

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penulisan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap sistem pengendalian internal, maka pada bagian akhir penulisan ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Secara keseluruhan budaya organisasi di PT B masih kurang baik atau kurang mendukung. Hal tersebut dapat dilihat pada dimensi inovasi dan keberanian mengambil risiko, orientasi hasil, orientasi tim, sifat agresif dan stabilitas masih kurang memadai. Hanya dimensi perhatian terhadap detail dan orientasi manusia yang sudah tinggi.
2. Sistem pengendalian internal yang ada di PT B masih kurang baik atau kurang memadai. Hal tersebut dapat dilihat pada dimensi lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi dan komunikasi maupun pemantauan yang semuanya masih kurang memadai.
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap sistem pengendalian internal pada PT B. Budaya organisasi memberikan pengaruh yang besar terhadap sistem pengendalian internal, dimana budaya organisasi yang makin baik cenderung membuat pelaksanaan sistem pengendalian internal makin baik.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penulisan dan kesimpulan yang didapat, penulis memberikan saran yang dapat menjadi masukan untuk PT B agar dapat lebih meningkatkan budaya organisasi dan sistem pengendalian internal pada perusahaan. Saran-saran tersebut meliputi:

1. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi, budaya organisasi memberikan pengaruh sebesar 60,3% yang menunjukkan budaya organisasi memberikan pengaruh yang besar terhadap sistem pengendalian internal yang ada di perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, penulis memberikan saran

kepada PT B untuk memperbaiki budaya organisasi yang ada di perusahaan, yaitu:

a. Dimensi inovasi dan keberanian mengambil risiko

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi inovasi dan keberanian mengambil risiko yang ada di PT B masih rendah. Hal tersebut dikarenakan PT B tidak memperbolehkan karyawan melakukan inovasi dan berani mengambil risiko dalam bekerja dikarenakan permasalahan mengenai keamanan karyawan dalam bekerja. Penulis berpendapat hal tersebut masuk akal dan dapat diterima. Akan tetapi, penulis menyarankan jika pekerjaan yang tidak bersangkutan dengan keamanan maka karyawan diperbolehkan melakukan inovasi dan berani mengambil risiko. Contoh yang dapat dilakukan adalah departemen penjualan dan pemasaran dapat melakukan inovasi dan berani mengambil risiko dalam menjual dan memasarkan produk milik PT B yang sudah dikonsultasikan dengan pemilik terlebih dahulu. Karyawan dapat mencoba menawarkan produk ke konsumen yang baru agar dapat ikut ke dalam tren pembangunan infrastruktur yang sedang terjadi.

b. Dimensi perhatian terhadap detail

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi perhatian terhadap detail yang ada di PT B sudah cukup baik kecuali pada indikator analisis. Hal tersebut dikarenakan tidak semua pekerjaan perlu dianalisis terlebih dahulu, hanya pesanan *custom* saja yang perlu dianalisis terlebih dahulu. Penulis menyarankan perusahaan tetap melakukan analisis terhadap setiap pekerjaan terutama yang berkaitan dengan struktur biaya karena kondisi ekonomi di Indonesia yang sering mengalami perubahan.

c. Dimensi berorientasi hasil

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi berorientasi hasil yang ada di PT B masih rendah. Hal tersebut dikarenakan perusahaan tetap mementingkan proses dan teknik yang dilakukan oleh karyawan. Perusahaan merasa jika teknik dan proses

yang dilakukan sudah sesuai dengan prosedur yang ditentukan oleh perusahaan maka hasil perusahaan juga akan baik. Penulis menyarankan perusahaan untuk tidak berfokus hanya pada teknik dan proses yang ada dalam pekerjaan dikarenakan hal tersebut akan membuat pekerjaan menjadi monoton dan untuk mengurangi kejenuhan dalam bekerja.

d. Dimensi berorientasi manusia

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi berorientasi manusia yang ada di PT B sudah tinggi. Hal tersebut dikarenakan perusahaan selalu memperhatikan faktor-faktor yang berkaitan dengan kemanusiaan, mendengarkan keluhan karyawan, dan berusaha mencari jalan keluar berkaitan dengan keluhan yang diterima. Akan tetapi tingkat kepuasan karyawan di PT B masih cukup rendah jika dibandingkan dengan faktor lain sehingga penulis menyarankan perusahaan untuk berusaha meningkatkan tingkat kepuasan karyawan. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan bonus sesuai dengan kinerja karyawan dan memberikan tunjangan-tunjangan seperti tunjangan rekreasi.

e. Dimensi berorientasi tim

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi berorientasi tim yang ada di PT B masih rendah. Hal tersebut dikarenakan perusahaan merasa jika pekerjaan bisa diselesaikan oleh 1 orang maka tidak perlu dibentuk tim dan setiap pekerja sudah mempunyai tugas dan tanggung jawab yang berbeda satu sama lain. Penulis menyarankan agar perusahaan tetap membentuk satuan kerja dikarenakan akan lebih memudahkan perusahaan dalam mengontrol karyawan. Karyawan di setiap divisi yang sama tetap dibentuk tim-tim kecil lagi di dalamnya sehingga ada kontrol antara sesama karyawan dalam melakukan pekerjaan masing-masing.

