersama. Seperti dikutip Reding *et al.* (2007) dari OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), GCG didefinisikan sebagai berikut: “*Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders, and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined*”.

GCG telah memperoleh banyak perhatian sekarang ini, dan *Enterprise Risk Management* memperkuat *Corporate Governance* di dalam beberapa hal. Dalam upaya mencapai kinerja yang ditargetkan oleh pemangku kepentingan utama, manajemen perusahaan menghadapi risiko-risiko yang berasal dari beragam ketidakpastian. Keberhasilan manajemen mencapai kinerja sangat ditentukan oleh kepiawaian mengelola risiko-risiko tersebut. Dengan kata lain, manajemen risiko merupakan unsur kritis dalam keberhasilan penerapan GCG. Oleh karena itu, sangatlah penting keberadaan Komite Risiko sebagai organ dewan komisaris dan manajer risiko sebagai organ manajemen dalam mengelola risiko perusahaan secara keseluruhan bersama-sama dengan para pemilik risiko (*risk owners*). Pelaporan kepada manajemen dan komite audit atas risiko utama yang dihadapi oleh perusahaan adalah salah satu langkah *Enterprise Risk Management* yang dapat meningkatkan *corporate governance* (Fraser dan Simkins, 2010:456).

Risiko didefinisikan sebagai kemungkinan suatu peristiwa akan terjadi dan berdampak buruk terhadap pencapaian sasaran (COSO, 2004). Timbulnya risiko dimulai dari penyusunan strategi dan penentuan capaian sasaran-sasaran kinerja. Selanjutnya, COSO (2004) mendefinisikan *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai : “*A process, effected by an entity’s board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives*”.

Untuk menjamin pengelolaan risiko telah dilakukan secara memadai, maka peran sistem manajemen risiko sangatlah penting. *Management system* didefinisikan oleh Wikipedia (2010) sebagai *the framework of processes and procedures used to ensure that an organization can fulfill all tasks required to achieve its objectives*. Dengan demikian, sistem manajemen risiko dapat diartikan sebagai kerangka proses dan prosedur untuk menjamin bahwa perusahaan dapat memenuhi tugas-tugas yang diperlukan dalam pengelolaan dan pencapaian sasaran-sasaran manajemen risiko.

Dari definisi tersebut, sistem manajemen risiko memfokuskan pada pengadopsian pendekatan yang konsisten dan sistematis untuk mengelola semua risiko yang dihadapi oleh perusahaan. Tentunya, sistem manajemen risiko dipertimbangkan oleh beberapa peneliti sebagai model dasar untuk mengelola portofolio risiko yang dihadapi oleh perusahaan (Liebenberg dan Hoyt, 2003; Beasley *et al.*, 2005; O’Donnell, 2005; Nocco dan Stulz, 2006).

Sistem manajemen risiko yang memadai harus memenuhi persyaratan tertentu agar menjamin keandalannya dalam mendukung keberhasilan implementasi *Enterprise Risk Management* (ERM). Salah satu kerangka manajemen risiko yang memerlukan dukungan sistem manajemen yang memadai adalah *The COSO* (2004) yang menyatakan bahwa ERM harus memiliki unsur-unsur sebagai berikut: (1) *Internal Environment*; (2) *Objective Setting*, (3) *Event Identification*, (4) *Risk Assessment*, (5) *Risk Response*, (6) *Control Activities*, (7) *Information & communication*, dan (8) *Monitoring*. Kerangka COSO menekankan bahwa peranan dari delapan unsur beragam tergantung pada ukuran dari perusahaan. Pada intinya, COSO menekankan bahwa *costs and benefits* dari sistem manajemen risiko beragam dari perusahaan ke perusahaan, tergantung pada unsur COSO dan ukuran perusahaan.

Ketidakpastian Lingkungan

Lingkungan telah dikonsepsikan sebagai salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Hofer dan Schendel, 1978). Pengertian lingkungan dapat dipahami sebagai lingkungan objektif, yaitu unsur-unsur lingkungan yang dapat diukur (tingkat pertumbuhan industri, jumlah pemasok, jumlah perusahaan yang bersaing, dan sebagainya) (Bourgeois III, 1980), maupun pengertian lingkungan yang berdasarkan persepsi manajer (*perceived environment*) (Prescott, 1986).

