

**ANALISIS PENGARUH PENGENDALIAN INTERNAL DAN PENGELOLAAN RISIKO  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

(Studi Empirik Pada PT Telkom Divisi Regional VII  
di Kawasan Timur Indonesia)

Seno Aji Wahyono

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh : (1) Faktor-faktor pengendalian internal; (2) Faktor-faktor pengelolaan risiko; (3) Faktor-faktor risiko bisnis; (4) Pengendalian internal dan risiko bisnis terhadap kinerja keuangan perusahaan; dan (5) Pengendalian internal dan risiko bisnis terhadap kinerja operasional perusahaan; (6) Kinerja keuangan dan kinerja operasional terhadap kinerja perusahaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Divisi Regional VII yang terlibat dalam operasional dan pembuat kebijakan strategis dan operasional pelayanan jasa telekomunikasi yang diperkirakan mengetahui tentang pengendalian internal dan pengelolaan risiko serta hubungannya dengan kinerja perusahaan di Kawasan Timur Indonesia. Jumlah responden yang diteliti adalah 381 responden. Pengambilan sampel pada setiap

jenis unit usaha dilakukan secara acak sederhana (Simple Random Sampling). Metode Analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur (path analysis). Pengolahan data menggunakan bantuan program statistik SPSS 11.00.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Faktor aktivitas pengendalian, monitoring dan pengelolaan risiko berpengaruh terhadap pengendalian internal; (2) Faktor risk oversight dan risk controlling berpengaruh terhadap pengelolaan risiko; (3) Faktor pengelolaan risiko, informasi komunikasi dan monitoring berpengaruh terhadap risiko bisnis; (4) Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja keuangan; (5) Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja operasional; (6) Kinerja keuangan dan kinerja operasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci : Pengendalian internal, pengelolaan risiko, risiko bisnis, kinerja perusahaan.

## I. Pendahuluan

### A. Latar Belakang

Krisis ekonomi yang terjadi sejak tahun 1997 telah memberikan pelajaran berharga bagi bangsa Indonesia. Upaya untuk kembali kepada kondisi normal dirasakan begitu berat, banyak masalah yang muncul, baik masalah ekonomi itu sendiri, masalah politik dan sosial, yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Secara mikro ekonomi terdapat masalah-masalah internal yang cukup serius yaitu belum sehatnya perusahaan-perusahaan tersebut yang diantaranya disebabkan karena kurangnya pengendalian internal perusahaan. Di sektor Badan Usaha Milik Negara (BUMN), banyak BUMN yang belum dibangun dengan landasan korporasi yang kuat, sehingga banyak BUMN yang tidak mampu bertahan menghadapi dampak krisis yang terjadi. (Christianto, 1998).

Laporan Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) menyatakan bahwa masih belum semua BUMN dinyatakan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) disamping masih ada beberapa yang kondisi keuangannya tidak sehat. Walaupun belum jelas benar penyebab apa saja yang berkontribusi paling dominan terhadap menurunnya sebagian kinerja BUMN, tetapi jelas bahwa indikator : (1) Kurang sehatnya keuangan perusahaan, (2) Belum diterapkannya *Good Corporate Governance*, serta faktor-faktor pendukungnya, (3) Belum optimalnya pengendalian internal, (4) Belum diimplementasikannya *Risk Management* (pengelolaan risiko) sesuai yang disyaratkan dalam *Good Corporate Governance*. Oleh karena itu, saat ini dan dimasa mendatang, sangat penting bagi BUMN untuk menerapkan hal tersebut diatas untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

Sejak bulan Agustus tahun 2003 bisnis jasa telekomunikasi masuk dalam pasar *oligopoli*, pada masa ini pengelola bisnis jasa telekomunikasi PT Telkom menghadapi banyak peluang, tantangan, ancaman dan risiko bisnis.

Ancaman dan risiko bisnis yang dihadapi PT Telkom antara lain dengan berkembangnya pengelola bisnis jasa telekomunikasi yang menggunakan teknologi modern yang lebih kompetitif, sedangkan dalam mencapai tujuan juga menghadapi risiko yang cukup besar, jenis risiko yang dihadapi oleh bisnis telekomunikasi antara lain : (1) Risiko Lingkungan Eksternal (*External Environment Risk*), (2) Risiko Proses Usaha (*Business Process Risk*) dan risiko kerugian asset (*Asset Loss Risk*), (3) Risiko Informasi (*Information Risk*).

Pada kesempatan ini penulis tertarik menganalisa faktor pengendalian internal dan risiko bisnis dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja perusahaan, baik kinerja keuangan maupun kinerja operasional.

### B. Rumusan Masalah

1. Apakah dalam bisnis telekomunikasi variabel lingkungan pengendalian (*control environment*), pengelolaan risiko (*risk management*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*) dan monitoring berpengaruh terhadap pengendalian internal ?
2. Apakah pengelolaan risiko dipengaruhi oleh risk oversight, risk management codification, risk measurement, dan risk controlling?
3. Apakah dalam bisnis telekomunikasi risiko bisnis dipengaruhi oleh pengelolaan risiko, informasi komunikasi dan monitoring?
4. Apakah dalam bisnis telekomunikasi pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan?
5. Apakah dalam bisnis telekomunikasi pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan?

6. Apakah dalam bisnis telekomunikasi variabel kinerja keuangan dan kinerja operasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan ?

### C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel lingkungan pengendalian (*control environment*), pengelolaan risiko (*risk management*), aktivitas pengendalian (*control activities*), informasi dan komunikasi (*information and communication*) dan monitoring terhadap pengendalian internal.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel risk oversight, risk management codification, risk measurement, dan risk controlling terhadap pengelolaan risiko.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel pengelolaan risiko, informasi komunikasi dan monitoring terhadap risiko bisnis.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel pengendalian internal dan risiko bisnis terhadap kinerja keuangan perusahaan.
5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel pengendalian internal dan risiko bisnis terhadap kinerja operasional perusahaan.
6. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel kinerja keuangan dan kinerja operasional terhadap kinerja perusahaan

## II. Kerangka Pikir

Tolok ukur keberhasilan perusahaan bisnis dalam mencapai tujuannya adalah dengan pencapaian kinerja perusahaan yang telah ditetapkan seiring dengan ditetapkannya Visi dan Misi perusahaan tersebut.

Terdapat 2 (dua) jenis kinerja dalam bisnis jasa telekomunikasi, yaitu : (1) kinerja keuangan, (2) kinerja operasional yang diarahkan untuk memberikan keuntungan dan pelayanan yang baik guna mencapai kepuasan, kepercayaan *shareholder* maupun *stakeholdernya*.

