



PERAN INFORMASI RISIKO, INFORMASI MODAL MANUSIA, DAN KEPUTUSAN MANAJEMEN PADA KINERJA PERUSAHAAN

Sigit Djalu Purwoko^{1*}
sigitdjalup@gmail.com
STEMBI Bandung Business School
*Penulis Korespondensi

Abstrak

Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) diberi tugas untuk memberikan pelayanan umum kepada masyarakat atau public service obligation (PSO) yang berorientasi sosial dan memperoleh laba, yang kinerjanya perlu ditingkatkan. Informasi Risiko yang akurat, lengkap, dan pada waktu yang tepat, akan memberikan sinyal awal untuk mengkritisi minimal 2 (dua) aspek yang mempengaruhi masa depan BUMN terkait dengan kebolehjadian terjadinya risiko dan dampak yang diakibatkannya, sedangkan Informasi Modal manusia sebagai aset Perusahaan untuk membangun kapabilitas dan sikap tenaga kerja, penguatan organisasi, yang pada akhirnya akan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan BUMN. Hasil penelitian dengan metoda descriptive statistic menunjukkan bahwa Informasi Risiko belum mencukupi dalam memberikan pengaruh nilai tambah bagi Perusahaan pada level Unit Bisnis; Informasi Modal Manusia belum diterapkan sesuai harapan Unit Bisnis; Keputusan Manajemen belum dilaksanakan secara tepat; dan Kinerja Unit Bisnis belum tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan. Hasil penelitian dengan metoda multivariate statistic menunjukkan bahwa Informasi Modal Manusia lebih berpengaruh daripada Informasi Risiko dalam mempengaruhi Keputusan Manajemen; Keputusan Manajemen lebih berpengaruh daripada Informasi Modal Manusia dan Informasi Risiko dalam mempengaruhi Kinerja Unit Bisnis; uji variabel intervening pengaruh Informasi Risiko melalui Keputusan Manajemen berpengaruh signifikan pada Kinerja Unit Bisnis; dan Informasi Modal Manusia melalui Keputusan Manajemen berpengaruh signifikan pada Kinerja Unit Bisnis. Pencapaian Kinerja Unit Bisnis paling signifikan dipengaruhi oleh Informasi Modal Manusia melalui Keputusan Manajemen sebagai prioritas utama untuk ditindaklanjuti.

Kata Kunci: Informasi Risiko; Informasi Modal Manusia; Keputusan Manajemen; Kinerja Perusahaan Unit Bisnis

Abstract

State-Owned-Enterprises company (SOEs) are given the task of providing public service known as public service obligation (PSO) which is socially oriented and earns profit, whose performance needs to be improved. Risk information that is accurate, complete, and at the appropriate time, will provide an initial signal to criticize at least 2 (two) aspects that affect the future of SOEs related to the probability of occurrence of risks and impacts that result, whereas Human Capital Information as an asset of the Company to build the capabilities and attitudes of the workforce, strengthening the organization, which in turn will determine the success of achieving the goals of SOEs. The results of the research with descriptive statistical method show that Risk Information has not been sufficient in providing the effect of added value to the company level Business Unit; Human Capital Information has not been applied according to the expectations of the Business Unit; Management decisions have not been implemented properly; and Business Unit Performance has not been achieved in accordance with the targets set. The results of the research with multivariate statistic method show that Human Capital Information is more



influential than Risk Information in influencing Management Decisions; Management Decisions are more influential than Human Capital Information and Risk Information in influencing Business Unit Performance; intervening variable test the influence of Risk Information through Management Decisions has a significant effect on Business Unit Performance; and Human Capital Information through Management Decisions has a significant effect on Business Unit Performance. Achievement of Business Unit Performance is most significantly influenced by Human Capital Information through Management Decisions as the main priority to be followed up.

Keywords: *Risk information; human capital information; management decision; business unit company performance*

PENDAHULUAN

Penelitian ini memfokuskan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), BUMN merupakan Perusahaan publik yang saham mayoritasnya dikuasai oleh Negara, yang keberadaannya memiliki arti strategik dan penting bagi Negara untuk mewujudkan tujuan pembangunan Nasional. BUMN selama ini dikenal sebagai salah satu alat perwujudan peran pemerintah dalam menjalankan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 pasal 33 khususnya ayat 2 yang berbunyi “(2). Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara”.

BUMN dalam memberikan pelayanan umum kepada masyarakat atau public service obligation (BUMN PSO) tersebut mempunyai peran ganda. Selain dituntut untuk dapat menghasilkan keuntungan dari usahanya, juga dituntut menjalankan peran sosialnya yaitu memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Untuk pemberian pelayanan umum Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah (PP) nomor 45 Tahun 2005 tentang BUMN, menjamin apabila penugasan pelayanan masyarakat secara finansial tidak menguntungkan, Pemerintah akan memberikan kompensasi atas semua biaya yang telah dikeluarkan oleh BUMN, termasuk pemberian margin laba yang diharapkan, sepanjang pada tingkat kewajaran sesuai dengan penugasan yang diberikan.

Dengan adanya jaminan dari Pemerintah atas peran sosial BUMN, BUMN diharapkan sebagai service provider yang efektif dan efisien dapat optimal perannya. Pelayanan dapat diselenggarakan dengan biaya dan waktu minimum, dengan hasil pelayanan yang berkualitas.

Dalam kurun waktu dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013, BUMN yang diberi tugan public service obligation (PSO) yang terdiri dari beberapa Unit Bisnis (UB), dengan prestasi sebagai berikut:

Tabel 1 : Penilaian Kinerja Unit Bisnis BUMN PSO Tahun 2011-2013

No.	UNIT BISNIS PERUSAHAAN	2011					Kinerja BUMN 2011	2012					Kinerja BUMN 2012	2013					Kinerja BUMN 2013			
		Tidak Sehat	Kurang Sehat	Sehat				Jumlah UB	Tidak Sehat	Kurang Sehat	Sehat			Jumlah UB	Tidak Sehat	Kurang Sehat	Sehat			Jumlah UB		
				A	AA	AAA					A	AA					AAA	A			AA	AAA
1	UB. PT. Pertamina (Persero)	**)					#)	AA	**)					#)	AA	**)					8	AA
2	UB. PT. PLN (Persero)	-	3	6	23	14	46	AA	-	1	11	26	8	46	AA	-	1	12	27	6	46	A
3	UB. PT. KAI (Persero)	-	-	12	-	-	12	A	-	-	12	-	-	12	A	-	-	-	12	-	12	AA
4	UB. PT. Pos Indonesia (Persero)	-	-	-	-	-	#)	A	-	-	-	3	8	11	A	-	-	-	1	10	11	AA
5	UB. Perum Bulog	12	8	3	-	3	26	AA	4	6	2	3	11	26	AA	3	2	2	7	12	26	AA
6	UB. PT. Pertani (Persero)	-	1	2	3	1	7	A	1	2	2	2	-	7	BBB	-	-	-	-	-	7	*)
7	UB. PT. Sang Hyang Seri (Persero)	-	-	-	-	6	6	AA	4	-	1	-	1	6	BBB	-	-	-	-	-	6	*)
8	UB. PT. Pupuk Indonesia (Persero)	-	-	-	5	-	5	AA	-	-	-	4	1	5	AA	-	-	-	-	-	5	*)
9	UB. PT. Peln (Persero)	-	-	4	4	2	10	A	-	-	3	5	2	10	A	-	-	4	5	1	10	A
Jumlah =		12	12	27	35	26	-		9	9	31	43	31	-		3	3	18	52	29	131	127

Sumber : Data dari internal BUMN PSO dan Kementerian BUMN

Keterangan :

*) : Laporan keuangan *unaudited*, sehingga kinerja unit bisnis dan BUMN belum bisa dipublikasikan

**): BUMN PSO tidak dapat memberikan informasi kinerja unit bisnis dengan berbagai alasan, antara lain terkait kerahasiaan perusahaan

#) : Reorganisasi

TS ≤ 30 : Tidak Sehat

TS ≤ 65 : Kurang Sehat

Sehat :

A : 65 < TS ≤ 80

AA : 80 < TS ≤ 95

AAA : TS > 95

UB : Unit Bisnis

Dari data tersebut, selama 3 (tiga) tahun berturut-turut tidak ada BUMN PSO yang memperoleh penilaian AAA, artinya kinerja BUMN tersebut masih terbuka untuk lebih ditingkatkan.

