

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Sumber daya manusia sebagai elemen dari faktor produksi tidak dapat disamakan dengan faktor produksi yang lain. Ciri-ciri yang unik dari manusia perlu mendapat perhatian dan perlakuan yang tepat, terutama di dalam organisasi, dimana dia bekerja bersama dengan yang lain, agar dapat tercipta suatu lingkungan kerja yang baik, dengan harapan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka di dalam membuat dan menerapkan peraturan perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, terutama pada manusia yang melaksanakan peraturan tersebut. Sebagai pelaksana ketentuan yang ada, mereka tentu dapat merasakan dan menilai baik atau sesuai tidaknya peraturan itu dan mempunyai harapan atau keinginan bagaimana peraturan tersebut sebaiknya dilaksanakan.

Penelitian ini antara lain bertujuan untuk menggali informasi yang berhubungan dengan hal tersebut di atas. Berdasarkan data yang telah diolah dan dianalisis pada bab terdahulu, maka dapat disimpulkan sebagai

berikut :

1. Adanya ketidaksesuaian/perbedaan antara Pelaksanaan sistem pengendalian yang sebenarnya dengan Pelaksanaan sistem pengendalian yang diharapkan, dilihat dari kedua variabel tersebut secara keseluruhan maupun dengan membandingkan per dimensi secara berpasangan. Karyawan perusahaan tekstil besar di Bandung mengharapkan Pelaksanaan sistem pengendalian Keuangan yang lebih efektif dibandingkan dengan Pelaksanaan sistem pengendalian keuangan yang ada di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tekstil besar di Bandung masih mempunyai bentuk organisasi yang mekanistik dan Pelaksanaan sistem pengendalian keuangan yang diharapkan lebih didasarkan pada prosedur operasi baku (standard operating procedure). Langkah-langkah perbaikan di dalam batas-batas prosedur baku tersebut amat tergantung pada keberanian para pelaku dalam sistem tersebut dan unjuk kerja sistem menjadi tergantung pada individu-individu pelakunya tersebut. Akan tetapi keberanian untuk berinovasi seperti ini sukar untuk pelaku Indonesia, karena di antara mereka terdapat kecenderungan yang kuat untuk menghindari resiko (9,10).
2. Dimensi Iklim Organisasi yang mempunyai hubungan

yang menentukan Pelaksanaan sistem pengendalian keuangan yang efektif adalah Tanggung jawab, Kejelasan organisasi, Partisipasi bawahan dan Pengendalian. Dimensi yang paling menentukan adalah Tanggung jawab. Tanggung jawab yang besar yang terlihat pada tingkat kebebasan karyawan melaksanakan tugas tanpa selalu harus meminta persetujuan dari atasan dan partisipasi bawahan dalam berbagai hal yang merupakan kepercayaan serta keterbukaan pimpinan sangat menentukan pelaksanaan sistem pengendalian keuangan yang efektif. Pada kenyataannya di Indonesia banyak keputusan penting masih perlu diambil oleh atasan sendiri dan bawahan belum dilibatkan atau di-ikut-sertakan dalam pemecahan masalah perusahaan, karena masih terdapat jarak kuasa (power distance) yang besar antara atasan dan bawahan.

3. Dimensi Sistem pemberian wewenang, Kualitas Pegawai, Praktek-praktek yang sehat dan Pengendalian akuntansi merupakan dimensi yang menentukan terciptanya iklim organisasi yang baik. Untuk itu perlu adanya hirarkhi otoritas untuk mengurangi ketergantungan yang berlebihan pada pucuk pimpinan yang kerap kali sudah terlalu jauh dari sumber dan lokasi permasalahan. Rasa saling percaya dan paternalisme merupakan ramuan yang cocok untuk menghindar-

kan ketergantungan yang berlebihan kepada atasan. Hal ini biasanya dapat dicegah oleh keterbukaan yang tulus dari pimpinan terhadap bawahan dan kepemimpinan yang berorientasi pada kepentingan bawahan.