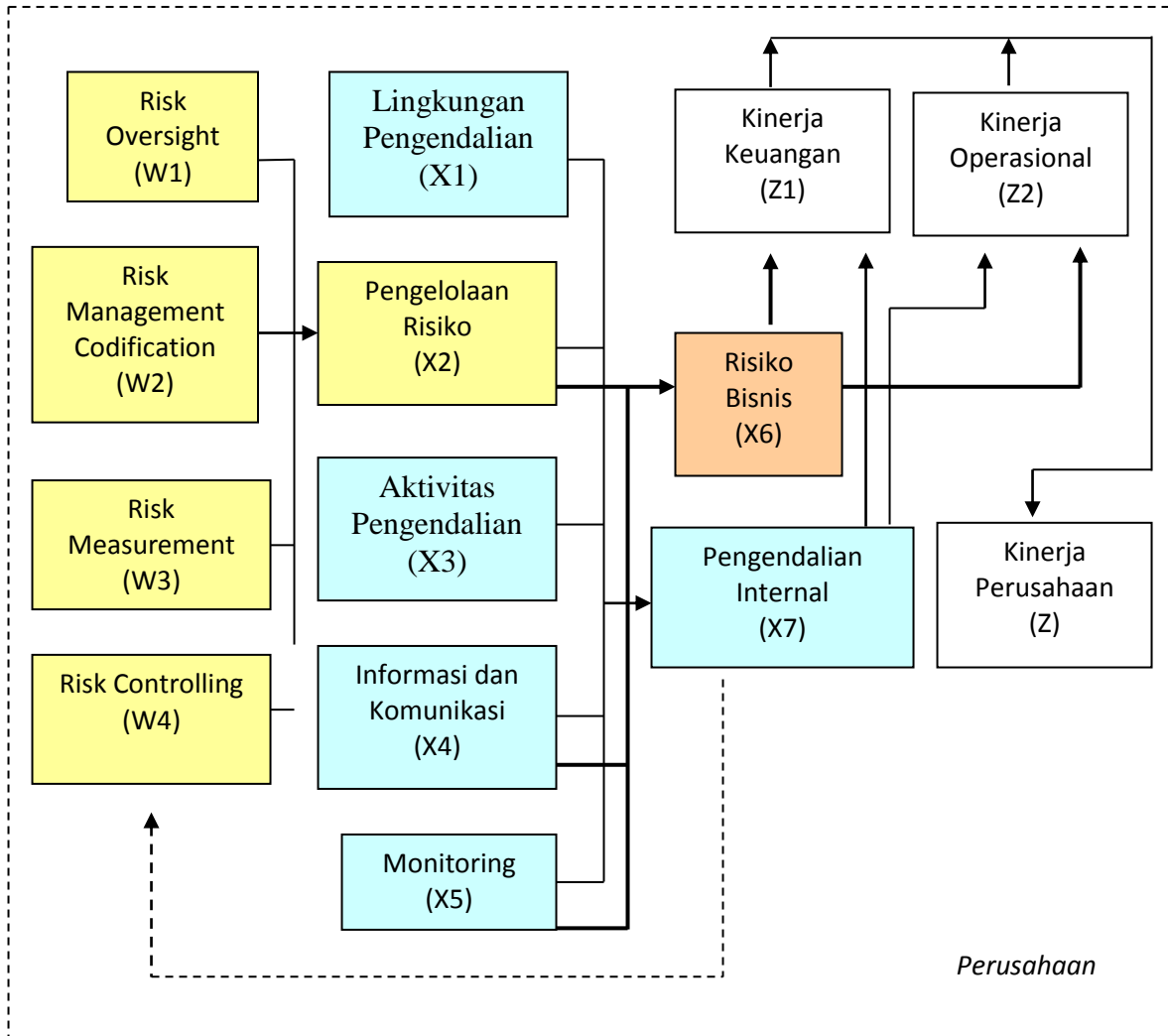
Diduga bahwa dengan mengimplementasikan pengendalian internal dan pengelolaan Risiko yang mampu mengelola risiko bisnis dapat mengoptimalkan pencapaian kinerja, baik kinerja keuangan maupun kinerja operasional perusahaan.

Pengendalian internal perlu dilaksanakan secara menyeluruh, terdapat beberapa faktor pengendalian internal yaitu : (1) lingkungan pengendalian (*control environment*), (2) pengelolaan Risiko (*risk management*), (3) aktivitas pengendalian (*control activities*), (4) informasi dan komunikasi (*information and communication*) dan (5) pengamatan / evaluasi (*monitoring*).

Pengelolaan risiko merupakan salah satu faktor dari kegiatan pengendalian internal. Pengelolaan risiko dilakukan dengan mengidentifikasi, menghitung dan bagaimana mengantisipasi serta menyasati Risiko bisnis yang mungkin terjadi sehingga dapat meminimalkan Risiko dan mengoptimalkan kinerja.

Terdapat 4 aspek pokok yang tercakup dalam pengelolaan risiko yaitu : (1) *Risk Oversight*, (2) *Risk Management Codification*, (3) *Risk Measurement*, (4) *Risk Controlling*.

Kerangka pikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Pikir**

Berdasarkan kerangka pikir yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis antara lain sebagai berikut :

1. Pengendalian internal dalam bisnis jasa telekomunikasi dipengaruhi oleh lingkungan pengendalian, pengelolaan risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi dan monitoring.
2. Pengelolaan risiko dalam bisnis telekomunikasi dipengaruhi oleh risk oversight, risk management dan monitoring.
4. Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.
5. Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan.
6. Kinerja keuangan dan kinerja operasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

### III. Metode Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan informasi ilmiah yang bersifat eksplanasi/ explanatory research, yaitu suatu penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variable melalui pengujian hipotesis (Solimun, 2002).

Desain penelitian ini adalah : (1) Menguji hipotesis dengan melakukan survai kepada karyawan perusahaan jasa telekomunikasi, dalam hal ini PT Telkom Divisi Regional VII, baik di tingkat manajerial maupun staff sebagai data primer, data diolah dengan metode analisis yang sesuai. (2) Mengumpulkan data terkait dengan kebijakan manajemen yang terkait dengan pengendalian internal dan pengelolaan risiko, serta data performansi kinerja PT Telkom Divisi Regional VII sebagai data sekunder. (3) Kedua jenis data tersebut akan digunakan sebagai materi pembahasan dan interpretasi pada penelitian ini.

