



Sistem Pengendalian Manajemen Koperasi Universitas Sains dan Teknologi Jayapura

Meity Luisa Helena Lado

Prodi Akutansi, Fakultas Ekonomi Sastra dan Sosial Politik, Universitas Sains dan Teknologi Jayapura

Email: meityladomurafer2020@gmail.com

Abstrak

Masalah krusial yang sering dihadapi oleh badan usaha koperasi pada era persaingan yang makin kompetitif adalah lemahnya pengendalian manajemen koperasi yang berdampak pada rendahnya nilai efektifitas dan efisiensi serta target pencapaian. Penelitian ini hendak menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen pada Koperasi Universitas Sains dan Teknologi Jayapura (USTJ). Data yang hendak diteliti berkaitan dengan proses sistem pengendalian manajemen yang meliputi struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, pusat pertanggung jawaban, pusat pendapatan, pusat laba, dan proses pengendalian manajemen yang terdiri dari perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Sampel penelitian berjumlah 20 orang terdiri dari anggota koperasi di USTJ. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara kepada sampel yang telah ditetapkan. Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa penerapan struktur pengendalian manajemen dan proses system pengendalian manajemen koperasi USTJ telah mencapai nilai efektifitas yang diharapkan.

Kata Kunci: *Sistem Pengendalian Manajemen, Koperasi*

Abstract

The crucial problem that is often faced by cooperative business entities in the era of increasingly competitive competition is the weak management control of cooperatives which has an impact on the low value of effectiveness and efficiency as well as achievement targets. This study aims to analyze the application of management control systems at the Jayapura University of Science and Technology Cooperative (USTJ). The data to be studied is related to the management control system process which includes organizational structure, delegation of authority and responsibility, responsibility center, revenue center, profit center, and management control processes consisting of strategic planning, budgeting, implementation and performance evaluation. The method used in this study is a mixed method, namely quantitative and descriptive qualitative methods. The research sample consisted of 20 people consisting of cooperative members at USTJ. The data collection technique used is a questionnaire to a predetermined sample. From the results of the study, it was concluded that the implementation of the management control structure and process of the USTJ cooperative management control system had reached the expected effectiveness value.

Keywords: *Management Control System, Cooperative*

PENDAHULUAN

Sebagai institusi Perguruan Tinggi swasta di Papua yang bernaung di bawah Yayasan Bhineka Tunggal Ika (YBTI) Jayapura, Universitas Sains dan Teknologi Jayapura (USTJ) berupaya memberikan yang terbaik bagi kemajuan putra-putri Indonesia terutama dalam bidang Sains dan Teknologi. Demi tercapainya tujuan tersebut diperlukan kesejahteraan karyawan sehingga mereka dapat berkonsentrasi penuh dalam menunaikan tugasnya guna mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh USTJ. Sebagai salah satu upaya untuk mensejahterakan karyawan maka dibentuklah koperasi di kampus USTJ yang menyediakan berbagai kebutuhan sehari-hari dan melayani jasa simpan pinjam dengan harapan dapat meringankan beban ekonomi seluruh anggotanya. Anggota koperasi ini adalah para karyawan dan dosen kampus USTJ yang menyatakan diri untuk terlibat dalam badan usaha koperasi di kampus secara sukarela dan tanpa paksaan.

Pada awalnya pengolahan data koperasi karyawan USTJ dilakukan secara manual mulai dari penjualan, pembelian, simpanan, peminjaman, perhitungan laporan keuangan dan perhitungan Sisa Hasil Usaha (SHU). System manajemen koperasi yang demikian berdampak rendahnya tingkat kemajuan koperasi karena terdapat ketidaksesuaian antara data barang yang tercatat dengan jumlah barang sebenarnya. Selain itu tidak ada pencatatan pembelian yang sudah dilakukan sehingga manager akan kesulitan dalam mengambil keputusan pembelian barang dan harga jual barang agar tidak terlalu mahal tetapi juga tidak merugikan.

Produk penjualan pada koperasi karyawan USTJ ini adalah penjualan tunai dan penjualan kredit. Untuk penjualan kredit dibutuhkan verifikasi data kredit yang sudah dilakukan oleh anggota. Data tersebut lalu dicocokkan dengan data angsuran pinjaman anggota dan juga dengan data maksimal kredit anggota. Untuk melakukan proses pinjaman dan penjualan kredit koperasi karyawan USTJ ditinjau dari data maksimal piutang per bulan dari tiap anggota yang diperhitungkan sesuai dengan upah atau gaji pegawai tiap bulan. Selain itu dalam proses pinjam verifikasi terhadap data pinjaman anggota yang ada. Pada waktu pembayaran angsuran pinjaman dibutuhkan verifikasi data angsuran pinjaman anggota yang harus dibayarkan dan cross cek terhadap pembayaran yang sudah dilakukan. Produk simpanan pada koperasi karyawan USTJ adalah simpanan pokok, simpanan wajib dan simpanan sukarela. Pada saat melakukan pengambilan simpanan sukarela dibutuhkan verifikasi terhadap arsip dan perhitungan bunga simpanan. Sama halnya dengan simpanan wajib dibutuhkan verifikasi data anggota yang sudah membayar simpanan wajib.