Keputusan Manajemen adalah melakukan penilaian dalam menjatuhkan pilihan, yang selanjutnya melakukan eksekusi keputusan yang tepat dan cepat. Secara umum pengambilan keputusan menurut Welirang (2011) adalah kegiatan inti dari manajemen yang merupakan proses memilih suatu alternatif, cara bertindak dengan metoda yang efisien, sesuai situasinya, yaitu situasi dengan sumber daya (*resource*) yang terbatas atau terkendala.

Pada dasarnya seluruh BUMN pada setiap aktivitasnya diharuskan (mandatory) selalu memikirkan aspek informasi risiko (*risk thinking*) sejalan dengan tata kelola perusahaan yang baik berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011.

Informasi modal manusia memiliki relevansi dengan nilai perusahaan, khususnya aspek kompetensi dan kualifikasi modal manusia (Gamerschlag, R. 2013). Informasi Modal Manusia secara komprehensif, diharapkan tidak ada kesenjangan diluar toleransi antara kondisi nyata dengan kondisi yang

diharapkannya.

Mengingat pentingnya Informasi Risiko, Informasi Modal Manusia yang dapat mempengaruhi Keputusan Manajemen dan berdampak pada pencapaian Kinerja Perusahaan level Unit Bisnis BUMN (Unit Bisnis BUMN), maka penelitian ini dilakukan terhadap BUMN untuk mengkaji dan menguji model konseptual pengaruh Informasi Risiko dan Informasi Modal Manusia terhadap Keputusan Manajemen serta dampaknya terhadap Kinerja Unit Bisnis BUMN yang memberikan pelayanan umum pada masyarakat.

TINJAUAN PUSTAKA

Informasi Risiko yang akurat, lengkap, dan pada waktu yang tepat, akan memberikan sinyal awal untuk mengkritisi minimal 2 (dua) aspek yang mempengaruhi masa depan BUMN terkait dengan kebolehjadian terjadinya risiko dan dampak yang diakibatkannya, risiko dapat terjadi pada setiap kegiatan organisasi sesuai dengan proses bisnis yang dibangun untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian Informasi Risiko, memiliki cakupan yang luas, yang meliputi informasi risiko-risiko BUMN, baik yang sudah dianalisa maupun yang belum dianalisa (risiko yang belum teridentifikasi maupun yang terabaikan). Risiko yang sudah dianalisa artinya telah masuk dalam tahapan atau proses manajemen risiko. Menurut Wijayanto (2010: 233) bahwa pelaksanaan manajemen risiko terdapat 5 (lima) tahapan yaitu: (1) membangun *risk awareness*; (2) mengidentifikasi risiko dan permasalahan yang dapat memicu risiko; (3) mengukur risiko; (4) menetapkan langkah mitigasi dan menindaklanjutinya; (5) memonitor pergerakan risiko dan penyelesaian langkah mitigasi.

Informasi Modal manusia dapat memberikan informasi atas aset intelektual, yang meliputi *social capital, client capital, human capital dan structural capital* Apreda (2011:9), untuk menciptakan nilai bagi Unit Bisnis BUMN, dan memperkuat strategi bisnis dalam menentukan keberhasilan tujuan BUMN.

Pendapat Prawirosentono (2012 : 104) bahwa interaksi antara modal manusia dengan lingkungannya akan membentuk budaya. Perbedaan budaya mengakibatkan perbedaan dalam perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) modal manusia dalam kegiatan organisasi atau Unit Bisnis. Perbedaan dalam perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) modal manusia tersebut akan berpengaruh pada perbedaan kinerja perorangan (*task/job performance*) yang selanjutnya dapat mempengaruhi hasil dalam mencapai tujuan atau Kinerja Unit Bisnis.

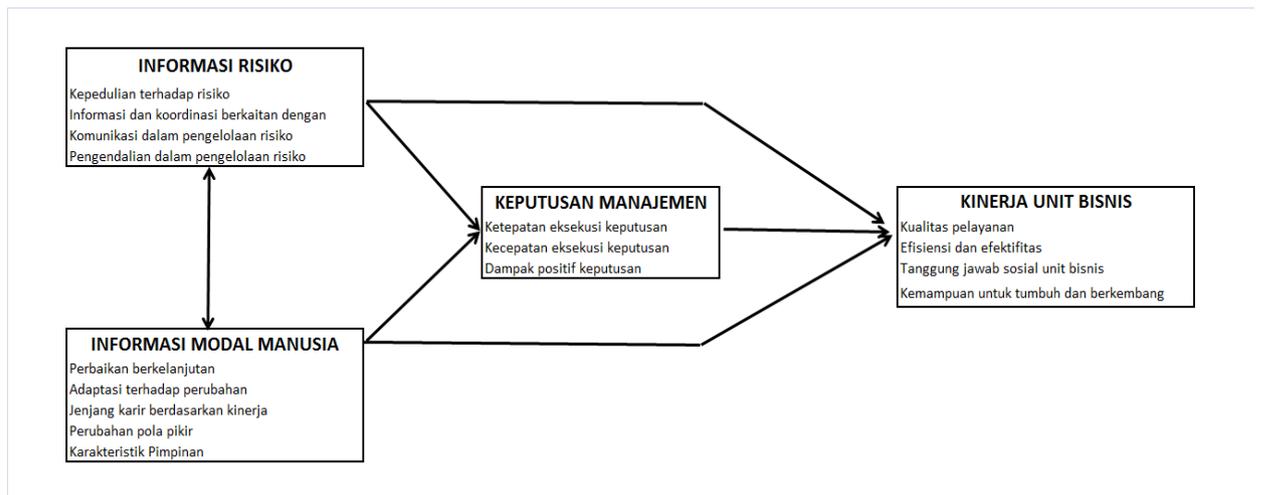
Keputusan Manajemen yang mengarah pada tindakan yang dilakukan oleh manajemen BUMN terkait dengan ketepatan eksekusi keputusan, kecepatan eksekusi keputusan dan kualitas keputusan, yang mana berdasarkan hasil riset Davis, et al (2010: 9) yang menyatakan bahwa Perusahaan yang cepat melakukan eksekusi keputusan memiliki peluang kinerja penjualan sebesar 40% dan 52% profit usaha lebih besar dari pada Perusahaan yang lambat dalam melakukan eksekusi keputusan. Selanjutnya berdasarkan pendapat Rivai (2010: 159) bahwa ketepatan keputusan adalah atas dasar pengolahan informasi secara logis dan rasional, keputusan yang dihasilkan sesuai dengan situasi baru yang dihadapi Unit Bisnis dengan adaptasi yang dinamis sesuai dengan situasi internal dan eksternal

yang mempengaruhi objective/tujuan Unit Bisnis.

Untuk mencapai tujuan Perusahaan level Unit Bisnis, yang dapat mengukur bahwa Unit Bisnis berhasil atau gagal melalui ukuran pencapaian kinerja, fokus kinerja yang disampaikan oleh Gaspersz (2013 : 49), bahwa manajemen perlu menyusun *Master Improvement Story* Perusahaan yang terdiri dari 6 (enam) Perspektif, yaitu : (1) Perspektif Pelanggan; (2) Perspektif Produk dan Pelayanan; (3) Perspektif Proses Bisnis Internal; (4) Perspektif Sumber Daya Manusia (pertumbuhan dan pembelajaran); (5) Perspektif Keuangan dan Pasar dan (6) Perspektif Kepemimpinan (*leadership*) dan Tanggung Jawab Sosial. Dari berbagai pandangan para peneliti, maka ukuran keberhasilan BUMN secara umum selalu fokus pada aspek: efisiensi, efektivitas, kualitas, produktivitas, kemampuan untuk tumbuh dan berkembang, serta tanggung jawab sosial dan keandalan informasi.