Penelitian dilaksanakan selama 15 (lima belas) bulan, yaitu dari bulan Mei sampai Agustus 2005. Lokasi penelitian dilakukan pada PT Telkom Divisi Regional VII, Indonesia Kawasan Timur, di kantor Divisi Regional VII dan di Kantor Daerah Telekomunikasi Makassar, Palu, Manado, Ambon, Papua, Bali dan Nusra.

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik acak sederhana (*simple random sampling*). Alasan penentuan sampel secara acak, karena setiap subyek yang diteliti mempunyai ciri dan karakteristik yang relatif homogen.

Jumlah responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah 381 responden, yang berarti masuk kategori sangat baik.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara : (1) Observasi, (2) Wawancara, (3) Kepustakaan, (4) Kuesioner.

Instrumen utama dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah daftar pertanyaan terstruktur (kuesioner) yang diambil dari konsep teoritis yang telah diuraikan dalam tinjauan pustaka. Setelah kuesioner diperoleh, kemudian dilakukan tabulasi dalam bentuk angka, tabel-tabel, statistik deskriptif, dan dianalisis untuk mendapatkan kesimpulan hasil penelitian.

Jawaban atas pertanyaan dibuat berdasarkan rentang kriteria, yakni dengan membuat rentang kriteria sebagai ukuran kategorisasi jawaban atas pertanyaan yang diajukan, menggunakan Skala Likert dengan 5 (lima) alternatif jawaban dari yang paling positif sampai yang paling negatif yaitu : 5 = terjadi sepenuhnya; 4 = sering terjadi; 3 = terjadi sebagian; 2 = jarang terjadi; dan 1 = tidak pernah terjadi.

Berdasarkan uji validitas butir-butir pertanyaan dalam kuesioner penelitian dengan menggunakan uji korelasi Pearson, ternyata setiap butir berkorelasi positif terhadap skor total dengan nilai  $r > 0,3$  dan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dengan demikian maka keseluruhan indikator dalam kuesioner dinyatakan valid. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel memenuhi syarat diatas, sehingga semua instrumen dinyatakan reliabel.

Variabel yang akan dilakukan analisis faktor sebanyak 5 (lima) variabel yaitu pengendalian internal, kinerja operasional, risiko bisnis, kinerja keuangan, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil akhir analisa faktor yang berupa nilai *factor score* menjadi nilai variabel dalam analisis lebih lanjut (*Path Analisis*).

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependennya, dan besarnya hubungan antar variabel independen dan signifikansinya dalam penelitian. Dalam penelitian ini, setelah dilakukan deskripsi terhadap responden dan variabel, kemudian melakukan faktorisasi terhadap beberapa variabel laten untuk

membentuk variabel manifest. Langkah terakhir adalah melakukan pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan *Path Analysis*.

Penggunaan analisis jalur didasari oleh beberapa pertimbangan yaitu (1) Adanya dependensi antara beberapa variabel yang akan diteliti. (2) Adanya multi hubungan antara beberapa variabel dependen dan independen. (3) Penelitian mengarah kepada eksplanasi atau faktor determinan, yaitu menentukan variable mana yang berpengaruh dominant atau mana yang berpengaruh lebih kuat.

#### IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

##### A. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 381 responden, diperoleh gambaran mengenai karakteristik responden. Responden penelitian dominan adalah pria, yaitu 305 orang (80,05%), sedangkan wanita sebesar 76 orang (19,95%). Berdasarkan tingkat usia, mayoritas responden berada dalam ketagori usia produktif, yaitu 36-40 tahun sebanyak 176 orang (46,72%) dan 41-50 tahun sebanyak 104 orang (27,30%). Sisanya berada pada usia 46-50 tahun (13,12%), 30-35 tahun (10,24%), dan di atas 50 tahun (2,62%). Pendidikan formal, dominan responden memiliki pendidikan S1, dan D3 yaitu masing-masing 138 orang (36,22%) dan 111 orang (29,13%). Sisanya berpendidikan D2 (16,01%), S2 (8,40%), D1 (8,14%), SMA (1,84%), dan S3 (0,26%).

Masa kerja responden yang dominan berada pada kisaran 11-15 tahun dan 16-20 tahun masing-masing 140 orang (36,75%) dan 136 orang (35,70%). Sedangkan sisanya adalah responden yang mempunyai masa kerja 21-25 tahun (16,80%), 26-30 tahun (5,51%), dan dibawah 10 tahun (5,25%).

##### B. Hasil Analisis Jalur dan Pembuktian Hipotesis

###### 1. Pembuktian Hipotesis I

Hasil analisis jalur mengenai hubungan antara variabel dependen yaitu pengendalian internal (x7) dengan variabel independen yaitu peran lingkungan pengendalian (x1), pengelolaan risiko (x2), aktivitas pengendalian (x3), informasi dan komunikasi (x4), dan monitoring (x5) secara langsung dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.**  
**Hasil Koefisien Jalur Variabel  $x_1 - x_5$  terhadap  $x_7$  (Efek Langsung)**

Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	Sig.	Efek Langsung (%)	Keterangan
$x_1 \rightarrow x_7$	0.061	1.249	0.213	0.372	Tdk. Signifikan
$x_2 \rightarrow x_7$	0.136	2.955	0.003	1.850	Signifikan
$x_3 \rightarrow x_7$	0.452	10.949	0.000	20.430	Signifikan
$x_4 \rightarrow x_7$	0.058	1.288	0.198	0.336	Tdk. Signifikan
$x_5 \rightarrow x_7$	0.321	8.747	0.000	10.304	Signifikan
Total					
$R^2 = 0.754$ Efek Residu/Error = $1 - 0.754 = 0.246$ $\alpha = 5\%$					

Sumber : Hasil olahan data, 2005

Persamaan struktural I model penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$X_7 = 0.061 X_1 + 0.136 X_2 + 0.452 X_3 + 0.058 X_4 + 0.321 X_5 + \epsilon_1$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa jika variabel peran lingkungan pengendalian (x1), pengelolaan resiko (x2), aktivitas pengendalian (x3), informasi dan komunikasi (x4), dan monitoring (x5) ditambah 1 satuan maka akan meningkatkan nilai variabel pengendalian internal (x7) secara berurutan sebesar 0,061; 0,136; 0,452; 0,058 dan 0,321 satuan.

Secara parsial variabel independen yakni variabel pengelolaan resiko (x2), aktivitas pengendalian (x3), dan monitoring (x5) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel pengendalian internal (x7). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi masing-masing variabel yang lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ . Sedangkan variabel peran lingkungan pengendalian (x1), dan informasi komunikasi (x4) mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap variabel pengendalian internal (x7). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya masing-masing yaitu 0,213 dan 0,198 yang lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ .

Besarnya pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen secara berurutan adalah : (1) variabel x1 terhadap x7 adalah sebesar 0,372%; (2) variabel x2 terhadap x7 adalah sebesar 1,850%; (3) variabel x3 terhadap x7 adalah sebesar 20,430%; (4) x4 terhadap x7 adalah sebesar 0,336%, dan (5) variabel x5 terhadap x7 adalah sebesar 10,3%. Kemudian secara keseluruhan total pengaruh langsung/ efek langsung variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 33,29%.

Nilai  $R^2 = 0,754$  menunjukkan bahwa pengaruh total variabel x1, x2, x3, x4, dan x5 terhadap x7 adalah sebesar 75,4%. Sisanya sebesar 24,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model dan error.

Dari hasil perhitungan dan analisis yang dikemukakan, maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pengendalian internal dalam bisnis jasa telekomunikasi dipengaruhi oleh lingkungan pengendalian, pengelolaan resiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi dan monitoring tidak sepenuhnya dapat diterima atau ditolak, karena variabel lingkungan pengendalian (x1) dan informasi komunikasi (x4) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengendalian internal.

Tidak signifikannya pengaruh lingkungan pengendalian terhadap pengendalian internal berdasarkan hasil penelitian/ tanggapan responden disebabkan oleh beberapa indikator yang merupakan kunci dari pengendalian internal belum diterapkan secara penuh seperti : (1) Kode etik (aturan) yang komprehensif, mencakup masalah konflik kepentingan, pembayaran ilegal, KKN, dan lain-lainnya, yang secara berkala ditandatangani dan dipahami oleh pegawai, baru sebagian dilakukan (2) Komposisi pengetahuan dan skill yang dimiliki pegawai belum memenuhi kebutuhan organisasi secara penuh, dan evaluasi yang dilakukan juga belum optimal; dan (3) Pemilihan pejabat, baru sebagian yang dilakukan berdasarkan kemampuan skill, knowledge, attitude yang sesuai dan tidak terdapat unsur KKN pada perusahaan.

Besarnya kontribusi pengaruh variabel aktivitas pengendalian terhadap pengendalian internal ini didukung oleh tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel control activities pada bagian sebelumnya, dimana responden menyatakan bahwa : (1) perusahaan telah melakukan sepenuhnya audit financial maupun operasional, baik dilakukan oleh auditor internal maupun eksternal secara berkala maupun khusus/ insidental; (2) perusahaan sering memperhatikan dan menindak lanjuti hasil audit dan digunakan sebagai penyempurnaan kebijakan berikutnya. Kemudian beberapa hal yang baru sebagian dilakukan oleh perusahaan adalah : (1) pimpinan melakukan inspeksi ke unit kerja yang dipimpinnya guna melihat sampai dimana kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan; dan (2) penerapan sanksi terhadap setiap pelanggaran dan kecurangan oleh pegawai.

Hal ini sejalan dengan kondisi yang ada di PT Telkom Divre VII, dimana saat ini pelaksanaan pengendalian internal di Divre VII masih banyak mengarah pada kegiatan aktivitas pengendalian,

informasi dan komunikasi serta monitoring, belum mengimplementasikan pengendalian internal secara menyeluruh. Awal tahun 2005 sampai penelitian ini berlangsung, PT Telkom Divre VII mulai menetapkan dan menerapkan kebijakan pengendalian internal dalam rangka penyajian laporan keuangan perusahaan yang sesuai dengan Sarbanes-Oxley Act 404 (SOA 404).

Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Wilkinson (2000:236) dan Amin Widjaya (2001:27) yang menyatakan bahwa komponen utama dari struktur pengendalian internal adalah : lingkungan pengendalian, pengelolaan risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi dan monitoring.

## 2. Pembuktian Hipotesis II

Hasil analisis jalur mengenai hubungan antara variabel dependen yaitu pengelolaan risiko (x2), dengan variabel independen yaitu risk oversight (w1), risk management codification (w2), risk measurement (w3), dan risk controlling (w4) secara langsung dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2 Hasil Koefisien Jalur Variabel w<sub>1</sub> – w<sub>4</sub> Terhadap x<sub>2</sub>  
(Efek Langsung)**

Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	Sig.	Efek Langsung	Keterangan
w1 → x2	0.710	19.259	0.000	0.504	Signifikan
w2 → x2	-0.271	-3.540	0.000	0.073	Signifikan
w3 → x2	-0.054	-0.788	0.431	0.002	Tidak Signifikan
w4 → x2	0.084	2.257	0.025	0.007	Signifikan
Total				0.587	
R <sup>2</sup> = 0.666 Efek Residu/Error = 1 – 0.666 = 0.334 α = 5%					

Sumber : Hasil olahan data, 2005

Persamaan struktural II model penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$x_2 = 0.710 w_1 - 0.271 w_2 - 0.054 w_3 + 0.084 w_4 + \varepsilon_2$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa jika respon terhadap variabel risk oversight (w1), dan risk controlling (w4) meningkat 1 satuan maka akan meningkatkan nilai pengelolaan resiko (x2) secara berurutan yaitu sebesar 0.710 dan 0.084 satuan. Demikian sebaliknya jika respon terhadap variabel risk management codification (w2), dan risk measurement (w3) meningkat 1 satuan maka akan menurunkan nilai variabel pengelolaan resiko (x2) secara berurutan yaitu sebesar 0.271 dan 0.054 satuan.

Secara parsial variabel independen yakni variabel risk oversight (w1), risk management codification (w2), dan risk controlling (w4) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel pengelolaan resiko (x2). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi masing-masing variabel yang lebih kecil dari α = 5%. Sedangkan variabel risk measurement (w3), pengaruhnya tidak signifikan terhadap variabel variabel pengelolaan resiko (x2). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya 0.43, yang berarti lebih besar dari α = 5%.

Besarnya pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen secara berurutan adalah : (1) variabel w1 terhadap x2 adalah sebesar 50,4%; (2) variabel w2 terhadap x2



adalah sebesar 7,3%; (3) variabel w3 terhadap x2 adalah sebesar 0,2%; dan (4) variabel w4 terhadap x2 adalah sebesar 0,7%. Kemudian secara keseluruhan total pengaruh langsung/efek langsung variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 58,7%.