Penelitian pengaruh lingkungan terhadap organisasi telah berfokus pada industri tunggal yang melibatkan peran masing-masing faktor terhadap kinerja suatu industri tertentu, seperti pemasok, pembeli, pendatang baru, barang substitusi, dan intensitas persaingan antar perusahaan dalam industri tersebut. Lingkungan industri ini dapat berubah sewaktu-waktu dan dapat dipengaruhi melalui strategi (Porter, 1980).

Contingency theory telah mendominasi penelitian tentang lingkungan organisasi untuk menjelaskan bahwa kinerja organisasi bersifat *contingent* terhadap lingkungan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Unsur-unsur lingkungan organisasi meliputi tingkat perubahan regulasi, tingkat perubahan ekonomi, tingkat perubahan teknologi informasi, dan tingkat perubahan pasar dan persaingan. Kemampuan manajemen organisasi dalam memprediksi tingkat perubahan lingkungan tersebut serta daya adaptasi manajemen terhadapnya sangatlah menentukan kinerja organisasi. Burns dan Stalker (1961) yang mengembangkan *contingency theory* menyatakan bahwa dalam lingkungan yang stabil, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen berfokus pada kegiatan rutin, hubungan lini yang kuat, serta penentuan tanggungjawab yang jelas. Sementara itu, pada lingkungan organisasi yang dinamis, keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh fleksibilitas organisasi dan *skills* karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perubahan lingkungan tersebut.

Chandler (1962) dan Donaldson (2001) menyatakan bahwa intisari *contingency theory* terletak pada konsep 'fit' atau kesesuaian. Konsep *fit* berasumsi bahwa keberhasilan kinerja organisasi bergantung pada tingkat kesesuaian antara karakteristik internal organisasi dengan *contingent factors* dimana organisasi tersebut beroperasi. Perubahan *contingent factors* mengakibatkan ketidaksesuaian antara organisasi dan *contingent factors* sehingga berpotensi menurunkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi disyaratkan untuk kembali menyesuaikan dengan lingkungan yang baru. Pemilihan strategi untuk penyesuaian kembali tersebut bersifat sangat situasional. Menurut Bourgeois dan Brodwin (1984), strategi organisasi yang mampu menyesuaikan kembali dengan lingkungan barunya dapat memperbaiki kinerja organisasi tersebut.

Hatch (2006) menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan (*environment uncertainty*) bersifat kompleks yang terdiri dari beragam faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja organisasi, khususnya yang berhubungan dengan *rate of change* dan *dynamism* faktor-faktor lingkungan tersebut. Desarbo *et al.* (2005) telah mengelompokkan ketidakpastian lingkungan menjadi 3 (tiga) kelompok, yaitu: (1) ketidakpastian lingkungan teknologi (perubahan teknologi, peluang teknologi, *forecasting* teknologi); (2) ketidakpastian pasar (preferensi pelanggan, sensitivitas harga, kebutuhan pelanggan akan produk, perubahan basis pelanggan dan perubahan proyeksi pasar); dan (3) ketidakpastian lingkungan akibat tingkat persaingan.

Strategi

Manajemen strategi memisahkan secara tegas antara strategi tingkat korporat (*corporate strategy*), strategi tingkat unit bisnis (*business unit strategy*), dan strategi pada tingkat fungsi (*functional strategy*). Pengembangan teori dan penelitian di bidang strategi tingkat unit bisnis mengerucut pada 2 (dua) pemikiran, yaitu: strategi generik Porter, dan (2) tipologi orientasi strategi Miles dan Snow (Luo dan Park, 2004; Desarbo *et al.*, 2005; Blumentrint dan Danis, 2006).