Berdasarkan Dia, Mohamed (2012), Wijayanto (2010 : 233), dan Flouris, Triant (2010) menyatakan bahwa informasi risiko adalah bagian dari proses organisasi dalam pengambilan keputusan untuk mencapai tujuannya, dengan mempertimbangkan faktor manusia dan budaya.

Dari hasil kajian pustaka tersebut dihasilkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 : Paradigma Penelitian

Selanjutnya berdasarkan paradigma penelitian tersebut, dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

Tabel 2. Hipotesa Penelitian

Hipotesa	:	Uraian
Hipotesa - 1	:	Informasi Risiko belum mencukupi dalam memberikan pengaruh nilai tambah bagi Unit Bisnis
Hipotesa - 2	:	Informasi Modal Manusia belum diterapkan sesuai harapan Unit Bisnis
Hipotesa - 3	:	Keputusan Manajemen belum dilaksanakan secara tepat
Hipotesa - 4	:	Kinerja Unit Bisnis belum tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan
Hipotesa - 5	:	Informasi Risiko dan Informasi Modal Manusia berpengaruh pada Keputusan Manajemen
Hipotesa - 6	:	Informasi Risiko, Informasi Modal Manusia atau Keputusan Manajemen berpengaruh pada pada Kinerja Unit Bisnis
Hipotesa - 7	:	Informasi Risiko dan Informasi Modal Manusia melalui Keputusan Manajemen berpengaruh pada Kinerja Unit Bisnis

METODOLOGI PENELITIAN

Mengingat sifat penelitian deskriptif dan verifikatif dilaksanakan melalui data di lapangan, maka metoda penelitian yang digunakan adalah metoda *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Fajarisman (2011 : 62) berpendapat bahwa metoda *descriptive survey* adalah pengumpulan data yang dilakukan terhadap suatu objek di lapangan dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data pokok, sedangkan jika suatu penelitian ingin menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesa, maka metoda yang digunakan adalah *explanatory survey*. Untuk memperoleh informasi dari responden digunakan skala Likert dengan rentan nilai 1 sampai dengan 5 dalam skala ordinal, atas pertimbangan penggunaan penilaian yang dilakukan oleh *common practices*.

BUMN PSO sebanyak 9 (sembilan) Perusahaan dengan populasi Unit Bisnis BUMN PSO 131 (seratus tiga puluh satu) Unit Bisnis yang terbilang kecil, maka untuk menentukan pengambilan jumlah sampel menggunakan *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS – SEM), *G*Power 3.1.3* dari Faul et al (2007), analisa dengan *statistic test : linier multi regression (t-test)*, dengan inputan : *effect size f² : 0,15* (pengaruh kecil) berdasarkan Latan (2012 :365) ; *α error probability = 0,05* ; *power (1- β error probability) = 0,95* dan *number of predictor = 2*.

Hasil keluaran diperoleh *non centrality parameter δ = 3,332*; *critical t = 1,667*; *Df = 71*; dan *actual power = 0,951*, maka banyaknya sampel unit analisis yang diperlukan adalah 74 (tujuh puluh empat) Unit Bisnis dengan responden para pimpinan Unit Bisnis, dengan pembagian unit analisis secara proporsional antara jumlah populasi dengan sampel.

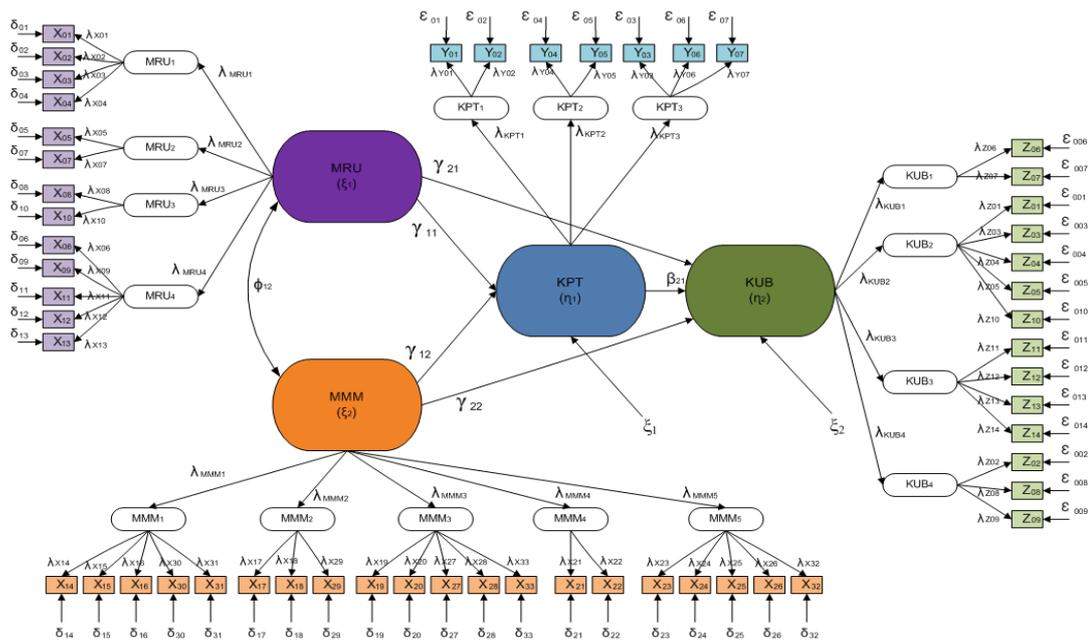
Sumber data untuk mengamati hubungan antar variabel laten pada rentang waktu tertentu *one shoot- cross sectional*, yaitu data yang diperoleh dari hasil survei atas jawaban responden merupakan realisasi dari pertanyaan penelitian, yang merupakan penilaian obyektif responden.

Model penelitian yang merupakan penggabungan model pengukuran dan model struktural adalah multidimensi, maka akan dilakukan analisa 2 (dua) tahap atau *second order confirmatory analysis* yang interaksinya reflektif pada *first order* dan juga reflektif pada *second order*. Interaksi konstruk *first order* adalah hubungan

variabel teramati dengan dimensinya, dan interaksi konstruk *second order* adalah hubungan antara dimensi dengan variabel laten eksogen, variabel laten mediasi atau variabel laten endogen. Pengujian validitas dan realibilitas dengan menggunakan nilai taraf kebermaknaan (*level of significance*) $\alpha = 5\%$, tingkat keyakinan (*level of confidence*) 95% ($1 - \alpha = 95\%$).

Hasil pengujian untuk mengetahui tingkat reliabilitas dan validitas, dengan menggunakan nilai taraf kebermaknaan (*level of significance*) $\alpha = 5\%$, tingkat keyakinan (*level of confidence*) 95% ($1 - \alpha = 95\%$), untuk indikator yang membentuk dimensi dan dimensi yang membentuk variabel Informasi Risiko, Informasi Modal Manusia, Keputusan Manajemen dan Kinerja Unit Bisnis, dengan menilai *loading factor* (0,701 – 0,928) lebih besar dari yang dipersyaratkan (0,7), *Average Variance Extracted* (AVE) (0,507 – 0,834) lebih besar dari yang dipersyaratkan (0,5) dan $t_{\text{statistik}}$ (14,454 – 59,257) lebih besar $t_{\text{tabel}} = 1,96$, sehingga dinyatakan **valid**, serta untuk hasil uji realibilitas dengan menilai *Cronbach's Alpha* (0,587 – 0,938) lebih besar atau kurang dari yang dipersyaratkan (0,7) dan/atau *Composite Reliability* (0,785 – 0,945) lebih besar dari yang dipersyaratkan (0,7). Hasil pengukuran dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* lebih cenderung *underestimate* dalam mengukur realibilitas, sedangkan dengan *Composite Reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat (Chin 1998, 2010b), dengan demikian hasil perhitungan dengan *Composite Reliability* memenuhi kriteria, sehingga dapat dinyatakan reliable.