f. Dimensi sikap agresif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi sikap agresif yang ada di PT B masih rendah. Hal tersebut dikarenakan

perusahaan tidak merasa karyawan berkompetisi dengan sesama dalam bekerja dan sudah memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Penulis menyarankan perusahaan tetap mendorong karyawan untuk berkompetisi secara sehat dengan sesama karyawan. Hal yang dapat dilakukan adalah memberikan bonus kepada pekerja yang menyelesaikan pekerjaan paling cepat atau yang tidak pernah mengalami kesalahan. Bersamaan dengan hal tersebut penulis berpendapat tingkat agresif dalam bekerja yang dimiliki karyawan juga akan ikut meningkat.

g. Dimensi stabilitas

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi stabilitas yang ada di PT B masih rendah. Hal tersebut dikarenakan karyawan tidak dapat menyesuaikan dengan perubahan keadaan yang terjadi, Berdasarkan hal tersebut, penulis menyarankan bahwa dalam melakukan perubahan sebaiknya perusahaan meminta masukan dari karyawan terlebih dahulu agar perubahan yang dilakukan sesuai dengan kondisi karyawan dan karyawan dapat lebih mudah menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

2. Mengingat budaya organisasi berpengaruh terhadap sistem pengendalian internal, dari hasil penelitian tersebut dimensi pada sistem pengendalian internal yang perlu diperbaiki adalah sebagai berikut:

a. Dimensi lingkungan pengendalian

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi lingkungan pengendalian yang ada di PT B masih rendah. Hal tersebut dikarenakan tingkat independensi yang rendah, tidak adanya struktur organisasi dan faktor-faktor yang berkaitan dengan individu yang kompeten. Berdasarkan hal tersebut, penulis menyarankan walaupun perusahaan adalah perusahaan keluarga tetap memakai orang lain di luar perusahaan dalam melakukan pemeriksaan keuangan dan non-keuangan yang ada di perusahaan. Hal tersebut juga akan memberikan perusahaan rekomendasi-rekomendasi yang baru untuk menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam membuat keputusan dan

meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan harus membuat struktur organisasi secara tertulis dan disahkan oleh pemilik. Perusahaan harus membuat tugas dan tanggung jawab masing-masing pekerjaan secara jelas dan tertulis dan disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan. Berkaitan dengan individu yang kompeten, perusahaan harus berusaha menarik individu yang kompeten dengan memiliki peraturan yang jelas mengenai bonus dan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan juga disarankan melakukan pelatihan secara berkala sehingga keahlian karyawan semakin meningkat. Hal-hal tersebut akan menarik dan mempertahankan individu yang kompeten yang ada di perusahaan.

b. Dimensi penilaian risiko

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi penilaian risiko yang ada di PT B masih rendah. Hal tersebut dikarenakan perusahaan belum menetapkan ambang batas materialitas dan ukuran penilaian pada risiko serta menilai potensi kecurangan yang ada di perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, penulis menyarankan perusahaan memberikan ambang batas materialitas bagi risiko yang ada di perusahaan untuk membantu perusahaan dalam mengatasi risiko yang terjadi di perusahaan. Perusahaan harus mengkomunikasikan ambang batas materialitas yang sudah ditentukan dikarenakan berdasarkan hasil kuesioner para karyawan belum mengetahui mengenai hal tersebut. Perusahaan harus menetapkan suatu sistem, misalkan dengan cara komputerisasi, agar dapat mengidentifikasi kecurangan yang berkaitan dengan keuangan sehingga dapat mengambil tindakan lebih lanjut dan melakukan perubahan dalam rangka mengurangi risiko dan kecurangan yang ada di perusahaan.

c. Dimensi kegiatan pengendalian

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi kegiatan pengendalian yang ada di PT B masih kurang. Hal tersebut dikarenakan perusahaan belum menerapkan teknologi yang memadai

dalam kegiatan pengendalian yang ada di perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, penulis menyarankan agar perusahaan menerapkan teknologi yang mendukung kegiatan pengendalian. Dalam kegiatan pengendalian yang berkaitan dengan keuangan perusahaan, perusahaan perlu menerapkan sistem secara komputerisasi sehingga semua pencatatan akuntansi yang ada di perusahaan disimpan dalam sistem komputer dan tidak secara manual lagi untuk menjamin tidak adanya kecurangan yang dilakukan karyawan. Untuk kegiatan produksi, perusahaan sebaiknya membuat sistem mengenai aliran dokumen untuk mengontrol aliran barang yang ada di perusahaan dengan dokumen berangkap. Perusahaan juga tidak memperhitungkan sisa bahan baku hasil produksi sehingga ada risiko diambil oleh karyawan karena tidak ada pencatatan mengenai sisa bahan baku hasil produksi yang sebenarnya masih bisa digunakan kembali untuk produksi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mencatat dan membuat tempat penyimpanan khusus untuk bahan baku sisa hasil produksi.

