

## PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TINGKAT KESEHATAN PERUSAHAAN

Achmad Fadjar  
Muslim Al Kautsar

### ABSTRACT

*This research is aimed to discover whether Management Controlling System and Organization Culture influenced Toward Company's Health Level on Strategically Industry of BUMN in Bandung City partially and simultaneously. It is related to a massive change in business field, hence the competition in any trade becomes developed global competition, the company was demanded to be ready with the global competition. The research design used analytical descriptive and verificative.*

*Management Control System is a system used by management to control an organization activity in formulating management strategy, identifying strength, weakness, threat and opportunity which are not systematically organized, and then deciding a new strategy as a respond, on its implementation, Management Controlling System has a role to make sure each duty was accomplished effectively and efficiently. So is a good organization culture which expected to support and increases a maximum work. The conclusion of the result was Management Controlling System and organization culture gave significant effect toward company's health level.*

**Key words:** *Management Control System, Organization Culture , Company Health Level*

### PENDAHULUAN

#### Latar belakang

Kemajuan teknologi dan persaingan merupakan faktor lingkungan yang sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Alexandros dkk ( 2005 ) dalam penelitiannya mengenai implementasi metodologi terintegrasi pengukuran kinerja menyatakan bahwa dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi ledakan dibidang teknologi, pembelajaran, kreativitas dan inovasi sebagai respon terhadap kompetisi dan globalisasi sehingga dengan kondisi demikian mengharuskan suatu perusahaan untuk menetapkan suatu kebijakan srategi di dalam perusahaannya.

Berdasarkan data Kementerian Negara BUMN tahun 2008 tentang profil BUMN industri strategis, total laba bersih (7 BUMN) sampai 2008 sebesar Rp577,8 miliar atau meningkat dari 2007 yang totalnya sebesar Rp374,6 miliar. Peningkatan laba pada 2008 yang cukup signifikan ini terjadi karena perolehan laba PT Krakatau Steel sebesar Rp459,6 miliar atau Rp26,3 miliar di atas target RKAP. BUMN-IS yang merealisasikan laba bersih pada 2008 selain PT Krakatau Steel yaitu, PT Dahana Rp 55,0 miliar, PT INKA Rp 32,4 miliar, PT LEN Industri Rp 11,8 miliar, PT DPS Rp 10,5 miliar, PT Pindad Rp 5,8 miliar, dan PT Barata Indonesia Rp 2,6 miliar. Total rugi bersih (6 BUMN) pada 2008 sebesar Rp182,8 miliar terutama disebabkan rugi bersih PT DI sebesar Rp 84,3 miliar dan PT PAL Indonesia sebesar Rp 47,6 miliar. Selain itu, terdapat rugi bersih untuk PT BBI sebesar Rp 18,8 miliar, PT INTI sebesar Rp 15,3 miliar, PT DKB sebesar Rp 13,5 miliar, dan PT IKI sebesar Rp 3,1 miliar. (*Media Indonesia, 2010/ humasristek* )

Anggota Komisi VI DPR Pasha Sukardi dalam Surat Kabar Rakyat Merdeka ( 2009 ), menyebutkan kinerja semua BUMN selama tahun ini belum optimal. Banyak BUMN yang tidak bisa memenuhi target keuntungan dan ekspansi usaha sebagaimana yang telah direncanakan. "Karena itu, evaluasi sebelum akhir tahun sangat penting. Apalagi untuk BUMN yang bersentuhan langsung dengan masyarakat," beberapa BUMN yang tahun 2009 agak melempem seperti PT Perkebunan Nusantara (PT PN) X, PT PN XI dan PLN. PT PN X dan XI dianggap kurang mampu mencukupi gula untuk kebutuhan nasional. Sementara PLN tidak mampu mengantisipasi krisis listrik, Oleh karena itu kementerian BUMN harus melakukan review, evaluasi dan konsolidasi, serta menilai kembali kebijaksanaan strategi agar kinerja semua BUMN bisa lebih baik.