Sedangkan dimensi Pemisahan fungsi tidak menunjang iklim organisasi. Pernyataan ini berlawanan dengan kesimpulan sebelumnya. Pada kesimpulan pertama disebutkan bahwa karyawan mengharapkan adanya pemisahan fungsi yang lebih tepat, sehingga tanggung jawab masing-masing anggota menjadi semakin jelas, sebaliknya pada pernyataan di atas terlihat bahwa pemisahan fungsi mengakibatkan iklim organisasi yang kurang baik. Sehingga untuk terciptanya iklim organisasi yang baik diperlukan perubahan bentuk organisasi, dari organisasi yang mekanistik kepada organisasi yang organik, yang lebih didasarkan pada rasa saling percaya.

4. Korelasi antara dimensi-dimensi dalam satu variabel maupun korelasi antara dimensi dari variabel yang satu dengan dimensi dari variabel yang lain, semuanya bernilai positif atau semua dimensi mempunyai hubungan dengan arah yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing dimensi menentukan atau mempunyai andil di dalam terciptanya pelaksa-

naan sistem pengendalian keuangan maupun iklim organisasi yang akan menunjang pelaksanaan sistem pengendalian keuangan yang efektif dan sebaliknya pelaksanaan sistem pengendalian keuangan yang efektif akan menciptakan iklim organisasi yang diharapkan.

6.2 Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Karyawan mengharapkan adanya Pelaksanaan sistem pengendalian keuangan yang lebih efektif, untuk itu diperlukan suatu perbaikan dalam prosedur operasi baku, karena perbaikan secara langsung melalui pelaku-pelaku dalam sistem di Indonesia sulit untuk dilakukan. Disini diharapkan keterbukaan dari pimpinan perusahaan untuk dapat menerima perbaikan-perbaikan di dalam sistem yang dijalankan.
2. Untuk memperoleh pelaksanaan sistem pengendalian keuangan yang efektif perlu dilihat faktor-faktor yang menghambat. Dengan masih banyaknya pengambilan keputusan yang masih dilakukan oleh atasan puncak dan tidak ada keterlibatan/partisipasi bawahannya dalam pemecahan masalah, maka perlu sekali di-

bina suasana kerja dimana pengambilan keputusan yang tegas pada tingkat bawah menjadi hal yang diharapkan dan dihargai. Hal ini bisa dicapai bila di dalam organisasi dapat dikembangkan keterbukaan, rasa saling percaya dan kebersamaan yang tulus, karena tenaga kerja Indonesia bersifat kolektif dan kultur orang Indonesia bersifat penuh timbang rasa, maka sebaiknya pengambilan keputusan dilakukan melalui proses musyawarah untuk mufakat. Dengan pengambilan keputusan secara bersama anggota organisasi merasa turut bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan dari keputusan yang diambil dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan keputusan tersebut.

3. Agar tercipta iklim organisasi yang baik, diperlukan penataan kembali sistem pemberian wewenang yang ada, sehingga mengurangi ketergantungan yang berlebihan pada atasannya. Untuk itu perlu ditanamkan dan dipupuk rasa saling percaya dan keterbukaan baik antara atasan dengan bawahannya, maupun di antara sesama karyawan. Sedangkan untuk dimensi pemisahan fungsi yang tidak menunjang penciptaan iklim organisasi yang baik, disarankan kepada pimpinan perusahaan untuk merubah bentuk dari organisasi yang mekanistik menjadi organisasi

yang organik yang dicirikan oleh fleksibilitas dalam penugasan dan tanggung jawab para pelakunya. Gagasan ini jelas menempatkan manusia sebagai unsur sentral dalam desain organisasi dan bukan sekedar sebagai salah satu variabel yang perlu dipertimbangkan. Hal ini berarti bahwa keberhasilan organisasi akan lebih ditentukan oleh inisiatif, inovasi, kreativitas, wawasan dan motivasi dari pada pelakunya dari pada sekedar oleh efektivitas prosedural dan peraturan saja (11).