d. Dimensi informasi dan komunikasi

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi informasi dan komunikasi yang ada di PT B masih rendah. Hal tersebut dikarenakan informasi yang didapat perusahaan hanya berasal dari sumber internal saja tanpa memperhatikan sumber eksternal perusahaan. Perusahaan juga hanya melakukan komunikasi eksternal hanya dengan pemasok, konsumen, pemerintah, regulator, dan bea cukai saja sehingga informasi yang didapat oleh perusahaan sebagian besar berdasarkan komunikasi internal perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, penulis menyarankan perusahaan untuk lebih meningkatkan komunikasi eksternal, seperti pesaing, agar mendapatkan informasi yang lebih dan dapat mengetahui tren yang sedang terjadi saat ini. Perusahaan juga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik dikarenakan mempunyai informasi yang lebih banyak dan tidak hanya berasal dari internal perusahaan saja.

e. Dimensi pemantauan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang didapat, dimensi pemantauan yang ada di PT B masih rendah. Hal tersebut dikarenakan perusahaan belum menerapkan sistem evaluasi yang baik secara tertulis dan kurang terbuka kepada karyawan dalam mengkomunikasikan kekurangan yang terjadi. Berdasarkan hal tersebut, penulis menyarankan perusahaan menerapkan dan mengkomunikasikan kepada karyawan suatu sistem evaluasi yang sudah memperhitungkan faktor-faktor yang ada di perusahaan dan melakukan evaluasi secara berkala untuk melihat apakah ada risiko atau kecurangan yang baru dan melihat apakah sistem pengendalian internal yang diterapkan sudah berjalan sesuai dengan tujuannya. Perusahaan juga harus mengkomunikasikan hasil evaluasi kepada karyawan yang bersangkutan agar dapat mengambil tindakan lebih lanjut dan agar karyawan dapat memperbaiki kinerjanya dengan tidak mengulang kembali kesalahan-kesalahan yang ditemukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelin, Vina. (2013). “*Pengaruh Pengendalian Internal, Ketaatan Aturan Akuntansi, dan Perilaku Tidak Etis Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi*” (Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang). Prosiding Simposium Nasional Akuntansi X. Halaman 1-22.
- Ali A. Al-Thuneibat, Awad S. Al-Rehaily, Yousef A. Basodan, (2015) “*The impact of internal control requirements on profitability of Saudi shareholding companies*”, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 25 Issue: 2, pp.196-217, <https://doi.org/10.1108/IJCOMA-04-2013-0033>
- Armstrong, Michael. (2009). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bodnar, G.H., William S. Hopwood. (2004). Edisi 9. *Accounting Information System*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- COSO. (2013). *Internal Control-Integrated Framework*. North Carolina: Durham.
- Domnişoru, S., Ogarcă, R. and Dragomir, I. (2017) “*Organizational culture and internal control, Audit Financiar*”, vol. XV, no. 4(148)/2017, pp. 628-643, DOI: 10.20869/AUDITF/2017/148/628, <http://dx.doi.org/10.20869/AUDITF/2017/148/628>
- Luciane Reginato, Reinaldo Guerreiro, (2013) “*Relationships between environment, culture, and management control systems*”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21 Issue: 2, pp.219-240, <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2011-0477>
- Mulyadi. (2013). Edisi 3. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mustafa, Zainal. (2009). *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Panuju, Redi. (2000). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

- Robbins, S.P., Timothy A. Judge. (2013). Edisi 15. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Romney, M.B., Paul John Steinbart. (2014). Edisi 13. *Accounting Information System*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Sawitri, Peni. (2011). “*Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa*”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.13 No.2, September 2011: 151-161.
- Sawyer, L.B., Montimer A. Dittenhofer, Paul Makosz. (2003). Edisi 5. *Sawyer's Internal Auditing, The Practice of Modern Internal Auditing*. Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Sekaran, Uma, Roger Bougie. (2013). Edisi 6. *Research Methods for Business*. New Jersey: Wiley.
- Silalahi, Ulber. (2015). *Metode Penelitian Sosial Kualitatif*. Bandung: PT Refika Aditama
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- CNN Indonesia. (2017, Oktober 20). “Tiga Tahun Jokowi, 300 Kilometer Jalan Tol Baru Terbentang.”
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20171018150108-92-249239/tiga-tahun-jokowi-300-kilometer-jalan-tol-baru-terbentang> (diakses 19 Februari 2018)
- Kompas. (2017, Oktober 19). “Jokowi: Baru Sekarang Ini Kita Bangun Infrastruktur Terus, Kan?”
<https://nasional.kompas.com/read/2017/10/19/11571251/jokowi-baru-sekarang-ini-kita-bangun-infrastruktur-terus-kan> (diakses 19 Februari 2018)
- Tempo. (2018, Januari 14). “Kebutuhan Baja Kasar 14 Juta Ton/Tahun, Produksi Baru 8 Juta Ton.”
<https://bisnis.tempo.co/read/1050230/kebutuhan-baja-kasar-14-juta-tontahun-produksi-baru-8-juta-ton>(diakses 19 Februari 2018)