Metoda statistik yang digunakan adalah metoda *structural equation modelling* (SEM), berbasis varian atau komponen dengan *partial least square* (PLS) dalam Latan (2012:20), yang menghasilkan model hibrid atau model rekursif yang merupakan penggabungan model pengukuran dan model struktural penelitian, konstruk laten yang dibangun adalah multidimensi, maka dilakukan analisa 2 (dua) tahap atau *second order confirmatory analysis*, yaitu interaksinya reflektif pada konstruk *first order* dan juga reflektif pada konstruk *second order* nya, model hibrid penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

MRU : Informasi Risiko

MMM : Informasi Modal Manusia

KPT : Keputusan Manajemen

KUB : Kinerja Unit Bisnis

Gambar 2 : Model Hibrid Penelitian

Dalam melakukan uji hipotesa pada hipotesa 1 sampai dengan hipotesa 4 digunakan kriteria uji beda, yaitu dengan menggunakan metoda *descriptive statistic* dengan menggunakan *Wilcoxon Signed Rank Test* program Minitab 15. Selanjutnya untuk melakukan uji kausalitas pada hipotesa 5 sampai dengan hipotesa 6, dilakukan dengan metoda *multivariate statistic Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS – SEM) dengan menggunakan *smartPLS 2.0*. Pada pengujian hipotesa 7 proses untuk menguji variabel *intervening* (variabel mediasi) dari model penelitian atas Keputusan Manajemen, digunakan Sobel statistik *test* (Kline, 2011 : 165), untuk menilai dan mengetahui kekuatan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi.

Sobel *Statistic Test* , apabila t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , pada nilai taraf kebermaknaan (*level of significance*) $\alpha = 5\%$, nilai probabilitas baik *One-tailed probability* maupun *Two-tailed probability* memiliki signifikansi/kebermaknaan dibawah 0,05 memiliki pengertian bahwa kedudukan variabel *intervening* Keputusan Manajemen adalah tepat.

HASIL

Hasil dari uji hipotesa pada hipotesa 1 sampai dengan hipotesa 4 dengan kriteria uji beda, berdasarkan metoda *descriptive statistic*, dengan hasil pengujian sebagai berikut :

Tabel 3 : Uji Hipotesa dengan Metoda Descriptive Statistic

Hipotesa	N Test	Wilcoxon Signed Rank Test		Kesimpulan
		Hasil	Kriteria	
Hipotesa - 1: Informasi Risiko	74	a. Estimated Median : 3,308 b. P (<i>p-value</i>) : 1,000	a. Median > 3,990 b. <i>p-value</i> > 0.05 , nilai taraf kebermaknaan (<i>level of significance</i>) $\alpha =$ 5%	a. Median hasil 3,786 dibawah 3,990 b. P diatas kriteria → H_0 diterima : Informasi Risiko belum mencukupi dalam memberikan pengaruh nilai tambah bagi Unit Bisnis
Hipotesa - 2 : Informasi Modal Manusia	74	a. Estimated Median : 3,600 b. P (<i>p-value</i>) : 1,000	a. Median > 3,990 b. <i>p-value</i> > 0.05 , nilai taraf kebermaknaan (<i>level of significance</i>) $\alpha =$ 5%	a. Median hasil 3,600 dibawah 3,990 b. P diatas kriteria → H_0 diterima : Informasi Modal Manusia belum diterapkan sesuai harapan Unit Bisnis
Hipotesa - 3 : Keputusan	74	a. Estimated Median : 3,643	a. Median > 3,990	a. Median hasil 3,643 dibawah 3,990

Manajemen		b. P (<i>p-value</i>) : 1,000	b. <i>p-value</i> > 0.05 , nilai taraf kebermaknaan (<i>level of significance</i>) $\alpha =$ 5%	b. P diatas kriteria →H ₀ diterima : Keputusan Manajemen belum dilaksanakan secara tepat
Hipotesa - 4 : Kinerja Unit Bisnis	74	a. Estimated Median : 3,786 b. P (<i>p-value</i>) : 1,000	a. Median > 3,990 b. <i>p-value</i> > 0.05 , nilai taraf kebermaknaan (<i>level of significance</i>) $\alpha =$ 5%	a. Median hasil 3,786 dibawah 3,990 b. P diatas kriteria →H ₀ diterima : Kinerja Unit Bisnis belum tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan.

Dengan H₀ diterima, menunjukkan bahwa diperlukan prioritas pembenahan pada konstruk first order untuk konstruk second order Informasi Risiko, Informasi Modal Manusia, Keputusan Manajemen dan Kinerja Unit Bisnis, khususnya indikator yang memiliki pengaruh kuat dengan *loading factor* atau koefisien determinasi (R²) besar tetapi berdasarkan penilaian total bobot rata-rata dari responden dengan nilai yang paling rendah, berikut hasil pengolahan data :

Tabel 4 : Total Bobot Rata-rata Terendah, Loading Factor dan R²

Konstruk <i>Second Order</i>	Konstruk <i>First Order</i>	Total Bobot Rata-rata Terendah	Loading Factor	R ²
Informasi Risiko	Pengendalian dalam pengelolaan risiko	232,60	0,903	0,815
Informasi Modal Manusia	Perubahan pola pikir	222,75	0,782	0,612
Keputusan Manajemen	Kecepatan eksekusi keputusan	260,50	0,883	0,780
Kinerja Unit Bisnis	Tanggung jawab sosial Unit Bisnis	276,50	0,820	0,672

Keterangan :

$$\text{Total bobot rata-rata} = \sum \text{Total bobot indikator} / \text{Jumlah indikator}$$

Selanjutnya untuk melakukan uji kausalitas dengan metoda *multivariate statistic Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS - SEM) dengan menggunakan *smartPLS 2.0* hasilnya sebagai berikut:

1. Hasil uji Hipotesa - 5 :

Berdasarkan hasil uji hipotesa - 5 secara parsial Informasi Risiko terhadap Keputusan Manajemen dan Informasi Modal Manusia terhadap Keputusan Manajemen, serta secara simultan Informasi Risiko dan Informasi Modal Manusia terhadap Keputusan Manajemen, dengan hasil sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5 : Uji Hipotesa Parsial dan Simultan Informasi Risiko, Informasi Modal Manusia Terhadap Keputusan Manajemen

No	Uji Hipotesa		Kriteria
			$t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $F_{hitung} > F_{tabel}$
1	Parsial	MRU → KPT	$t_{hitung} = 2,663 > t_{tabel} = 1,96$
2	Parsial	MMM → KPT	$t_{hitung} = 19,450 > t_{tabel} = 1,96$
3	Simultan	MRU dan MMM → KPT	$F_{hitung} = 108,8 > F_{tabel} = 3,13$

Dengan hasil t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} dan F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , pada nilai taraf kebermaknaan (*level of significance*) $\alpha = 5\%$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Informasi Risiko dan Informasi Modal Manusia secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan pada Keputusan Manajemen, hasil pengujian hipotesa tersebut menunjukkan bahwa Informasi Risiko dan Informasi Modal Manusia memiliki pengaruh pada Keputusan Manajemen Unit Bisnis.