Pengamat ekonomi Dradjad Wibowo ([www.hukumonline.com](http://www.hukumonline.com) /2010 ) pernah mengatakan, kinerja BUMN yang terus-menerus turun harus ditindaklanjuti dengan restrukturisasi internal dan eksternal. Secara internal harus dilakukan restrukturisasi keuangan, kredit, manajerial, dan korporasi. "Khusus untuk restrukturisasi korporasi peraturan pemerintah tentang BUMN harus segera diterbitkan guna menjelaskan proses merger dan akuisisi yang tengah menjadi wacana," ucapnya.

Sedangkan secara eksternal, kata Dradjad, dapat dilakukan restrukturisasi industri dan kebijakan perdagangan. Ia mengungkapkan, salah satu cara mengembangkan BUMN dapat dilakukan dengan memperkuat jaringan sektoral

Melalui sistem pengendalian manajemen diharapkan implementasi strategi menjadi efektif dalam mencapai tujuan perusahaan baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. ( Victor : 2007 )

Menurut Marwah M. Diah ( 2003 ; h 11 ) dinyatakan bahwa sejak operasionalisasi BUMN menghadapi banyak persoalan dan tantangan besar, misalnya sebagian besar BUMN menderita kerugian yang cukup signifikan karena dikelola secara tidak efisien dan produktivitas yang rendah sehingga aneka bentuk perusahaan negara ini tidak memiliki kemampuan untuk berkompetisi dalam persaingan bisnis baik di pasar domestik maupun internasional. Beberapa faktor yang menyebabkan pengelolaan sebagian besar BUMN tidak efisien sehingga mengalami kerugian dan menjadi beban keuangan negara antara lain: (i) kaburnya status hukum dan struktur organisasi BUMN, tidak jelas apakah BUMN merupakan suatu pelaku ekonomi yang memiliki otonomi penuh ataukah hanya sebagai pelaksana atau bagian dari struktur organisasi suatu departemen; (ii) mayoritas BUMN tidak memiliki budaya perusahaan (*corporate culture*), visi dan misi perusahaan; (iii) kurangnya jiwa entrepreneur dan profesionalisme SDM yang mengelola BUMN, sehingga kinerja dan produktivitas sangat rendah; dan (iv) BUMN tidak dikelola dengan prinsip-prinsip manajemen bisnis yang baik (*good corporate governance*)

Manajemen dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengelola semua sumber daya yang dimiliki seperti modal, tenaga kerja, teknologi, serta sumber daya lainnya secara efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, dengan demikian manajemen dapat mencapai tujuannya melalui orang-orang yang ada di organisasi tersebut. Dalam meningkatkan kinerja karyawan diperlukan analisis terhadap faktor – faktor yang mempengaruhinya dengan memperhatikan kebutuhan dari para karyawan, diantaranya adalah terbentuknya budaya organisasi yang baik dan terkoordinasi.

### Identifikasi masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh secara parsial sistem pengendalian manajemen terhadap tingkat kesehatan
2. Seberapa besar pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap tingkat kesehatan
3. Seberapa besar pengaruh secara simultan sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap tingkat

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTHESIS

### Tinjauan Pustaka

Peningkatan kinerja harus selalu dikaitkan dengan penerapan prinsip efisiensi, artinya, dalam upaya menampilkan kinerja yang memuaskan , suatu sistem bekerja sedemikian rupa sehingga hasilnya digunakan sebagai sarana, daya dan dana yang dialokasikan untuk menyelenggarakannya (Sondang P. Siagian, 1996:50)..