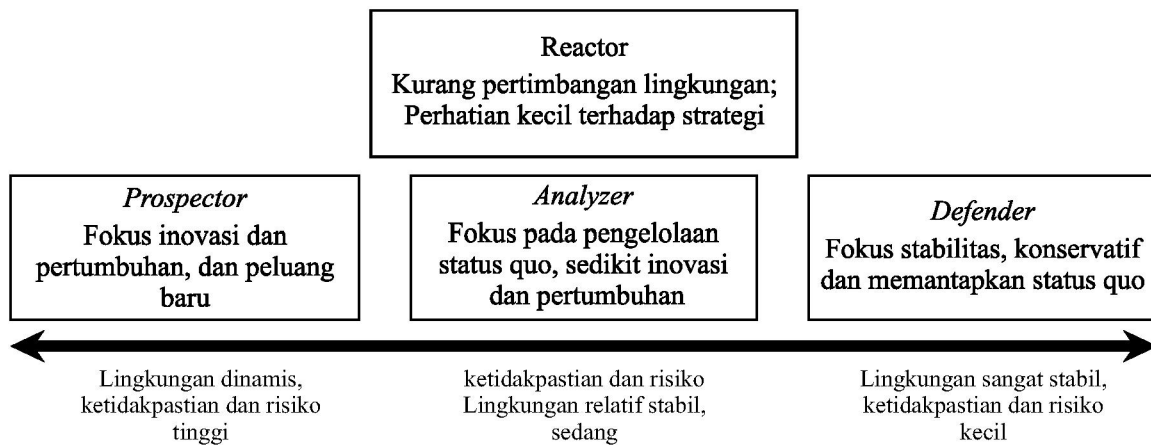
Konsep strategi Miles&Snow termasuk konsep yang paling banyak digunakan dalam mengklasifikasikan strategi. Hambrick (1981, 1982) menyatakan bahwa banyak pihak memberikan penghargaan atas keberhasilan dan keberlanjutan konsep ini yang bersifat independen terhadap industri, dan menghubungkan postur sebenarnya strategi perusahaan lintas industri dan lintas negara.

Miles and Snow (1978) menyatakan bahwa strategi merupakan aglomerasi keputusan dimana *strategic business unit* (SBU) menyelaraskan proses manajerial (termasuk kapabilitas) dengan lingkungannya. Dengan demikian, unit bisnis dapat diklasifikasikan menurut pola keputusan-keputusan yang disebut *Prospector-*

Analyzer-Defender-Reactor (P-A-D-R) framework. *Prospectors* haruslah inovatif dalam teknologi dan mencari pasar-pasar baru; *Analyzers* cenderung menyukai ‘*second-but-better*’ strategy; *Defenders* lebih ke arah engineering-oriented dan berfokus pada pemantapan segmen pasar yang relatif stabil; dan *Reactors* cenderung tidak memiliki strategi yang stabil dan sangat responsif terhadap perubahan lingkungan.

Miles dan Snow (1978) menjelaskan orientasi pilihan strategi yang menjelaskan efektivitas adaptasi organisasi dan persepsi manajemen terhadap lingkungan dan bagaimana pengambilan untuk mengatasi perubahan lingkungan. Untuk mengatasi dinamika dan kompleksitas lingkungan, manajemen organisasi harus mampu beradaptasi dalam 3 (tiga) masalah *entrepreneurial*, *engineering* dan *administration* (Blumentrit dan Danis, 2006; Slater *et al.*, 2006). Ketiga permasalahan tersebut yang digunakan sebagai dimensi orientasi strategi, yang pada akhirnya dapat menjelaskan perilaku dan pilihan orientasi strategi bisnis.

Pilihan orientasi strategi bisnis menurut Miles and Snow sangat berkaitan erat dengan karakteristik lingkungan dan risiko (Thompson, 2007:169), seperti disajikan pada Gambar 1.



Sumber: Thompson (2007:169)

Gambar 1. Orientasi strategi Miles dan Snow

Kinerja Organisasi

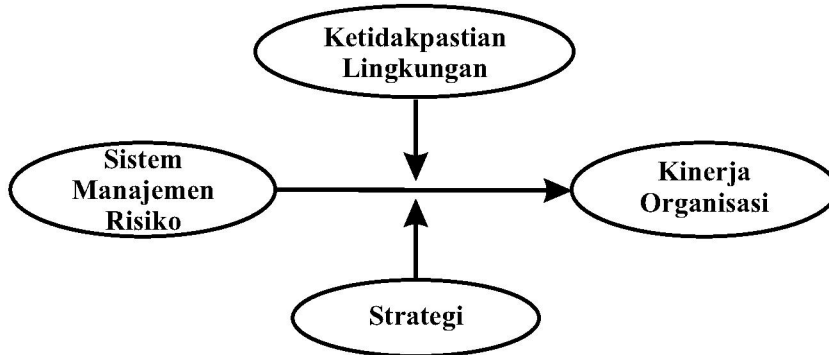
Kinerja organisasi telah diukur dengan beragam pendekatan. Pendekatan tradisional dalam pengukuran kinerja organisasi berfokus pada ukuran-ukuran keuangan, seperti *return on investment* (ROI) atau *margin on sales* yang dianggap sebagai tujuan akhir untuk menguji keberhasilan organisasi. Jacobsen (1987) mengkritik pendekatan keuangan semata indikator kinerja organisasi. Kinerja organisasi bersifat multidimensional dan pengukuran keuangan berpotensi menyesatkan karena kurangnya dimensi nonkeuangan, seperti pengukuran pelanggan maupun operasional sebagai sumber melakukan penciptaan nilai untuk bersaing.