Pengaruh langsung memiliki pengertian bahwa variabel Informasi Risiko maupun variabel Informasi Modal Manusia berpengaruh secara langsung pada variabel Keputusan Manajemen, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh variabel Informasi Risiko melalui variabel Informasi Modal Manusia pada variabel Keputusan Manajemen, demikian juga untuk pengaruh tidak langsung variabel Informasi Modal Manusia melalui variabel Informasi Risiko pada variabel Keputusan Manajemen.

Berdasarkan hasil pengolahan data model struktural Informasi Risiko (MRU) dan Informasi Modal Manusia (MMM) dalam mempengaruhi Keputusan Manajemen (KPT) dengan melakukan perhitungan koefisien determinasi (R^2), dengan perhitungan sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung Informasi Risiko terhadap Keputusan Manajemen = $(\gamma_{11})^2 = (0,173)^2 = 0,030$ (3,0%)
- b. Pengaruh langsung Informasi Modal Manusia terhadap Keputusan Manajemen = $(\gamma_{12})^2 = (0,752)^2 = 0,566$ (5,66 %)
- c. Pengaruh tidak langsung Informasi Risiko karena hubungannya dengan Informasi Modal Manusia terhadap Keputusan Manajemen = $\gamma_{11} \times \phi_{12} \times \gamma_{12} = (0,173) \times (0,604) \times (0,752) = 0,079$ (7,9 %).
- d. Pengaruh tidak langsung Informasi Modal Manusia karena hubungannya dengan Informasi Risiko terhadap Keputusan Manajemen = $\gamma_{12} \times \phi_{12} \times \gamma_{11} = (0,752) \times (0,604) \times (0,173) = 0,079$ (7,9 %).

Jadi total pengaruh Informasi Risiko terhadap Keputusan Manajemen = 3,0% + 7,9 % = 10,9 % dengan arah positif dan total pengaruh Informasi Modal Manusia terhadap Keputusan Manajemen = 56,6 % + 7,9 % = 64,5 % dengan arah positif, artinya sebesar 10,9 % perubahan Keputusan Manajemen dapat dijelaskan atau disebabkan oleh Informasi Risiko dan sebesar 64,5 % perubahan Keputusan Manajemen dapat dijelaskan oleh Informasi Modal Manusia, yang dapat dinyatakan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 6 : Pengaruh Informasi Risiko, Informasi Modal manusia terhadap Keputusan Manajemen

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh R ²			R ² Total
		Langsung	Tidak Langsung		
			MRU	MMM	
MRU terdapat KPT	0,173	0,030	-	0,079	0,109
MMM terhadap KPT	0,752	0,566	0,079	-	0,645

2. Hasil uji **Hipotesa - 6** :

Berdasarkan hasil pengujian Hipotesa - 6 secara parsial Informasi Risiko terhadap Kinerja Unit Bisnis, Informasi Modal Manusia terhadap Kinerja Unit Bisnis dan Keputusan Manajemen terhadap Kinerja Unit Bisnis, hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 7 : Uji Hipotesa Parsial Informasi Risiko, Informasi Modal Manusia, Keputusan Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis

No	Uji Hipotesa		Kriteria
			$t_{hitung} > t_{tabel}$
1	Parsial	MRU → KUB	$t_{hitung} = 2,120 > t_{tabel} = 1,96$
2	Parsial	MMM → KUB	$t_{hitung} = 2,089 > t_{tabel} = 1,96$
3	Parsial	KPT → KUB	$t_{hitung} = 3,682 > t_{tabel} = 1,96$

Dengan hasil t_{hitung} lebih besar daripada t_{tabel} , pada nilai taraf kebermaknaan (*level of significance*) $\alpha = 5\%$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya Informasi Risiko, Informasi Modal Manusia dan Keputusan Manajemen secara parsial berpengaruh signifikan pada Kinerja Unit Bisnis.

Pengaruh Informasi Risiko, Informasi Modal Manusia atau Keputusan Manajemen secara parsial terhadap Kinerja Unit Bisnis, adalah sebagai berikut:

- Pengaruh langsung Informasi Risiko terhadap Kinerja Unit Bisnis = $(\gamma_{21})^2 = (0,182)^2 = 0,033$ (3,3 %)
- Pengaruh langsung Informasi Modal Manusia terhadap Kinerja Unit Bisnis = $(\gamma_{22})^2 = (0,299)^2 = 0,089$ (8,9 %)
- Pengaruh langsung Keputusan Manajemen terhadap Kinerja Unit Bisnis = $(\beta_{21})^2 = (0,443)^2 = 0,196$ (19,6 %).

Keputusan Manajemen paling berpengaruh secara langsung pada Kinerja Unit Bisnis ($R^2 = 0,196$), daripada pengaruh langsung Informasi Risiko ($R^2 = 0,033$) maupun pengaruh langsung Informasi Modal Manusia ($R^2 = 0,089$).

3. Hasil uji **Hipotesa - 7** :

Dalam pengujian hipotesa - 7 yang dilakukan adalah untuk melakukan uji interaksi atau untuk mengetahui dalam model apakah Keputusan Manajemen merupakan variabel *intervening* (variabel mediasi), atau untuk mengetahui kekuatan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi, untuk itu digunakan Sobel statistik *test* (Kline, 2011 : 165) yaitu metoda statistika SEM, sbb:

- a. Melakukan uji hipotesa pengaruh Informasi Risiko dengan melalui Keputusan Manajemen terhadap Kinerja Unit Bisnis, dengan memasukkan besaran nilai *loading factor* sebesar 0,173 dan *standard error* sebesar 0,065 antara Informasi Risiko dengan Keputusan Manajemen serta *loading factor* sebesar 0,443 dan *standard error* sebesar 0,126 antara Keputusan Manajemen dengan Kinerja Unit Bisnis, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 8 : Uji Intervening Pengaruh Informasi Risiko Melalui Keputusan Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis

Variabel	Pengaruh Tidak Langsung	t _{hitung} (Sobel Statistic Test)	OneTailed Probabilit y	Two Tailed Probabilit y
MRU → KPT → KUB	0,173 x 0,443 = 0,077	2,122	0,0169	0,0338

Sobel Statistic Test = 2,122 lebih besar dari t_{tabel} = 1,96, pada nilai taraf kebermaknaan (*level of significance*) α = 5%, nilai probabilitas baik *One-tailed probability* maupun *Two-tailed probability* memiliki signifikansi dibawah 0,05, diputuskan untuk menolak H₀ dan menerima H_a, artinya Informasi Risiko melalui Keputusan Manajemen berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Unit Bisnis.

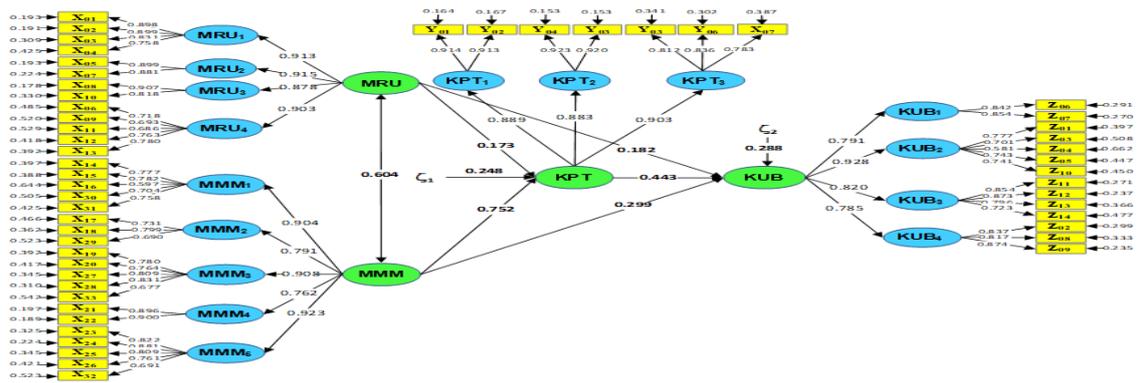
- b. Melakukan uji hipotesa pengaruh Informasi Modal Manusia dengan melalui Keputusan Manajemen terhadap Kinerja Unit Bisnis, dengan memasukkan besaran nilai *loading factor* sebesar 0,752 dan *standard error* sebesar 0,038 antara Informasi Modal Manusia dengan Keputusan Manajemen serta *loading factor* sebesar 0,443 dan *standard error* sebesar 0,126 antara Keputusan Manajemen dengan Kinerja Unit Bisnis, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 9 : Uji Intervening Pengaruh Informasi Modal Manusia Melalui Keputusan Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis

Variabel	Pengaruh Tidak Langsung	t _{hitung} (Sobel Statistic Test)	OneTailed Probabilit y	Two Tailed Probabilit y
MMM → KPT → KUB	0,752 x 0,443 = 0,333	3,462	0,0003	0,0005

Sobel Statistic Test = 3,462 lebih besar dari t_{tabel} = 1,96, pada nilai taraf kebermaknaan (*level of significance*) α = 5%, nilai probabilitas baik *One-tailed probability* maupun *Two-tailed probability* memiliki signifikansi dibawah 0,05, diputuskan untuk menolak H₀ dan menerima H_a, artinya Informasi Modal Manusia melalui Keputusan Manajemen berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Unit Bisnis.

Hasil pengolahan data secara lengkap, yang mencakup antara lain nilai *Loading Factor* dan R² (R Square) nilai t *Statistic* (t-hitung). Berikut adalah diagram lengkap hasil penelitian :



Gambar 3 : Diagram Lengkap Hasil Penelitian

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka analisa atas variabel dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Informasi Risiko (MRU)

Berdasarkan tabel 4. Informasi Risiko pada pengendalian dalam pengelolaan risiko dengan total bobot rata-rata terendah dengan nilai 232,60, tetapi memiliki pengaruh kuat dalam merefleksikan variabel laten Informasi Risiko dengan nilai $R^2 = 0,815$, artinya 81,5% dipengaruhi oleh hasil penelitian, sedangkan sebesar 18,5% dipengaruhi aspek diluar penelitian atau dengan error 18,5%. Dari penilaian tersebut menunjukkan bahwa manajemen Unit Bisnis kurang memperhatikan pengendalian dan pengelolaan risiko atau pengelolaan risiko hanya untuk memenuhi aspek legal formal tetapi tidak dijadikan rujukan untuk menjaga sikap kehati-hatian serta untuk menguji efektif/tidak efektif nya kontrol proses bisnis.

Peran pengendalian dalam pengelolaan risiko, memiliki pengaruh kuat dalam merefleksikan variabel laten Informasi Risiko, hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan informasi risiko di Unit Bisnis BUMN PSO belum matang, tidak dapat menyajikan program mitigasi yang selalu diperbaharui sesuai dengan dinamika lingkungan internal dan lingkungan eksternal Unit Bisnis yang selalu berubah dimanis sejalan dengan peningkatan nilai harapan *stakeholder*. Kurang seriusnya penanganan risiko dapat berdampak sistemik *multiplier effect* yang dibarengi dengan reaksi negatif serta terjadinya eskalasi kebolehjadian yang tidak menguntungkan Unit Bisnis.

Dalam mengelola Informasi Risiko Unit Bisnis, interaksi proses pendataan informasi risiko, *assessment* risiko, komunikasi dan konsultasi serta monitor dan evaluasi selayaknya dilakukan secara terus menerus, sehingga terjadi proses perbaikan berkelanjutan, untuk maksud tersebut diperlukan data yang akurat dan lengkap atas risiko, sehingga tidak terjadi bias tindakan mitigasi yang dilakukan oleh pimpinan Unit Bisnis.

Diperlukan komitmen pimpinan Unit Bisnis untuk membangun budaya

sadar risiko, yang akan menjadikan seluruh jenjang organisasi peduli risiko, langkah sederhana adalah dengan meningkatkan proses komunikasi dengan melakukan koordinasi antar bagian dalam kajian risiko, sehingga seluruh aspek risiko Unit Bisnis dapat diidentifikasi oleh pemilik risiko dan proses bisnis, pimpinan Unit Bisnis, pengelola manajemen risiko dan satuan pengawas internal Perusahaan dengan mengedepankan pengendalian internal yang efektif dan risiko yang identifikasi pada setiap tahapan proses bisnis, antara lain dengan secara konsisten melakukan *control self assessment*, yaitu antara lain dengan selalu melakukan analisa dan evaluasi Informasi Risiko.

2. Informasi Modal Manusia (MMM)

Berdasarkan tabel 4. Informasi Modal Manusia pada perubahan pola pikir dengan total bobot rata-rata terendah sebesar 222,75, *loading factor* sebesar 0,782 dan R^2 sebesar 0,612, artinya 61,2% dipengaruhi oleh hasil penelitian, sedangkan sebesar 38,8% dipengaruhi aspek diluar penelitian atau dengan error 38,8%. Perubahan pola pikir yang melingkupi keteladanan pimpinan Unit Bisnis (*tone at the top*) dalam membangun budaya Perusahaan, dengan mengimplementasikan pedoman perilaku etis (*code of conduct, CoC*).

Perusahaan dalam memberikan pedoman perilaku etis lebih bersifat formal, proses edukasi, sosialisasi, pelaksanaan dan proses analisa dan evaluasi secara kontinu belum konsisten dilakukan, manajemen Unit Bisnis menganggap bahwa dengan telah memberikan pedoman perilaku etis pegawai, pegawai secara otomatis akan mempelajari, mencari tahu, memahami dan melaksanakannya.

Berdasarkan Mulkus, *et al.* (2013: 1) bahwa perubahan *mindset*, kompetensi dan *leadership (tone at the top)*, mempengaruhi proses bisnis yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja teknis yang efisien, andal dan berkualitas. Dengan hasil Ho diterima, pimpinan Unit Bisnis perlu memprioritaskan aktivitas merubah pola pikir pegawai, yang dilakukan secara kontinu, berkelanjutan dan secara konsisten memonitor, menilai serta mereviu hasilnya.

3. Keputusan Manajemen (KPT)

Berdasarkan tabel 4. Keputusan Manajemen pada Kecepatan eksekusi keputusan dengan total bobot rata-rata terendah sebesar 260,5, *Loading Factor* sebesar 0,883 dan R^2 sebesar 0,780, artinya 78,0% dipengaruhi oleh hasil penelitian, sedangkan sebesar 22,0% dipengaruhi aspek diluar penelitian atau dengan error 22,0%. Hal ini memperlihatkan bahwa pimpinan Unit Bisnis belum memprioritaskan dalam melakukan eksekusi kecepatan keputusan, kecepatan merespon tuntutan pelayanan maupun kecepatan setiap tahapan proses bisnis di Unit Bisnis, selayaknya perlu mendapat perhatian pimpinan Unit Bisnis, sehingga adanya kepastian waktu proses per tahap aktivitas yang keluarannya adalah kepastian waktu pelayanan atau waktu respon terhadap seluruh aktivitas di Unit Bisnis.

Kecepatan keputusan sebagaimana yang dikemukakan oleh Davis, *et al* (2010 : 9), bahwa Perusahaan secara rata-rata, untuk Perusahaan yang cepat melakukan eksekusi keputusan memiliki peluang kinerja penjualan sebesar 40

% dan 52 % profit usaha lebih besar dari pada Perusahaan yang lambat dalam melakukan eksekusi kecepatan keputusan, sebagai pembeda antara Unit Bisnis unggul terhadap Unit Bisnis dengan prestasi biasa saja.

Selayaknya birokrasi yang dibangun di Unit Bisnis BUMN PSO dapat menciptakan pengendalian internal yang sederhana, pengendalian internal yang tidak berlebihan (*excessive control*), sehingga kecepatan proses pengambilan keputusan dengan waktu yang terukur.