Nilai  $R^2 = 0,666$  menunjukkan bahwa pengaruh total variabel w1, w2, w3, dan w4 terhadap x2 adalah sebesar 66,6%. Sisanya sebesar 33,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model dan error.

Dari hasil perhitungan dan analisis yang dikemukakan, maka hipotesis II yang menyatakan bahwa pengelolaan risiko dalam bisnis telekomunikasi dipengaruhi oleh risk oversight, risk management codification, risk measurement, dan risk controlling tidak sepenuhnya dapat diterima atau di tolak. Karena ternyata variabel risk measurement (w3) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengelolaan risiko.

Kecilnya kontribusi risk measurement dan tidak signifikan pengaruhnya terhadap pengelolaan risiko disebabkan karena pengukuran risiko dengan mengkuantifikasi kandungan risiko pada masing-masing jenis risiko baru sebagian dilakukan oleh perusahaan.

Kemudian sesuai dengan hasil observasi di lapangan bahwa selama ini pelaksanaan pengelolaan risiko di Divisi Regional VII belum dilaksanakan secara menyeluruh, dalam Rencana Manajemen Operasi (RMO) Divisi Regional VII sudah ada suatu analisis tentang risiko yang akan dihadapi dalam menjalankan operasinal dan dalam rangka pencapaian tujuan dan target PT Telkom Divre VII khususnya dalam menghadapi kompetisi bisnis telekomunikasi, namun demikian analisis tersebut masih sangat global dan masih berupa identifikasi risiko bisnis sebagai kegiatan prefentif, analisis ini mewakili tahapan risk oversight, masih perlu diuraikan lagi sesuai dengan apa yang disyaratkan dalam pengelolaan risiko dan perlu disosialisasikan serta dilaksanakan secara konsisten oleh semua unit kerja di Divre VII. Pengelolaan risiko perlu dilakukan secara bertahap dan konsiten seperti apa yang dikemukakan oleh Tampubolon (2004:85) bahwa tahapan pengelolaan risiko adalah : (1) mengidentifikasi risiko, (2) menilai, mengukur risiko, (3) mananggapi risiko dengan melakukan mitigasi risiko, (4) komunikasi dan konsultasi, (5) memantau risiko, (6) mengintegrasikan hasil dari manajemen risiko, (7) penerapan manajemen audit risiko.

### **3. Pembuktian Hipotesis III**

Hasil analisis jalur mengenai hubungan antara variabel dependen yaitu risiko bisnis (x6), dengan variabel independen yaitu pengelolaan risiko (x2), informasi dan komunikasi (x4), dan monitoring (x5) secara langsung dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

**Tabel 3. Hasil Koefisien Jalur Variabel x2, x4, dan x5 Terhadap x6 (Efek Langsung)**

Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	Sig.	Efek Langsung	Keterangan
x2 → x6	0.550	23.559	0.000	0.302	Signifikan
x4 → x6	0.363	13.151	0.000	0.131	Signifikan
x5 → x6	0.149	6.668	0.000	0.022	Signifikan
Total				0.456	
R <sup>2</sup> = 0.900					
Efek Residu/Error = 1 – 0.900 = 0.100					
α = 5%					

Sumber : Hasil olahan data, 2005

Persamaan struktural III model penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$X_6 = 0.550 X_2 + 0.363 X_4 + 0.149 X_5 + \varepsilon_3$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu pengelolaan risiko (x2), informasi dan komunikasi (x4), dan monitoring (x5) meningkat 1 satuan maka akan meningkatkan nilai variabel risiko bisnis (x6), secara berurutan yaitu sebesar 0.550, 0.363, dan 0.149 satuan.

Secara parsial variabel independen yakni variabel pengelolaan risiko (x2), informasi dan komunikasi (x4), dan monitoring (x5) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap risiko bisnis (x6). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi masing-masing variabel yang lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ .

Besarnya pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen secara berurutan adalah : (1) variabel x2 terhadap x6 adalah sebesar 30,2%; (2) variabel x4 terhadap x6 adalah sebesar 13,1%; dan (3) variabel x5 terhadap x6 adalah sebesar 2,2%. Kemudian secara keseluruhan total pengaruh langsung/efek langsung variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 45,6%.

Nilai R<sup>2</sup> = 0,900 menunjukkan bahwa pengaruh total variabel x2, x4, dan x5 terhadap x6 adalah sebesar 90%. Sisanya sebesar 10% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model dan error.

Dari hasil perhitungan dan analisis yang dikemukakan, maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa risiko bisnis dipengaruhi oleh pengelolaan risiko, informasi komunikasi dan monitoring dapat diterima atau didukung oleh fakta empiris.

Hasil ini didukung oleh penilaian responden terhadap indikator-indikator variabel pengelolaan risiko, informasi dan komunikasi, serta monitoring pada bagian sebelumnya, yang antara lain : (1) perusahaan sudah mendefinisikan secara spesifik risiko yang mengancam perusahaan, memahami dan menilai jenis-jenis risiko serta telah membuat analisis tindak lanjut untuk mengurangi atau mencegah risiko, (2) realisasi kinerja dimonitor melalui laporan bulanan, bagaimana pencapaian target dan indikatornya telah dilakukan sepenuhnya oleh perusahaan, (3) pihak manajemen sudah sering memonitor untuk meyakinkan bahwa kebijakan dan prosedur memungkinkan kami untuk melakukan pekerjaan secara efektif, cukup wajar dan konsisten dengan tujuan unit dan telah dikomunikasikan dan dipahami dengan baik oleh semua pegawai, (4) tersedia informasi yang lengkap dan akurat tentang performansi perusahaan sehingga memungkinkan untuk menetapkan kebijakan, melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara benar, dan (5) tersedianya informasi yang lengkap dan akurat tentang suplier, lingkungan usaha. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Tampubolon (2004:23) yang intinya bahwa pengendalian risiko bisnis pada Bank seperti risiko kredit,

risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategik dan risiko kepatuhan sangat tergantung dari konsistensi perusahaan Bank dalam mengelola risiko.