Pengukuran kinerja organisasi yang menggabungkan ukuran keuangan dan nonkeuangan bertujuan agar organisasi tidak terjebak pada kinerja jangka pendek semata. Oleh karena itu, terdapat kecenderungan baru dalam mengukur kinerja organisasi dengan menggabungkan kinerja keuangan dan nonkeuangan, seperti utilisasi kapasitas, kepuasan pelanggan, dan kualitas produk yang akhirnya mendorong kearah kinerja keuangan (Morgan dan Strong, 2003).

Model Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritis tersebut dapatlah dikembangkan model penelitian seperti disajikan pada Gambar 2. Model penelitian tersebut menggambarkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh sistem manajemen

risiko, ketidakpastian lingkungan, dan strategi. Pengaruh moderasi diduga berasal dari ketidakpastian lingkungan dan strategi yang masing-masing berinteraksi dengan sistem manajemen risiko.



Gambar 2: Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang sebagai *causal studies* (Cooper & Emory, 1995). Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif pada tingkatan *explanatory* yang bertujuan untuk menguji hipotesis adanya pengaruh moderasi ketidakpastian lingkungan dan strategi terhadap hubungan sistem manajemen risiko dengan kinerja organisasi. Data dikumpulkan dengan media kuesioner. Unit analisis penelitian ini adalah unit bisnis. Responden penelitian adalah *corporate secretary* pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan-perusahaan *go public* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Penelitian ini merupakan penelitian perilaku yang menggunakan persepsi *corporate secretary* sebagai pihak yang dianggap memiliki pengetahuan yang cukup holistik tentang variabel-variabel penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbentuk Persero yang berjumlah 127 perusahaan dan perusahaan-perusahaan *go public* yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia sebanyak 408 perusahaan. Untuk menghindari rendahnya respons terhadap kuesioner penelitian, maka kuesioner dikirim melalui fax dan email kepada seluruh populasi tersebut. Untuk meningkatkan *response rate*, maka dilakukan wawancara melalui telpon. Sampai batas waktu pengumpulan data, sebanyak 67 kuesioner dapat terisi atau *response rate* sebesar 12 persen.

Klasifikasi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian diklasifikasikan sebagai berikut:

- (1) Kinerja Organisasi merupakan Variabel Dependen
- (2) Sistem Manajemen Risiko merupakan Variabel Independen
- (3) Ketidakpastian Lingkungan merupakan Variabel Moderasi
- (4) Strategi merupakan Variabel Moderasi

Definisi Operasional Variabels

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) **Sistem Manajemen Risiko** didefinisikan sebagai kerangka proses dan prosedur untuk menjamin bahwa perusahaan dapat memenuhi tugas-tugas yang diperlukan dalam pengelolaan dan pencapaian sasaran-sasaran manajemen risiko. Dengan demikian, sistem manajemen risiko yang baik disyaratkan mengadopsi konsep-konsep best practice (COSO, AS/NZS, ISO 31000), adanya unit pengelola risiko tersendiri yang berkoordinasi dengan internal audit maupun unit-unit lain secara efektif, menerapkan *Standard Operating Procedure* yang berbasis risiko, dan pemanfaatan peranti lunak manajemen risiko. Pengukuran sistem manajemen risiko dilakukan dengan skala Likert 1 sampai dengan 5.
- (2) **Ketidakpastian Lingkungan** didefinisikan sebagai faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi dan berpotensi mengganggu kinerja organisasi bila organisasi tidak mampu beradaptasi dengan baik terhadap laju perubahan maupun dinamikanya. Oleh karena itu, ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi dapat terdiri dari faktor-faktor tingkat perubahan regulasi, tingkat perubahan teknologi informasi, tingkat perubahan pasar dan persaingan. Pengukuran ketidakpastian lingkungan dilakukan dengan skala Likert 1 sampai dengan 5.
- (3) **Strategi** didefinisikan sebagai orientasi strategi bisnis *strategic business unit* (SBU) pada pasar utama. Dengan demikian, orientasi strategi bisnis ini diproksikan dengan tingkat kepentingan SBU memiliki produk-produk yang inovatif, memasuki pasar baru, memiliki citra (*image*) yang tinggi, seringkali memantau perubahan pasar, dan memiliki teknologi inovatif. Pengukuran ketidakpastian lingkungan dilakukan dengan skala Likert 1 sampai dengan 5.
- (4) **Kinerja Organisasi** didefinisikan sebagai kinerja keuangan dan nonkeuangan yang dicapai oleh SBU pada pasar utama secara relatif dibanding kinerja para pesaingnya. Oleh karena itu, kinerja organisasi ini diproksikan dengan *return on investment*, *margin on sales*, *capacity utilization*, *customer satisfaction*, dan *product quality*.