Dengan kondisi tersebut pimpinan Unit Bisnis perlu untuk memperhatikan lebih bersungguh-sungguh pada seluruh dimensi Keputusan Manajemen.

4. Kinerja Unit Bisnis (KUB)

Berdasarkan tabel 4. Kinerja Unit Bisnis pada tanggung jawab sosial Unit Bisnis total bobot rata-rata terendah sebesar 276,50, *loading factor* sebesar 0,820 dan R^2 sebesar 0,672, artinya 67,2% dipengaruhi oleh hasil penelitian, sedangkan sebesar 32,8% dipengaruhi aspek diluar penelitian atau dengan error 32,8%. Dengan demikian tanggungjawab sosial Unit Bisnis kurang memperoleh perhatian dari pimpinan Unit Bisnis.

Dari hasil tersebut selayaknya pimpinan Unit Bisnis lebih fokus pada kegiatan yang mengarah pada penyaluran program *Corporate Social Responsibility* (CSR) lebih terprogram yang dapat memberikan nilai tambah bagi masyarakat, dirasakan manfaatnya oleh masyarakat dan meningkatkan citra positif bagi BUMN PSO. Berdasarkan pendapat Gaspersz (2013 : 49) dalam membangun kerangka kerja *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) khususnya pada perspektif kepemimpinan dan tanggung jawab sosial adalah aspek yang meliputi kepemimpinan yang diterapkan pada Unit Bisnis, sehingga dapat dicapai keunggulan Kinerja Unit Bisnis sekaligus peduli pada tanggung jawab sosial kepada masyarakat. Apabila memperhatikan pendapat Gaspersz tersebut, pimpinan Unit Bisnis perlu mengupayakan dengan sungguh-sungguh, supaya program *corporate social responsibility* (CSR) dapat bermanfaat yang tepat sasaran dan diberdayakan secara optimal. Tanggung jawab sosial Unit Bisnis membangun eksistensi Unit Bisnis, membangun citra positif Unit Bisnis yang pada akhirnya akan menumbuhkan sikap loyal *stakeholder* yang dilayaninya, sehingga akan mendorong Unit Bisnis untuk tumbuh dan berkembang.

5. Pengaruh Informasi Risiko dan Informasi Modal Manusia pada Keputusan Manajemen

Meskipun pengaruh Informasi Risiko pada Keputusan Manajemen lemah, tetapi perannya tidak dapat diabaikan dalam mempengaruhi Keputusan Manajemen, karena dari uji hipotesa dengan kriteria yang digunakan menunjukkan nilai signifikan, karena informasi risiko yang tidak terpetakan atau tidak teridentifikasi akan menimbulkan dampak negatif dan terjadinya eskalasi kebolehjadian yang tidak menguntungkan bagi Unit Bisnis.

Keterkaitan antara Informasi Modal Manusia dan Informasi Risiko merupakan keterkaitan risiko dan pengendalian internal proses bisnis Unit Bisnis, sehingga dalam pemetaan proses bisnis yang dibangun di Unit Bisnis

selayaknya menjadi sistem yang terintegrasi, tidak terkotak-kotak antara pemilik proses bisnis dan risiko, pengelola risiko dan satuan pengawas internal.

Unit Bisnis perlu untuk melakukan identifikasi kegiatan, sehingga dapat dipisahkan kegiatan yang perlu disederhanakan, atau dikembangkan, yang dapat menjadikan Informasi Risiko memberikan nilai tambah bagi Unit Bisnis, dengan terlebih dulu melakukan pembenahan dari sisi Informasi Modal Manusia, karena dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Informasi Modal Manusia memiliki pengaruh paling besar dalam mempengaruhi Keputusan Manajemen. Seluruh aspek terkait dengan Informasi Modal Manusia dan Informasi Risiko untuk menghasilkan keputusan yang berkualitas dan efektif, sehingga Keputusan Manajemen dapat ditindaklanjuti dengan cara yang tepat, cepat dan menguntungkan bagi Unit Bisnis.

Dengan demikian hubungan tersebut secara simultan atau bersama-sama sebesar 75,4 % perubahan Keputusan Manajemen dipengaruhi oleh Informasi Risiko dan Informasi Modal Manusia dan sebesar 24,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

6. Pengaruh Informasi Risiko, Informasi Modal Manusia atau Keputusan Manajemen pada Kinerja Unit Bisnis

Pengaruh Informasi Risiko, Informasi Modal Manusia atau Keputusan Manajemen secara parsial terhadap Kinerja Unit Bisnis, adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung Informasi Risiko terhadap Kinerja Unit Bisnis = $(\gamma_{21})^2 = (0,182)^2 = 0,033$ (3,3 %)
- b. Pengaruh langsung Informasi Modal Manusia terhadap Kinerja Unit Bisnis = $(\gamma_{22})^2 = (0,299)^2 = 0,089$ (8,9 %)
- c. Pengaruh langsung Keputusan Manajemen terhadap Kinerja Unit Bisnis = $(\beta_{21})^2 = (0,443)^2 = 0,196$ (19,6 %).

Keputusan Manajemen paling berpengaruh secara langsung pada Kinerja Unit Bisnis ($R^2 = 0,196$), daripada pengaruh langsung Informasi Risiko ($R^2 = 0,033$) maupun pengaruh langsung Informasi Modal Manusia ($R^2 = 0,089$).

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan penyaluran pengetahuan baru diterapkan oleh Perusahaan, apabila Perusahaan mengalami secara berulang kesulitan-kesulitan dalam mencapai kinerja yang diharapkan, hal tersebut disebabkan tingkat kepekaan atas pentingnya kebutuhan pengetahuan yang seharusnya dikuasai oleh banyak pegawai belum dianggap mendesak, dan tidak secara spesifik menunjukkan urutan sebab akibat hubungan antar variabel yang saling mempengaruhi, atau variabel yang paling berpengaruh pada variabel lainnya.

Berdasarkan Mulkus, *et al.* (2013 : 1 - 3) bahwa perubahan pola pikir (*mindset*), kompetensi dan *leadership (tone at the top)*, mempengaruhi proses bisnis yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja teknis yang efisien, andal dan berkualitas. Dari Mulkus, *et al.* (2013 : 1 - 3) tersebut langsung menunjukkan bahwa peran modal manusia berpengaruh langsung pada kinerja teknis, karena perubahan pola pikir dan budaya kerja (*culture set*)

dengan diikuti penyusunan *standing operation procedure* (SOP) akan menjamin konsistensi pelaksanaannya. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian Flouris (2010) bahwa untuk mencapai tujuan Perusahaan terkait dengan Informasi Risiko dan Informasi Modal Manusia, Informasi Risiko memerlukan budaya organisasi yang kuat dan kerangka kerja yang jelas untuk melaksanakannya, sehingga dapat memberikan *sustainable competitive advantage* Perusahaan.

7. Informasi Risiko dan Informasi Modal Manusia melalui Keputusan Manajemen berpengaruh pada Kinerja Unit Bisnis

Pengaruh tidak langsung Informasi Risiko melalui Keputusan Manajemen berpengaruh pada Kinerja Unit Bisnis (MRU → KPT → KUB) sebesar 0,077 (7,7%) dan pengaruh tidak langsung Informasi Modal Manusia melalui Keputusan Manajemen berpengaruh pada Kinerja Unit Bisnis (MMM → KPT → KUB) sebesar 0,333 (33,3%).

Keputusan Manajemen berdasarkan hasil uji *sobel statistic test* menunjukkan sebagai variabel mediasi, Ketepatan dan kecepatan eksekusi Keputusan Manajemen pada akhirnya akan mempengaruhi Kinerja Unit Bisnis.