#### 4. Pembuktian Hipotesis IV

Hasil analisis jalur mengenai hubungan antara variabel dependen yaitu variabel kinerja keuangan (Z1), dengan variabel independen yaitu pengendalian internal (x7) dan variabel risiko bisnis (x6), secara langsung dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4. Hasil Koefisien Jalur Variabel x7 dan x6 Terhadap Z1 (Efek Langsung)**

Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	Sig.	Efek Langsung	Keterangan
X6 → Z1	0.514	11.923	0.000	0.264	Signifikan
X7 → Z1	0.377	8.747	0.000	0.142	Signifikan
Total				0.406	
R <sup>2</sup> = 0.698 Efek Residu/Error = 1 – 0.698= 0.302 α = 5%					

Sumber : Hasil olahan data, 2005

Persamaan struktural I model penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Z_1 = 0.514 X_6 + 0.377 X_7 + \epsilon_1$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu risiko bisnis (x6) dan pengendalian internal (x7) meningkat 1 satuan maka akan meningkatkan variabel kinerja keuangan (y1), secara berurutan masing-masing yaitu sebesar 0.514, dan 0.377 satuan. Nilai R<sup>2</sup> = 0,698 menunjukkan bahwa pengaruh total variabel x6, dan x7 terhadap z1 adalah sebesar 69,8%. Sisanya sebesar 30,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model dan error. Dari hasil perhitungan dan analisis yang dikemukakan, maka hipotesis I yang menyatakan bahwa pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan diterima atau didukung oleh fakta empiris.

Hasil ini didukung oleh penilaian responden terhadap indikator–indikator variabel risiko bisnis dan pengendalian internal yang sudah sering dilakukan atau sudah terjadi di perusahaan antara lain seperti: (1) semua kegiatan perusahaan tertuang dalam prosedur yang jelas dan dijamin dalam sistem mutu; (2) Perusahaan berusaha tidak mengajukan penagihan lebih besar dari yang seharusnya, dan apabila terjadi senantiasa dikembalikan; (3) pengelolaan risiko yang baik meningkatkan kinerja keuangan seperti tingkat pengembalian investasi dan profit margin. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan pada laporan Committee of Sponsoring Organization (COSO Report) dari Treadway Commission yang mendefinisikan pengendalian internal adalah suatu proses yang dijalankan oleh dewan komisaris, manajemen dan personel lain dari suatu entitas yang didesain untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan antara lain : keandalan laporan keuangan.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil survey yang dilaksanakan oleh Tiillinghast-Towers Perrin (2000) bahwa pengelolaan risiko akan berdampak kepada kinerja keuangan seperti : *earning growth, revenue growth, return on capital*, dll.

## 5. Pembuktian Hipotesis V

Hasil analisis jalur mengenai hubungan antara variabel dependen yaitu variabel kinerja operasional (Z2), dengan variabel independen yaitu pengendalian internal (X7) dan variabel risiko bisnis (X6), secara langsung dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 5. Hasil Koefisien Jalur Variabel X6 dan X7 Terhadap Z2  
(Efek Langsung)**

Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	Sig.	Efek Langsung	Keterangan
X6 → Z2	0.122	2.442	0.015	0.015	Signifikan
X7 → Z2	0.675	13.515	0.000	0.455	Signifikan
Total				0.470	
R <sup>2</sup> = 0.595					
Efek Residu/Error = 1 – 0.595= 0.405					
α = 5%					

Sumber : Hasil olahan data, 2005

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan struktural II model penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Z_2 = 0.675 X_6 + 0.122 X_7 + \varepsilon_2$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu risiko bisnis (x6), dan pengendalian internal (x7) meningkat 1 satuan maka akan meningkatkan variabel kinerja operasional (Z2), secara berurutan masing-masing sebesar 0.122, dan 0.675 satuan. Nilai R<sup>2</sup> = 0,595 menunjukkan bahwa pengaruh total variabel x6, dan x7 terhadap z2 adalah sebesar 59,5%. Sisanya sebesar 40,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model dan error.

Dari hasil perhitungan dan analisis yang dikemukakan, maka hipotesis II : yang menyatakan bahwa pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan diterima atau didukung oleh fakta empiris.

Hasil ini didukung oleh penilaian responden terhadap indikator-indikator variabel risiko bisnis dan pengendalian internal yang sudah sering dilakukan atau sudah terjadi di perusahaan seperti: (1) kode etik perusahaan yang komprehensif, prosedur yang jelas, konsisten, keteladanan integritas dan nilai etika pimpinan, job description dan pengetahuan dan skill pegawai yang sesuai berpengaruh terhadap pencapaian kinerja operasional seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat availability sarana telekomunikasi; (2) pengelolaan risiko yang baik meningkatkan kinerja operasional seperti tingkat loyalitas pelanggan, tingkat keberhasilan panggilan; (3) kegiatan monitoring yang dilakukan secara terus menerus dapat meningkatkan semua kinerja operasional; (4) semua kegiatan perusahaan tertuang dalam prosedur yang jelas dan dijamin dalam sistem mutu; (5) pimpinan memberikan contoh dan menunjukkan komitmen kepada pegawai mengenai pentingnya integritas dan nilai etika. Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan Laporan Committee of Sponsoring Organization (COSO Report) dari Treadway Commission yang menyatakan bahwa internal control sebagai suatu proses yang dapat memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan antara lain : efektivitas dan efisiensi operasi.

## 6. Pembuktian Hipotesis VI

Hasil analisis jalur mengenai hubungan antara variabel dependen yaitu variabel kinerja perusahaan (z), dengan variabel independen yaitu variabel kinerja keuangan (z1), dan kinerja operasional (z2) secara langsung dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 6. Hasil Koefisien Jalur Variabel z1 dan z2 Terhadap z  
(Efek Langsung)**

Variabel	Koefisien Jalur	t-hitung	Sig.	Efek Langsung	Keterangan
z1 → z	0.426	16.608	0.000	0.181	Signifikan
z2 → z	0.577	22.517	0.000	0.333	Signifikan
Total				0.514	
R <sup>2</sup> = 0.929			Efek Residu/Error = 1 – 0.929= 0.071		
α = 5%					

Sumber : Hasil olahan Data, 2005

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan struktural VI model penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Z = 0.426 Z_1 + 0.577 Z_2 + \varepsilon_6$$

Persamaan di atas menunjukkan bahwa jika variabel independen yaitu variabel kinerja keuangan (z1), dan kinerja operasional (z2) meningkat 1 satuan maka akan meningkatkan variabel kinerja perusahaan (z), secara berurutan masing-masing sebesar 0.426, dan 0.577 satuan.

Secara parsial variabel independen yakni variabel kinerja keuangan (z1), dan kinerja operasional (z2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan (z). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi masing-masing variabel yang lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ .

Besarnya pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen secara berurutan adalah : (1) variabel z1 terhadap z adalah sebesar 18,1%; dan (2) variabel z2 terhadap z adalah sebesar 33,3%. Kemudian secara keseluruhan total pengaruh langsung/efek langsung variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebesar 51,4%

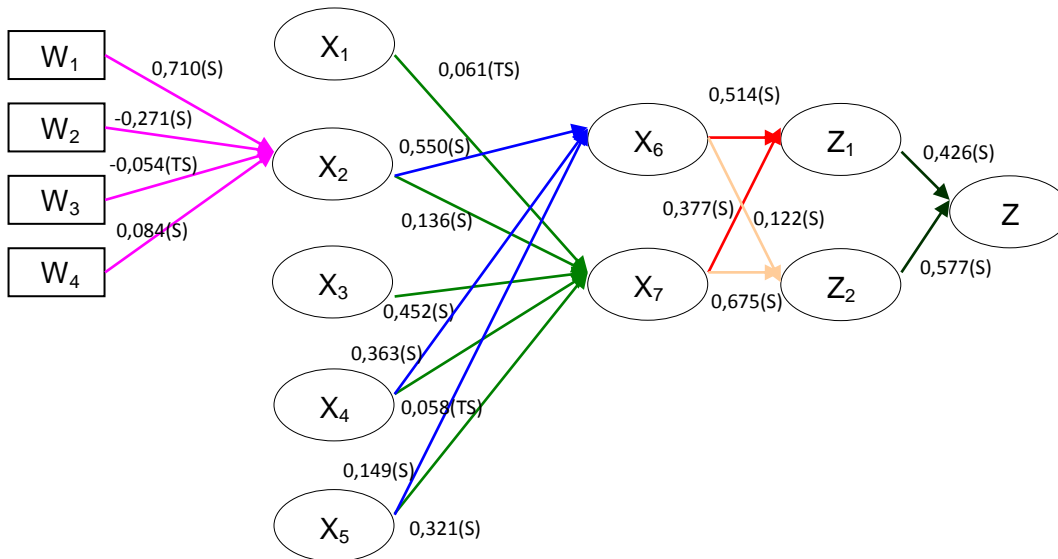
Nilai R<sup>2</sup> = 0,929 menunjukkan bahwa pengaruh total variabel z1, dan z2 terhadap z adalah sebesar 92,9%. Sisanya sebesar 7,1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model dan error.

Dari hasil perhitungan dan analisis yang dikemukakan, maka hipotesis VI yang menyatakan bahwa kinerja keuangan dan kinerja operasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan diterima atau didukung oleh fakta empiris.

Hasil penelitian ini didukung oleh penilaian responden pada bagian sebelumnya terhadap indikator-indikator variabel kinerja keuangan dan kinerja operasional yang sudah sering ada atau sudah terjadi di perusahaan, seperti : (1) kode etik perusahaan yang komprehensif, prosedur yang jelas, konsisten, keteladanan integritas dan nilai etika pimpinan, job description dan pengetahuan dan skill pegawai yang sesuai berpengaruh terhadap pencapaian kinerja operasional seperti tingkat kepuasan pelanggan; dan (2) Kebijakan dan prosedur tertulis telah mencerminkan risiko dapat meningkatkan kinerja operasional tingkat kepuasan pelanggan, waktu penyelesaian gangguan. Hasil penelitian ini kurang sesuai dengan kontribusi bobot kinerja dalam keputusan Menteri Negara pemberdayaan BUMN Nomor : Kep-215/M-BUMN/1999 tentang tingkat kesehatan perusahaan di bawah BUMN, dimana terdapat 3 aspek kinerja meliputi : aspek keuangan, aspek operasional, dan

aspek pelayanan pada masyarakat, dimana menurut keputusan Menteri Negara BUMN tersebut bobot penilaian kinerja aspek keuangan adalah 55, bobot untuk aspek operasional adalah maksimum 30 dan bobot aspek manfaat bagi masyarakat adalah 15, sedangkan dalam penelitian ini kontribusi kinerja operasional dan kinerja keuangan sebesar 51,4% dan sisanya sebesar 48,6% merupakan kontribusi faktor yang lain termasuk aspek manfaat bagi masyarakat. Kemudian sesuai dengan hasil observasi di lapangan bahwa PT Telkom Divre VII menetapkan bobot kinerja keuangan sebesar 80% dan bobot kinerja operasional/ pelayanan 20% pada penilaian Nilai Kinerja Unit (NKU), sedangkan untuk aspek manfaat bagi masyarakat walaupun sudah dilaksanakan tapi belum dijadikan bobot penilaian kinerja.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat dibuat model lengkap yang dapat menjelaskan hubungan kausal yang terjalin diantara variabel pengendalian internal, pengelolaan risiko dengan kinerja perusahaan yang merupakan hasil pengembangan dari model-model tunggal (substruktur) dari setiap variabel yang telah diuji sebelumnya sebagaimana disajikan pada gambar berikut.



**Keterangan :**

- |                                   |                               |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| W1 = Risk oversight               | X1 = Lingkungan Pengendalian  |
| W2 = Risk Management Codification | X2 = Pengelolaan Risiko       |
| W3 = Risk Measurement             | X3 = Aktivitas Pengendalian   |
| W4 = Risk Controlling             | X4 = Informasi dan Komunikasi |
| Z1 = Kinerja Keuangan             | X5 = Monitoring               |
| Z2 = Kinerja Operasional          | X6 = Risiko Bisnis            |
| Z = Kinerja Perusahaan            | X7 = Pengendalian Internal    |
| S = Signifikan                    |                               |
| TS = Tidak Signifikan             |                               |

Gambar 2. Hasil Model Lengkap Hubungan Kausal antara Lingkungan Pengendalian, Pengelolaan Risiko, Aktivitas Pengendalian, Informasi Komunikasi, Monitoring, Risiko Bisnis, Pengendalian Internal dengan Kinerja Perusahaan.