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA).

Persamaan analisis regresi moderasi ini disajikan sebagai berikut:

Persamaan untuk menguji hipotesis 1 :

Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh moderasi terhadap hubungan Sistem Manajemen Risiko dengan Kinerja Organisasi

$$KNO = \alpha + \beta 1SMR + \beta 2 KTL + e \dots\dots\dots (1)$$

$$KNO = \alpha + \beta 1SMR + \beta 2 KTL + \hat{\alpha} 3SMR * KTL + e \dots\dots\dots (2)$$

Persamaan untuk menguji hipotesis 2 :

Strategi berpengaruh moderasi terhadap hubungan Sistem Manajemen Risiko dengan Kinerja Organisasi

$$KNO = \alpha + \beta 1SMR + \beta 2 OSB + e \dots\dots\dots (3)$$

$$KNO = \alpha + \beta 1SMR + \beta 2 OSB + \beta 3 SMR * OSB + e \dots\dots\dots (4)$$

Dimana :

KNO : Kinerja Organisasi

OSB : Strategi

SMR : Sistem Manajemen Risiko

e : *residual error*

KTL : Ketidakpastian Lingkungan

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis

Pengujian Hipotesis 1:

Hasil regresi persamaan (1) dan (2) yang diolah dengan *SPSS Statistics 17.0* disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1
Hasil Regresi SMR, KTL, KNO, SMR*KTL

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.730 ^a	.533	.519	.29406	.533	36.561	2	64	.000

a. Predictors: (Constant), KTL, SMR

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound
	1 (Constant)	1.247	.308		4.048	.000	.632
SMR	.221	.072	.297	3.075	.003	.077	.364
KTL	.496	.088	.542	5.609	.000	.319	.673

a. Dependent Variable: KNO

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.731 ^a	.534	.512	.29600	.534	24.109	3	63	.000

a. Predictors: (Constant), SMRKTL, KTL, SMR

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Beta	Lower Bound
	1 (Constant)	.825	1.095		.753	.454	-1.363
SMR	.347	.323	.468	1.076	.286	-.298	.992
KTL	.632	.351	.691	1.804	.076	-.068	1.333
SMRKTL	-.040	.099	-.276	-.402	.689	-.238	.158

a. Dependent Variable: KNO

Sumber: Hasil Penelitian

Hasil regresi persamaan (1) menunjukkan bahwa variabel Sistem Manajemen Risiko dan Ketidakpastian Lingkungan mampu menjelaskan variabilitas yang terjadi di variabel Kinerja Organisasi (F test signifikansi kurang dari 5%, dengan $R = 0,73$). Selanjutnya, baik Sistem Manajemen Risiko ($\beta_1=0,221$, t signifikansi kurang dari 5%) maupun Ketidakpastian Lingkungan ($\beta_2=0,496$, t signifikansi kurang dari 5%) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Hasil Regresi persamaan (2) menunjukkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh moderasi terhadap hubungan Sistem Manajemen Risiko dengan Kinerja Organisasi ternyata tidak terbukti. Hal tersebut dapat diketahui dari tidak signifikannya variabel interaksi antara SMR*KTL (t signifikansi =0,689 yang lebih besar dari 5%).

Pengujian Hipotesis 2:

Hasil regresi persamaan (3) dan (4) disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Regresi SMR, OSB, KNO, SMR*OSB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.781 ^a	.610	.598	.26880	.610	50.051	2	64	.000

a. Predictors: (Constant), OSB, SMR

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
	1 (Constant)	.930	.295				3.151
SMR	.154	.068	.208	2.265	.027	.018	.291
OSB	.641	.090	.651	7.089	.000	.460	.821

a. Dependent Variable: KNO

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.805 ^a	.648	.631	.25734	.648	38.678	3	63	.000

a. Predictors: (Constant), SMROSB, OSB, SMR

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
	1 (Constant)	-2.035	1.170				-1.740
SMR	.981	.323	1.322	3.036	.003	.335	1.627
KTL	1.532	.352	1.557	4.351	.000	.828	2.236
SMRKTL	-.245	.094	-1.779	-2.612	.011	-.433	-.058

a. Dependent Variable: KNO

Sumber: Hasil Penelitian

Hasil regresi persamaan (3) menunjukkan bahwa variabel Sistem Manajemen Risiko dan Strategi mampu menjelaskan variabilitas yang terjadi di variabel Kinerja Organisasi (F test signifikansi kurang dari 5%, dengan $R = 0,781$). Selanjutnya, baik Sistem Manajemen Risiko ($\beta_1=0,154$, t signifikansi kurang dari 5%) maupun Strategi ($\beta_2=0,641$, t signifikansi kurang dari 5%) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Hasil regresi persamaan (4) menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan Strategi berpengaruh moderasi terhadap hubungan Sistem Manajemen Risiko dengan Kinerja Organisasi ternyata terbukti. Hal tersebut dapat diketahui dari signifikannya variabel interaksi antara SMR*KTL (t signifikansi = 0,000 yang lebih kecil dari 5%). Nilai R juga meningkat menjadi 0,805 yang menunjukkan bahwa variabilitas yang terjadi di Kinerja Organisasi dapat dijelaskan makin baik dengan kehadiran variabel moderasi hasil interaksi antara Sistem Manajemen Risiko dengan Strategi. Koefisien beta dari variabel moderasi tersebut sebesar 0,245 dan bertanda negatif.

Pembahasan

Hipotesis I:

Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh moderasi terhadap hubungan Sistem Manajemen Risiko dengan Kinerja Organisasi ternyata tidak terbukti. Ketidakpastian lingkungan yang cenderung relatif tinggi (*mean* = 3,6 dari skala 5) tidak berpengaruh moderasi pada hubungan sistem manajemen risiko dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini lebih mendukung teori yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap penentuan strategi bisnis (Burn&Stalker, 1961; Chandler, 1962, Porter, 1980, Hambrick, 1981). Dengan demikian, ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh secara langsung terhadap sistem manajemen risiko, melainkan mempengaruhi penentuan strategi bisnis terlebih dahulu. Selanjutnya, strategi bisnis mempengaruhi sistem pengendalian manajemen, termasuk manajemen risiko.

Di Indonesia, isu manajemen risiko merupakan isu yang relatif baru mengikuti isu GCG. Pada prinsipnya, pengelolaan GCG yang baik menuntut manajemen organisasi menerapkan manajemen risiko yang memadai. Kewajiban menerapkan manajemen risiko di BUMN maupun di perusahaan-perusahaan publik lebih banyak dipicu oleh regulasi pemerintah. Christina (2010) menunjukkan regulasi yang menuntut penerapan manajemen risiko di sektor publik dan BUMN, meliputi: (1) UU No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara pasal 58 menekankan perlunya sistem pengendalian intern (SPI) di lingkungan Pemerintah dan adanya manajemen risiko; (2) Keputusan Menteri Keuangan (Kepmenkeu) No. 464/KMK.01/2005 tanggal 29 September 2005 tentang Pedoman Strategi dan Kebijakan Departemen Keuangan (*Road-map* Departemen Keuangan) tahun 2005-2009, dengan manajemen risiko sebagai salah program utamanya; (3) Surat Edaran (SE) Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) No. SE/15/M.PAN/9/2005 tentang Peningkatan

Intensitas Pengawasan dalam Upaya Perbaikan Pelayanan Publik dengan mengurangi risiko seperti biaya ekstra atau pungutan liar dalam pemberian pelayanan publik; (4) Peraturan Bank Indonesia (PBI) No 11/25/PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yang termasuk program ke empat dari Arsitektur Perbankan Indonesia (API) berkenaan dengan Program Peningkatan Kualitas Manajemen dan Operasional Perbankan.

Penerapan manajemen risiko di Indonesia dipandang masih relatif rendah. Seperti dikutip Ekonomi&Bisnis (2007), Staf Khusus Menteri Negara BUMN, Loso Judijanto menyatakan bahwa Pemerintah mewajibkan semua BUMN menerapkan manajemen risiko terintegrasi terhitung mulai tahun 2007 agar terhindar dari tindakan korporasi yang bisa menimbulkan potensi kerugian negara. Aturan tentang penerapan manajemen risiko itu sendiri sebenarnya sudah ada dalam Keputusan Menteri BUMN nomor 117 tahun 2002 tentang *Good Corporate Governance*. Penerapan manajemen risiko di BUMN non keuangan masih sangat rendah, yaitu sekitar 7 BUMN dari 138 BUMN, atau sekitar 5% saja.