Sistem pengendalian manajemen digunakan untuk memberi motivasi anggota organisasi agar bertindak dan dapat membuat keputusan secara konsisten dengan tujuan organisasi (Kren, 1997). Dua konsep yang mendominasi penelitian akuntansi dalam pengendalian organisasi adalah teori perilaku dan teori kontinjensi. Penelitian teori perilaku karyawan menggunakan kerangka dengan menyesuaikan pada perilaku organisasi dan *psychology* (Parker *at.al*, 1989; Welsch *et.al*, 1986 dalam Kren, 1997). Penelitian tentang akuntansi keperilakuan (*behavior accounting*) sebelumnya hanya menguji hubungan karakteristik sistem pengendalian dan beberapa variabel (misalnya prestasi kerja atau perilaku *dysfunctional*).

Sistem Pengendalian Manajemen merupakan seperangkat struktur komunikasi yang saling berhubungan yang mengklasifikasikan proses informasi yang dapat membantu manajer dalam mengkoordinasi bagiannya untuk merubah perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan pada dasar yang berkesinambungan (Maciarriello dan Kirby, 1994: 17).

Berdasarkan kepada pendekatan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya mengenai hubungan sistem pengendalian manajemen, strategi dan kinerja ( Metka, Darja, Željko, 2003 ) dinyatakan bahwa mengacu kepada *contingency theory* diperoleh informasi bahwa pelaksanaan sistem pengendalian manajemen dalam memonitor strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Pengendalian manajemen menjadi salah satu area penting dalam penelitian perilaku organisasi. Sejalan dengan pertumbuhan ekonomi, faktor eksternal seperti meningkatnya persaingan, iklim usaha yang tidak menentu, pasar, pemasok dan distributor, sikap masyarakat dan pemerintah.

Studi – studi yang telah ada ( Anthony 1966, Miller dan friesen 1982, Govindarajan 1988, simon 1990, fisher 1998, Syafrudin 2001, Tugiman 2002, Warsito dan Gojali 2002 ) menemukan bukti bahwa efektivitas pengendalian manajemen yang digunakan dalam organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Demikian juga terbentuknya budaya organisasi yang baik diharapkan dapat menunjang dan meningkatkan kinerja yang maksimal. Anthony dan Govindarajan (2004, : 60) menyatakan bahwa

keselarasan pengendalian formal dengan pengendalian informal dapat mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Salah satu pengendalian informal yang berpengaruh adalah budaya perusahaan.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya Luthans (1998). Sedangkan menurut Robbins (2001), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain, dan menurut Davis (1994), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai (shared) oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Budaya perusahaan merupakan tema yang menarik untuk dibahas lebih mendalam. Fenomena budaya perusahaan marak diperbincangkan oleh para ahli sekitar tahun 1980-an. Awal mula pembahasan budaya perusahaan setelah munculnya tulisan Andrew Pettigrew yang berjudul “*on studying organizational culture*” yang dimuat administrative science quartely pada tahun 1979 (Sobirin, 1997). Tulisan Andrew Pettigrew membawa perubahan paradigma dalam memandang organisasi tidak hanya dari aspek formalnya saja namun terdapat aspek informal yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kinerja perusahaan.

Kemudian apa keterkaitan antara budaya perusahaan dengan kinerja perusahaan. Budaya perusahaan merupakan sistem kontrol sosial didalam organisasi sehingga anggota organisasi tersebut mempunyai satu kebudayaan yang relatif sama. Dengan kebudayaan yang relatif sama tersebut diharapkan berdampak pada perilaku dan *ways of thinking* para anggota yang lain. Pada akhirnya tujuan perusahaan akan dapat lebih efektif karena perusahaan berhasil menciptakan pengendalian sistem sosial terhadap anggotanya melalui budaya perusahaan. (Ancok : 2003)

Ary Ginanjar Agustian (2002, h 161-162) menyatakan bahwa perusahaan harus memiliki “ruh”-nya sendiri, yang disebut *corporate culture*. Keyakinan bersama itulah yang menjadi kunci sukses suatu perusahaan sehingga seluruh elemen yang ada dapat berfungsi optimal

Sejalan dengan strategi perusahaan baik dalam perencanaan, implementasi maupun evaluasi pelaksanaan tugas, di bidang akuntansi khususnya akuntansi manajemen, budaya organisasi cukup berperan dalam mendesain sistem pengendalian manajemen, paling tidak jika akuntansi manajemen didekati dengan pendekatan berperilaku. Selain *quantitative/technical approach*, akuntansi manajemen bisa dibahas dengan pendekatan berperilaku (Sudibyo, 1989).