## V. Kesimpulan dan Saran

### A. Kesimpulan

1. PT Telkom Divisi Regional VII telah melakukan sebagian dari kegiatan pengendalian internal dan pengelolaan risiko, saat ini sedang mempersiapkan pelaksanaan kegiatan pengendalian internal dan pengelolaan risiko secara penuh.
2. Pengendalian internal dalam bisnis jasa telekomunikasi dipengaruhi oleh lingkungan pengendalian, pengelolaan risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi dan monitoring tidak sepenuhnya dapat diterima atau ditolak. Hal ini karena variabel lingkungan pengendalian dan informasi komunikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengendalian internal.
3. Pengelolaan risiko dalam bisnis telekomunikasi dipengaruhi oleh risk oversight, risk management codification, risk measurement, dan risk controlling tidak sepenuhnya dapat diterima atau ditolak, karena ternyata variabel risk measurement tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengelolaan risiko.
4. Variabel risiko bisnis dalam industri telekomunikasi dipengaruhi oleh pengelolaan risiko, informasi dan komunikasi serta monitoring, terbukti atau didukung oleh fakta empiris.
5. Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja keuangan sebagai akibat dari keakuratan dalam mengelola risiko dan memprediksinya, terbukti atau didukung oleh fakta empiris.
6. Pengendalian internal dan risiko bisnis berpengaruh terhadap kinerja operasional sebagai konsekuensi dari komitmen yang diberikan oleh perusahaan dalam mempertahankan mutu pelayanan dan operasional terhadap konsumen, terbukti atau didukung oleh fakta empiris.
7. Variabel kinerja keuangan dan kinerja operasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan karena kedua variabel sangat erat hubungannya dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan, terbukti atau didukung oleh fakta empiris.
8. Manfaat hasil penelitian :
  - a. Hasil penelitian ini membuktikan dan mengembangkan teori-teori yang telah ada, yang memperlihatkan bahwa pengelolaan risiko, aktivitas pengendalian dan monitoring mempunyai pengaruh terhadap pengendalian internal. Risk oversight, risk management codification dan risk controlling mempunyai pengaruh terhadap pengelolaan Risiko. Pengelolaan risiko, informasi dan komunikasi dan monitoring mempunyai pengaruh terhadap risiko bisnis. Pengendalian internal dan risiko bisnis mempunyai pengaruh terhadap kinerja keuangan maupun kinerja operasional, dimana kedua kinerja tersebut sangat erat hubungannya dengan kinerja perusahaan.
  - b. Kegiatan pengendalian internal dan pengelolaan risiko bisa dilaksanakan dan dimasukkan ke dalam model manajemen strategi.
  - c. Hasil penelitian ini menambah penelitian tentang pengelolaan risiko seperti yang dilakukan oleh : (1) Tiillinghast-Towers Perrin (2000) kepada para pimpinan

perusahaan industri asuransi di New York Amerika Serikat, menyatakan bahwa pengelolaan risiko akan berdampak kepada kinerja keuangan; (2) HiroTugiman (2000), hasil penelitiannya antara lain menunjukkan bahwa : Pencapaian kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh sistem pengendalian internal yang baik dan efektif.

## **B. Saran/Rekomendasi**

1. PT Telkom Divre VII perlu mempercepat pelaksanaan pengendalian internal dan pengelolaan risiko secara penuh.
2. Pengendalian internal merupakan suatu kegiatan pengendalian perusahaan yang dilakukan oleh semua tingkatan organisasi suatu perusahaan, maka dalam pelaksanaannya disarankan untuk mengoptimalkan sumberdaya yang ada, melibatkan semua unsur terkait di Divre VII dan menambahkan fungsi, tugas dan tanggung jawab yang jelas kepada masing-masing unit kerja.
3. Pengelolaan risiko membantu manajemen untuk memutuskan apakah risiko bisnis yang dihadapi perusahaan akan dihindari atau diambil, pengelolaan risiko mempunyai hubungan langsung yang signifikan terhadap pencapaian kinerja perusahaan, maka dalam pelaksanaannya perlu dibentuk unit baru yang akan lebih fokus mengelola risiko perusahaan, secara keseluruhan pelaksanaannya tetap memerankan semua unit terkait di Divre VII. Penambahan unit baru disarankan : (a) Tingkat Divre VII dengan nama Unit Pengelolaan Risiko di bawah Deputy GM Strategi dan Transformasi, (b) Tingkat Datel dengan nama Unit Pengelolaan Risiko di bawah Kepala Bagian Pengembangan Bisnis.
4. Menambahkan pengendalian internal dan pengelolaan risiko dalam kelompok support processes dalam bisnis proses utama Divre VII (Gambar 14).
5. Untuk memantapkan kegiatan pengendalian internal PT Telkom Divre VII perlu mempertajam prioritas pada pengendalian aktivitas, pengelolaan risiko, informasi komunikasi dan monitoring.
  1. Untuk memantapkan kegiatan pengelolaan risiko, manajemen perlu mempertajam perhatian pada risiko oversight, kodifikasi risiko dan risk controlling.
  2. Untuk mengendalikan risiko bisnis, perusahaan perlu memperhatikan kegiatan pengelolaan risiko, informasi komunikasi dan monitoring.
  3. Untuk meningkatkan kinerja keuangan PT Telkom Divre VII harus mempertajam perhatian pada aspek pengendalian risiko bisnis dan kemudian pengendalian internal.
  4. Untuk meningkatkan kinerja operasional, perusahaan harus lebih dahulu memberikan perhatian pada aspek pengendalian internal.
  5. Mengusulkan bobot kinerja yang lebih realistis menjadi : kinerja operasional  $((33,3/51,4)(100-15)) = 55\%$  dan bobot kinerja keuangan  $((18,1/51,4)(100-15)) = 30\%$  serta memasukkan bobot aspek manfaat bagi masyarakat adalah sebesar 15%, hal ini mengingat juga bahwa PT Telkom Divre VII sebagai perusahaan publik.
  6. Untuk penelitian lebih lanjut, khususnya penelitian yang terkait dengan pengendalian internal, pengelolaan risiko, risiko bisnis dan kinerja perusahaan, penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel/ indikator yang serta sampel yang berbeda dengan penelitian ini.



## DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R, 2002. *Manajemen Strategis, Konsep*. Edisi ketujuh, PT. Ikrar mandiri, Jakarta.
- Deloach, James W, 2000. *Enterprise-wide Risk Management*, Arthur Andersen, Great Britain.
- Divisi Regional VII, 2003. *Divisi Regional VII Strategic Scenario 2003 – 2005*, Divre VII, Makassar.
- Gurajati, Damodar, 1988. *Ekonometrika dasar*, Erlangga, Jakarta.
- Hair, Anderson, Tatham, Black, 1998. *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Husien Umar, 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Malhotra, Naresh K. 1999. *Marketing Research An Applied Orientation*, Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Porter, Michael E, 1996. *Strategi Bersaing*. Erlangga, Jakarta.
- PPA FE UGM, 2003. *Pengendalian Internal, Frame work : Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, Yogyakarta.
- Rangkuti, Fredy, 1997. *Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka utama, Jakarta.
- Sawyer Lawrence B. 2003 *Internal Auditing*. The Institute of Internal auditors, Florida.
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung
- Tabachnick, Fidel, 2001. *Using Multivariate Statistics*. A Pearson Education Company, Needham Heights.