4. Hasil yang diperoleh adalah gambaran umum untuk perusahaan tekstil di Bandung. Untuk memberikan saran-saran perbaikan yang spesifik bagi perusahaan tertentu perlu dilakukan penelitian lebih jauh pada perusahaan tersebut.
5. Sebagai penutup, penulis mengharapkan adanya suatu penelitian yang membahas relasi dan pengaruh pelaksanaan sistem pengendalian keuangan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih lengkap tentang sistem pengendalian keuangan yang bagaimana yang dapat mengamankan kekayaan perusahaan di satu pihak dan di pihak lain tidak menghambat kegiatan manajemen yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

1. Arens, Alvin A. and Lobbecke James K., Auditing : An Integrated Approach, Prentice-Hall International, Inc., Eaglewood Cliffs, New Jersey, 3rd edition, 1984
2. Arikunto, Suharmi, Dr., Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek, Bina Aksara, Jakarta, 1989
3. Arnold, Hugh J. and daniel C.Feldman, Organization Behavior, Mc Graw Hill, Inc. 1986
4. Burns, Tom dan Stalker, G.M., The Management of Innovation, Tavistock, 1961
5. Davis, Keith, Ph.d., and Newstrom John W., Ph.D., Human Behavior at Work : Organizational Behavior, McGraw-Hill Book Co., Singapore, seventh edition, 1985
6. Dillon, William R. and Golstein Matthew, Multivariate Analysis, Methods and Applications, John Willey & Sons, Inc., New York, USA., 1984
7. Downey H.K., et al., Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance, Academy of Management Journal, 18, page 149-155, 1975
8. Fink, Stephan L., Jenks R. Stephen and Willits Robin D., Designing and Managing Organization, Richard D.Irwin, Inc., Homewood, Illinois , 1983
9. Hartanto, F.M., A Comparison of American and Indonesian Follower's Preferences for Initiation of structure and Consideration : A Follower Perspective of Leader Behavior. Disertasi Doktor, University of Minnesota, Minneapolis, Minnesota, 1986
10. Hartanto, F.M., Perspektif Sumber Daya manusia dari Manajemen Amerika, Jepang, dan Indonesia : Suatu Perbandingan, Bandung, Indonesia, 1988

11. Hartanto, F.M., Paradogma Sosiologikal dalam Proses Deregulasi dan Debirokratisasi., 1988
12. Holmes, Arthur W., and David C. Burns, Auditing Standards and Procedures, 9th edition, Richard D. Irwin, Inc., 1979
13. Ikatan Akuntan Indonesia, Norma Pemeriksaan Akuntan, PT. Ichtiar Baru - Van Hoeve, Jakarta, Cetakan ke 2, 1974
14. Kramer, C.Y., A First Course in Methods of Multivariate Analysis, Virginia Polothtechnic Institute and State Unuversity, Blacksburg, 1972
15. Lawler, E.E., Motivational in Work Organizations, Montgometry, Cal : Brooks/Cole, 1973
16. Litwin G.H. and H.H. Meyer, Climate (Work Environment) Survey Questionnaire, Mc Ber and Company, 1969
17. McFarland, Dalton E.. M.B.A., Ph.D., Management i Foundations & Practices, Collier MACmillan Canada Ltd., fifth edition, 1979
18. Miftah Thoha, Drs., MPA., Perilaku Orqanisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya, CV. Rajawali, Jakarta, 1983
19. Moh. Nazir, Ph.D., Metode Penelitian, Ghalia Jakarta, 1985
20. Morrison, D.F., Multivariate Statistical Methods, Mc-Graw Hill International book Company, Tokyo, 2nd. edition, 1978
21. Steer, Richard M., Organization Effectiveness. A Behavioral Approach, Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica, California, 1977
22. Steer, Richard M. and Porter Lyman W., Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill International Book co., Singapore, second edition, 1979
23. Stoner, James A.F., Management, Prentice Hall, Inc., London, 1978

24. Tjiptosidojo, Prof. Soemardjo, Pengendalian Intern, 1984
25. Tuanakota, Theodorus M., Auditing - Petunjuk Pemeriksaan Akuntan Publik, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, cetakan kedua, 1979