Beberapa peneliti menemukan bukti bahwa mekanisme motivasional dan kognitif dapat membantu menjelaskan hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan perilaku individu (Ilgen *et al*, 1979 dalam Hall 2004; Bonner dan Sprinkle, 2002). Jackson dan Schuler (1985); Tubre dan Collins (2000) menemukan bukti bahwa pemahaman yang tinggi terhadap tujuan suatu pekerjaan, dapat memberikan informasi yang relevan terhadap pekerjaan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja suatu pekerjaan. Selain itu, sistem pengukuran kinerja dapat mengkomunikasikan prioritas organisasional dan informasi kinerja untuk setiap individu yang bisa membantu meningkatkan pemahaman manajer akan peran kerja mereka (Simons, 2000).

Salah satu pertimbangan diterbitkannya Kepmen BUMN nomor 100 tahun 2002 adalah terjadinya perkembangan dunia usaha dalam situasi perekonomian yang semakin terbuka sehingga perlu dilandasi dengan sarana dan sistem penilaian kerja yang dapat mendorong perusahaan ke arah peningkatan efisiensi dan daya saing. Kinerja didesain dan ditetapkan untuk menjangkau dan mendorong organisasi agar mencapai tujuan-tujuan strateginya, secara umum, pengertian pengukuran kinerja disimpulkan sebagai alat yang bertujuan untuk membantu manajer menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial, yang menjadi ukuran disini adalah bagaimana kemampuan suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan dalam mencapai efektivitas operasional berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan Kepmen BUMN nomor 100 tahun 2002 Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian : Aspek Keuangan, Aspek Operasional dan Aspek Administrasi.

Interaksi antar individu sangat menonjol dalam pelaksanaan pengendalian manajemen yang berfokus pada pelaksanaan strategi. Masalah *goal congruence* menjadi sangat penting karena dalam mendesain serta mengoperasikan sistem pengendalian manajemen harus selalu diupayakan agar individu sebagai anggota organisasi dalam perusahaan memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Budaya dapat dipandang sebagai suatu kekuatan kelompok yang dibangun dalam pengambilan keputusan (Soeters dan Schreuder, 1988). Kumpulan budaya ini dapat memelihara perilaku manusia. Menurut Chow *et.al* (1991) budaya diperluas dalam negara dari budaya organisasi yang mana dapat diperkenalkan pada organisasi.

Kompleksitas permasalahan yang menyangkut budaya organisasi menimbulkan gagasan Prof. Marshall Sashkin dari George Washington University, menyusun alat pengukuran pengujian dengan menyusun daftar pertanyaan untuk menilai budaya organisasi yaitu, *Organizational Culture Assessment Questionnaire (OCAQ)*. Sashkin (1990) mengoperasionalkan fungsi-fungsi : 1. Mengelola Perubahan, 2. Mencapai Tujuan, 3. Koordinasi Kerja Tim, 4. Orientasi Pelanggan dan 5. Membangun budaya yang kuat. Masing-masing skala, dari lima OCAQ memiliki enam item sebanyak 30 item kuesioner.

## HIPOTESIS PENELITIAN

Sebagaimana konsep pradigma penelitian yang didukung proposisi–proposisi , maka hipotesis – hipotesis penelitian disusun sebagai berikut :

- Hipotesis 1. : Terdapat pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap tingkat kesehatan perusahaan.
- Hipotesis 2. : Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat kesehatan perusahaan.
- Hipotesis 3. : Terdapat pengaruh sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi secara simultan terhadap tingkat kesehatan perusahaan.

## Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dalam bidang ilmu Akuntansi Manajemen yang berfokus pada Budaya Organisasi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Tingkat Kesehatan / Kinerja perusahaan. Rancangan penelitian ini menggunakan rancangan analisis *deskriptif* dan *verifikatif*, rancangan analisis pada dasarnya bersifat menguji kebenaran dari suatu hipotesis berdasarkan fakta – fakta dilapangan dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey*.

Penelitian ini menggunakan populasi perusahaan – perusahaan BUMN Industri Strategis yang berada di Kota Bandung. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling* sehingga yang dijadikan sebagai responden dalam populasi / sampel penelitian ini adalah Manager Unit Bisnis, atau kepala Divisi karena dapat dinyatakan sebagai personil yang memahami sistem pengendalian manajemen, budaya organisasi serta tingkat kesehatan / kinerja perusahaan. Instrument pengukuran dalam bentuk pertanyaan dengan tipe Likert's Summated rating's dan penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data kepustakaan (informasi, literatur, jurnal, buku-buku) dari instansi yang terkait yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif, dan untuk menguji perubahan yang terjadi pada tingkat kesehatan perusahaan yang dapat diterangkan atau dijelaskan oleh perubahan kedua variabel independen (sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi) digunakan model estimasi Regresi.

## Hasil Penelitian.

Didalam Laporan Pengembangan Sektor Industri 2007 ( dept. perindustrian ,2007 ) disebutkan bahwa BUMN dikategorikan sebagai industri strategis karena merupakan industri yang memiliki keterkaitan yang sangat luas baik ke industri hulu maupun ke industri hilirnya dan merupakan industri masa depan yang mempunyai prospek yang cerah. Sejatinya industri strategis tentu dibangun atas dasar cita-cita menopang strategi ketahanan nasional. Untuk itu, baginya memang diperlukan grand strategy yang jelas. Sebuah strategi pembinaan berisi serangkaian program jangka panjang dan terkoordinasi, yang tentunya telah disesuaikan dengan kebutuhan nasional jangka panjang. Dengan semakin baik sistem pengendalian manajemen dan semakin tinggi budaya organisasi maka tingkat kesehatan perusahaan diharapkan juga akan semakin tinggi.

### Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Tingkat Kesehatan Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh positif , hal ini menyimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen memberikan pengaruh signifikan terhadap tingkat kesehatan perusahaan. Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa sistem pengendalian manajemen yang baik akan meningkatkan tingkat kesehatan perusahaan pada BUMN Industri strategi di kota Bandung, hal ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya mengenai hubungan sistem pengendalian manajemen, strategi dan kinerja ( Metka, Darja, Željko, 2003 ) dinyatakan bahwa mengacu kepada *contingency theory* diperoleh informasi bahwa pelaksanaan sistem pengendalian manajemen dalam memonitor strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, demikian juga dengan studi – studi yang telah ada ( Anthony 1966, Miller dan friesen 1982, Govindaradjan 1988, simon 1990, fisher 1998, Syafrudin 2001, Tugiman 2002, Warsito dan Gojali 2002 ) menemukan bukti bahwa efektivitas pengendalian manajemen yang digunakan dalam organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Tingkat Kesehatan Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh positif, hal ini memberikan bukti empiris bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan tingkat kesehatan perusahaan pada BUMN Industri strategi di kota Bandung. Hal ini sejalan dengan penelitian lainnya terkait budaya organisasi dan kinerja perusahaan

adalah penelitian yang pernah dilakukan oleh Raduan Che Rose, Naresh Kumar, Haslinda Abdullah, Goh Yeng Ling ( 2008 ) pada perusahaan multinasional yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan. Serta penelitian Francis Owusu, PhD ( 2005 ) mendukung kesimpulan yang sama.

Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi Terhadap Tingkat Kesehatan Perusahaan

Semakin baik sistem pengendalian manajemen dan semakin tinggi budaya organisasi maka tingkat kesehatan perusahaan diharapkan juga akan semakin tinggi.

Model regresi digunakan untuk menguji perubahan yang terjadi pada tingkat kesehatan perusahaan yang dapat diterangkan atau dijelaskan oleh perubahan kedua variabel independen (sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi). Berdasarkan hasil pengolahan data sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap tingkat kesehatan perusahaan diperoleh hasil regresi sebagai berikut.

Hasil regresi sistem pengendalian manajemen (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap tingkat kesehatan perusahaan (Y)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations
		B	Std. Error	Beta			Zero-order
1	(Constant)	.400	.544		.736	.468	
	X1	.445	.146	.462	3.047	.005	.564
	X2	.372	.169	.333	2.200	.036	.476

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil pengolahan data seperti diuraikan pada tabel tsb diatas maka dapat dibentuk persamaan regresi sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap tingkat kesehatan perusahaan sebagai berikut.

$$Y = 0,400 + 0,445 X_1 + 0,375 X_2$$

Pada persamaan regresi diatas, dapat dilihat koefisien regresi dari kedua variabel independen bertanda positif yang menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan tingkat kesehatan perusahaan pada BUMN Industri strategi di kota Bandung

Dari tabel Koefisien Korelasi Berganda dan Koefisien Determinasi diperoleh :

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.647 <sup>a</sup>	.419	.378	.38560

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Nilai R (0,647) menunjukkan bahwa secara simultan kedua variabel independen (sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi) memiliki hubungan yang kuat dengan tingkat kesehatan perusahaan pada BUMN Industri strategi di kota Bandung.

Sementara nilai R-Square sebesar 0,419 atau 41,9 persen menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi secara bersama-sama memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 41,9% terhadap tingkat kesehatan perusahaan pada BUMN Industri strategi di kota Bandung,. Sisanya pengaruh faktor-faktor lain yang tidak diamati adalah sebesar 58,1%

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Kebijakan – kebijakan yang telah dilakukan baik yang dituangkan melalui perundang – undangan atau peraturan yang ditetapkan merupakan upaya ke arah peningkatan kesehatan ( kinerja ) perusahaan, dan hal ini sangat ditunjang oleh adanya sistem pengendalian manajemen yang disusun dan diterapkan secara baik melalui koordinasi secara terpadu setiap bagian yang terkait, hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang

menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kesehatan perusahaan.

Budaya organisasi memiliki nilai baik bagi kemajuan suatu organisasi, dan budaya organisasi merupakan salah satu perangkat manajemen untuk mencapai tujuan organisasi, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bukti empiris bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan tingkat kesehatan perusahaan pada BUMN Industri strategi di kota Bandung. Dan hal ini sejalan dengan penelitian lainnya yang pernah dilakukan terkait budaya organisasi dan kinerja perusahaan.

Dari hasil pengujian secara simultan sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi terhadap tingkat kesehatan perusahaan pada BUMN Industri strategis di Kota Bandung dengan melakukan uji-F, diperoleh  $F_{hitung}$  (10,100) dan lebih besar dari  $F_{tabel}$  (3,340) maka pada tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha=0.05$ ) dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi secara simultan (bersama-sama) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kesehatan perusahaan pada BUMN Industri strategi di kota Bandung

### Saran

Bagi peneliti lain yang tertarik untuk mengkaji lebih jauh hasil penelitian ini, perlu kiranya mempertimbangkan untuk melibatkan variabel implementasi strategi untuk menguji hubungan antara sistem pengendalian manajemen, budaya organisasi dan kinerja perusahaan karena interaksi antar individu sangat menonjol dalam pelaksanaan pengendalian manajemen yang berfokus pada pelaksanaan strategi.