Kalaupun ada interaksi, maka dari 4 (empat) faktor ketidakpastian lingkungan (tingkat perubahan regulasi, ekonomi dan isu global, teknologi informasi, pasar dan persaingan), tampaknya hanya isu perubahan regulasi yang memiliki interaksi lebih erat dengan sistem manajemen risiko. Isu-isu perubahan lingkungan lainnya ditengarai tidak menjadi rujukan dalam penerapan manajemen risiko. Dengan kata lain, meskipun terdapat dukungan teori bahwa penerapan sistem manajemen risiko perlu merujuk pada ketidakpastian lingkungan, tetapi penerapan sistem manajemen risiko yang dipersepsikan responden ternyata tidak berinteraksi dengan ketidakpastian lingkungan dalam mempengaruhi kinerja organisasi.

Hipotesis II:

Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Strategi berpengaruh moderasi terhadap hubungan Sistem Manajemen Risiko dengan Kinerja Organisasi ternyata terbukti. Seperti dikemukakan oleh Miles&Snow (1978), bahwa risiko memang sangat terkait dengan pilihan orientasi strategi bisnis. Strategi yang cenderung berorientasi *prospecter* juga cenderung memiliki risiko yang tinggi sehingga perlu dikelola dengan sistem manajemen risiko yang lebih intensif dan canggih.

Temuan yang menarik adalah terjadinya koefisien beta dari variabel moderasi, yaitu interaksi antara strategi dan sistem manajemen risiko (SMR*OSB) yang bertanda negatif (-0,245). Koefisien variabel moderasi dapat bertanda positif atau negatif. Koefisien yang positif menunjukkan pengaruh moderasi yang memperkuat hubungan, yaitu interaksi strategi yang berisiko tinggi dan dikelola dengan sistem manajemen risiko yang handal akan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam *contingency theory*, hal ini dikatakan telah terjadi kesesuaian atau *fit*. Sebaliknya, koefisien variabel moderasi yang memiliki tanda negatif dapat dimaknai bahwa orientasi strategi bisnis yang cenderung memiliki risiko tinggi tetapi tidak dikelola sistem manajemen risiko yang handal, maka akan menurunkan kinerja organisasi. Dengan kata lain, telah terjadi ketidaksesuaian atau *misfit* yang berdampak pada penurunan kinerja organisasi.

5. SIMPULAN

Hasil penelitian ini memberikan kesimpulan sebagai berikut:

- (1) Hasil penelitian ini tidak berhasil membuktikan secara empirik bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh moderasi terhadap hubungan sistem manajemen risiko dengan kinerja. Ketidakpastian lingkungan lebih berpengaruh terhadap penentuan strategi bisnis terlebih dahulu daripada berinteraksi langsung dengan sistem manajemen risiko dalam menentukan kinerja organisasi. Penerapan manajemen risiko itu sendiri juga merupakan isu yang relatif baru di Indonesia dan penerapannya tidak berlandaskan

asesmen secara intensif pada faktor-faktor lingkungan secara menyeluruh tetapi lebih banyak karena tuntutan regulasi.