Hasil penelitian ini juga memperlihatkan bahwa Informasi Modal Manusia melalui Keputusan Manajemen pada Kinerja Unit Bisnis lebih berpengaruh daripada Informasi Risiko melalui Keputusan Manajemen pada Kinerja Unit Bisnis. Hal tersebut juga memberikan pengertian bahwa kepekaan memahami potensi risiko pada setiap tindakan Unit Bisnis. Unit Bisnis belum sepenuhnya mengkaitkan berhubungan antara informasi risiko dan informasi modal manusia pada setiap langkah proses bisnis yang dijalankannya, sehingga interaksi dan perhatian yang berimbang antara penanganan potensi risiko dan konsistensi pelaksanaan proses bisnis yang dapat memberikan masukan berharga demi tercapainya kinerja Unit Bisnis sesuai harapan *stakeholder*.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan pemecahan masalah dapat disimpulkan, bahwa Informasi Risiko berdasarkan hasil uji beda dengan *Wilcoxon Signed Rank Test* dinyatakan belum mencukupi dalam memberikan pengaruh nilai tambah bagi Unit Bisnis.

Informasi Modal Manusia berdasarkan hasil uji beda dengan *Wilcoxon Signed Rank Test* dinyatakan belum diterapkan sesuai harapan Unit Bisnis.

Keputusan Manajemen berdasarkan hasil uji beda dengan *Wilcoxon Signed Rank Test* dinyatakan belum dilaksanakan secara tepat.

Kinerja Unit Bisnis berdasarkan hasil uji beda dengan *Wilcoxon Signed Rank Test* dinyatakan belum tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan.

Informasi Risiko dan Informasi Modal Manusia memiliki pengaruh pada Keputusan Manajemen Unit Bisnis.

Informasi Risiko, Informasi Modal Manusia dan Keputusan Manajemen

berpengaruh pada Kinerja Unit Bisnis. Dan Keputusan Manajemen secara langsung paling berpengaruh bila dibandingkan dengan Informasi Risiko atau Informasi Modal Manusia dalam mempengaruhi Kinerja Unit Bisnis.

Informasi Modal Manusia melalui Keputusan Manajemen pada Kinerja Unit Bisnis lebih berpengaruh daripada Informasi Risiko melalui Keputusan Manajemen pada Kinerja Unit Bisnis, artinya belum sepenuhnya memahami potensi risiko, demi keberlanjutan bisnis Unit Bisnis.

Diperlukan perhatian dan prioritas pelaksanaan pada indikator yang memiliki pengaruh kuat dengan *loading factor* atau koefisien determinasi (R^2) besar, tetapi berdasarkan penilaian total bobot rata-rata paling rendah, sehingga seluruh hasil *descriptive statistic* berdampak positif pada pencapaian Kinerja Unit Bisnis.

Pimpinan Unit Bisnis perlu memprioritaskan pembenahan perbaikan secara berkelanjutan dengan urutan prioritas pada aspek Informasi Modal Manusia dengan meningkatkan kapabilitas, pengetahuan, dan sikap pembelajar tenaga kerja untuk lebih peduli dalam penanganan program CSR, serta pengelolaan organisasi dengan bisnis proses dan pengendaliannya, sehingga pengambilan Keputusan Manajemen menjadi lebih mudah, cepat dan tepat yang berpengaruh positif pada pencapaian Kinerja Unit Bisnis.

Pimpinan Unit Bisnis perlu secara terus menerus pada setiap proses bisnis / tindakan bisnis untuk selalu memperhitungkan adanya potensi risiko yang perlu diperhitungkan baik terkait dengan aspek operasional, finansial maupun aspek lainnya, yang berpotensi mengganggu pencapaian kinerja Unit Bisnis.

PENGAKUAN

Penelitian ini merupakan hasil penelitian Disertasi Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran. Ucapan terima kasih disampaikan kepada seluruh Tim Promotor dan Tim Pembahas serta seluruh guru besar yang telah bersedia meluangkan waktunya, sehingga kami dapat menyelesaikan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Apreda, Recalde, Cesar J. 2011. Corporate Governance and Intellectual Capital. Universidad Del Cema. MCMIXXVIII
- Ayanda, O.J., Sani, A.D. 2010. Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector : Some Evidence from Niger State. International Bulletin of Business Administration. Issue 9
- Barney, Jay B. & Hesterly, William S. 2010. Strategic Management and Competitive Advantage. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Davis, Jocelyn R., Frechette, Henry M., and Boswell, Edwin H. 2010. Strategic Speed. Boston: Harvard Business Press.
- Drucker, Isaac E. 2011. The increasing significance of enterprise risk management, November 28, New York Law Journal Corporate Governance.
- Chang, R. 2011. Measuring Organizational Performance. Jakarta : PPM
- Dia, Mohamed, and Zeghal, Daniel. 2012. Analysis of the Impact of the Quality of Governance on Integrated Risk Management in Canadian Enterprise Business Management Dynamic Vol 1 No. 11 pp 93-110. <http://www.bmdynamics.com>.
- Fajarisman, Bambang. 2011. Pengaruh Kinerja Kereliasan Pelanggan dan Sistem Penyampaian Jasa Terhadap Nilai Pelanggan dan reputasi Perusahaan. Bandung : program Doktor Ilmu Ekonomi dan Bisnis Konsentrasi Manajemen Bisnis, Fakultas Ekonomi, Universitas Padjadjaran.
- Farahmand, Nasser Fegh-hi. 2010. Strategic structure for organizational performance, International Journal of Management and Innovation, Volume 2 issue 2.
- Flouris, Triant, Yilmaz, Ayse Kucuk. 2010. The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management. International Research Journal of Finance and Economics, <http://www.eurojournals.com/finance.htm>
- Hay Group. 2012. Next generation HR connecting strategy, people and work.
- Gamerschlag, R. 2013. Value relevance of human capital information. www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm
- Gaspersz, Vincent. 2013. All in One Integrated Total Quality Talent Management. Bogor: Tri Al Bros Publishing.
- Gates, S., Langevin, P. 2010. Human capital measures, Strategy, and Performance: HR Managers' perceptions. Accounting, Auditing & Accountability Journal. 23 (1). 111-132
- Kesti, Marko, et al. 2011. Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management. Problem and perspective in management, vol 9 issue 1
- Kline, Rex B. (2011). Principle and Practice of Structural Equation Modeling. New York: Guildford Press.
- Latan, Hengky & Ghozali, Imam. 2012. Partial Least Square Menggunakan Program SmartPLS2.0 M3. Semarang: UNDIP.
- Mulkus, A. R., Elvina, E., dan Annisa, B. 2013. Program Strategis Operasi Jawa Bali 2010 - 2015. Program Management Officer - Operational Performance Improvement - DITOP JB. Jakarta
- Pardede, Ricardo A. 2012. Risk Management Process and Techniques. Jakarta : CRMP.

- Parmenter, David. 2010. Key Performance Indicator. New Jersey : John Wiley & Son.
- Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang BUMN
- Prawirosentono, Suyadi. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE.
- Quon, Tony K, Et al. 2012. Enterprise risk management and business performance during the financial and economic crises. Problem and perspective in management. Volume 10 issue 3.
- Rivai, Veithzal, Mulyadi, Deddy. 2010. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sulaeman, Wahyu. et. al.2010.Change Acceleration Program 2011. Jakarta : Direktorat Operasi Jawa-Bali.
- Sule, Ernie Tisnawati & Saefullah, Kurnia 2010. Pengantar Manajemen. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Welirang, Franciscus. (2011). Pengambilan Keputusan Stratejik. Jakarta: PPLPN-LAN.
- Wijayanto, Edy 2010. Risk & Control Culture. Jakarta: LinK Consulting.
- Yeh, C., Kung, F. 2013. Aligning human capital measurement with corporate value creation: evidence from the taiwan electronics industry. The International Journal of Business and Finance Research. 7 (5). 35-47