- (2) Hasil penelitian ini berhasil membuktikan secara empirik bahwa strategi berpengaruh moderasi terhadap hubungan antara sistem manajemen risiko dengan kinerja organisasi. Temuan variabel moderasi yang bertanda negatif dapat bermakna bahwa orientasi strategi bisnis yang cenderung memiliki risiko tinggi bila berinteraksi dengan sistem manajemen risiko yang kurang handal akan menyebabkan ketidaksesuaian (*misfit*) sehingga dapat menyebabkan penurunan kinerja organisasi.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Ainuddin, R.A., P.W. Beamish, J.S. Hulland, dan M.J. Rouse, 2007. Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business*, 42 (2007) pp. 47-60.
- Beasley, M.S., R. Clune dan D.R. Hermanson, 2005. "Enterprise risk management : An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation", *Journal of Accounting and Public Policy*, 24 (6), 521-531.
- Blumentritt, T., dan W.M. Danis, 2006. "Business Strategy Types and Innovative Practices", *Journal of Managerial Issues*, Vol.XVIII, No.2 (Summer), pp.274-291.
- Bourgeois III, L.J., 1980. "Strategy and Environment: A Conceptual Integration," *The Academy of Management Review*, 5 (January), 25 – 39.
- _____, dan D.R. Brodwin, 1984. "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon," *Strategic Management Journal*, 5 (Jul – Sep), 241 – 264.
- Burns, T dan G.M. Stalker, 1961. *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Chandler, A.D. Jr., 1962. *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, Cambridge: M.I.T. Press.
- Christina, D., 2010. *Manajemen Risiko Publik (Public Risk Management in Brief)*, July 19, <http://dianechristina.wordpress.com/2010/07/19/manajemen-risiko-publikpublic-risk-management-in-brief/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, September 2004, www.coso.org, New York, NY (COSO, 2004).
- Cooper, D.R. & C.W. Emory, 1995. *Business Research Methods*, 5th Edition, Chicago: Irwin, R.D. Inc.
- Desarbo, W.S., C.A.D. Benedetto., M. Song, dan I. Sinha, 2005. "Revisiting The Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 26, 47 – 74.
- Donaldson, L., 2001. *The Contingency Theory of Organizations*. Sage, Thousand Oaks.
- Ekonomi & Bisnis. Kamis, 19 Juli 2007 18:15 WIB. *Pemerintah Wajibkan Semua BUMN Terapkan Manajemen Risiko*. <http://www.antaraneews.com/view/?i=1184843746 &c=EKB&s=>
- Falshaw, J.R., K.W. Glaister dan T. Ekrem, 2006. Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, Vol. 44 No. 1, pp. 9-30.

- Fraser, J. dan B.J. Simkins, 2010. *Enterprise risk management : today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Hambrick, D.C., 1981. "Environment, Strategy, and Power within Top Management Teams." *Administrative Science Quarterly*, 26, 253-276.
- _____, 1982. "Environment Scanning and Organizational Strategy." *Strategic Management Journal*, 3, 159-174.
- Hatch, M.J., 2006. *Organization Theory – Modern, Symbolic, and Postmodern Perspective*, Second Edition, New York : Oxford University Press.
- Hofer, CW dan D. Schendel, 1978. *Strategy Formulation : Analytical Concepts*. West: St Paul, MN.
- Jacobsen, R., 1987. "The validity of ROI as a measure of business performance. *Am Econ Rev*;77:470– 8.
- Lawrence, P., dan J.W. Lorsch, 1967. "Differentiation and Integration in Complex Organization" *Administrative Science Quarterly*, 12, 1 – 47.
- Liebenberg, A.P., dan R.E. Hoyt, 2003. "The determinants of enterprise risk management: Evidence from the appointment of chief risk officers", *Risk Management and Insurance Review*, 37-52.
- Luo, Y. dan S.H. Park, 2004. "Multiparty Cooperation and Performance in International Equity Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 2. (Mar.), pp. 142-160.
- Miles, R.E., dan C.C. Snow, 1978. *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H., 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper and Row.
- Morgan, R.E., dan C.A. Strong, 2003. "Business performance and dimensions of strategic orientation", *Journal of Business Research*, Vol.56; pp.163– 176.
- Nocco, B.W., dan R.M. Stulz, 2006. "Enterprise risk management : Theory and practice", *Journal of Applied Corporate Finance*, 18 (4), 8-20.
- O'Donnell E., 2005. "Enterprise Risk Management: A Systems-Thinking Framework for the Event Identification Phase", *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 6, No.3, pp. 177-195.
- Porter M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press.
- Prescott, J.E., 1986. "Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance," *The Academy of Management Journal*, 29 (June), 329 – 246.
- Reding, K.F., U. L. Anderson, M.J. Head, S. Ramamoorti, dan M. Salamasick, 2007. *Internal Auditing: Assurance & Consulting Services*, Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditing.
- Slater, S.F., E.M. Olson, dan G.T.M. Hult, 2006. Research Notes and Commentaries : The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability-Performance Relationship", *Strategic Management Journal*, Vol.27, pp.1221–1231.
- Tan, J., dan R. J. Litschert, 1994. "Environment-strategy relationship and its performance implications". *Strategic Management Journal*, 15 (1): 1-20.
- Thompson, A.A., 2007. *Strategic Management, Concepts and Cases*. Boston : Ricard D. Irwin
- Wikipedia, 2010. *Management System: ISO Guide 72*. http://en.wikipedia.org/wiki/Management_system (Diakses tanggal 10 April 2010)