Pada saat perhitungan sisa hasil usaha (SHU) diperlukan verifikasi terhadap arsip transaksi penjualan, pinjaman dan simpanan anggota selama satu tahun. Dengan adanya permasalahan yang dialami koperasi ini, maka dibutuhkan sebuah sistem yang terkomputerisasi yang dapat mencari dan mencocokkan data-data yang ada, menampilkan Laporan penjualan, laporan pembelian, laporan simpanan dan laporan pinjaman, sehingga dengan adanya sistem terkomputerisasi ini dari data-data fisik yang ada dapat di tampilkan menjadi sebuah laporan keuangan dan pembagian sisa hasil usaha pada koperasi yang dapat menyajikan suatu informasi untuk mempermudah manager dalam mengawasi keuangan koperasi tersebut. Pada proses sistem pengendalian manajemen yang meliputi perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta evaluasi kinerja membuktikan penerapan sistem pengendalian manajemen telah efektif diterapkan pada Koperasi. Dengan demikian diharapkan ada keseimbangan antara pembelian, penjualan, dan keuntungan. Untuk itulah maka penelitian ini diberi judul "Sistem Pengendalian Manajemen Koperasi Universitas Sains dan Teknologi Jayapura".

Metode yang digunakan dalam penelitian ini bersifat analisis deskriptif kualitatif. Data-data yang telah didiperoleh akan diinterpretasikan dalam bentuk pemaparan dan analisa sehingga dapat ditarik kesimpulannya untuk mengetahui tentang gambaran system pengendalian manajemen koperasi dalam

meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Oleh sebab itu data yang diperlukan berupa rangkaian kata-kata atau kalimat yang mengungkap pandangan, kesan, atau pengalaman responden tentang system pengendalian koperasi karyawan USTJ. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara dan studi dokumentasi. Wawancara yang diedarkan memuat pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap penerapan system pengendalian manajemen koperasi yang terdiri dari rencana strategis, pelaksanaan, evaluasi, dan pembagian sisa hasil usaha.

Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa penerapan struktur pengendalian manajemen yang meliputi struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, serta pusat pertanggungjawaban yang diterapkan koperasi telah efektif.

Penelitian mengenai manajemen koperasi banyak dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, antara lain mengenai Analisis Sistem Pengendalian Manajemen Pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya. Dalam penelitian tersebut dikemukakan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen dapat dilihat dari stuktur dan prosesnya yakni adanya struktur organisasi, *job description* dan pusat pertanggungjawaban. Selain itu terdapat pula proses sistem pengendalian manajemen yang meliputi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja sehingga sistem pengendalian manajemen menunjukkan hasil optimal sehingga target dapat tercapai.

Penelitian analisis manajemen koperasi Insan Utama dalam meningkatkan kesejahteraan anggota. Helles menyimpulkan manajemen koperasi Insan Utama melakukan upaya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Penerapan manajemen Koperasi Insan Utama cukup baik sesuai dengan harapan dari pengurus tersebut, akan tetapi mengenai coordinator hasilnya termasuk kategori netral, dan indicator tersebut perlu dievaluasi dan diperbaiki (Helles, 2020).

Asida & Vinuzia (2021) mengemukakan bahwa manajemen koperasi sering dipandang kurang efisien, kurang efektif, dan bahkan sangat mahal. Menurutnya perlu gaya manajemen partisipatif yaitu gaya manajemen yang mengedepankan adanya interaksi antar unsur manajemen koperasi. Dalam menjalankan sebuah koperasi perlu adanya pembagian tugas (*job description*) pada masing-masing unsur. Demikian pula setiap unsur manajemen mempunyai lingkup keputusan (*decision area*) yang berbeda, kendatipun masih ada lingkup keputusan yang dilakukan secara bersama (*shared decision areas*). Lebih lanjut dikatakannya bahwa para anggota koperasi memiliki hak dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan, pemupukan modal dan pemanfaatan pelayanan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Penelitian lain diketengahkan oleh Anggota & Era (2022) dengan kesimpulan bahwa manajemen koperasi berjalan dengan baik sehingga masih mampu bertahan dan mensejahterakan anggotanya meskipun kondisi pandemic covid-19 menjadi tantangan besar yang dapat melumpuhkan perekonomian.

Ayu Suryandari & Novitasari (2017) dalam penelitiannya yang membahas system pengendalian intern pada koperasi se-Bali mengatakan baha masalah yang kerap dihadapi koperasi adalah modal dan pembiayaan. Untuk mengatasi masalah tersebut ia mengusulkan adanya kebijakan dan strategi yang harus dikembangkan dan ditingkatkan, dan salah satunya adalah efektifitas system pengendalian intern terutama berkaitan dengan ukuran koperasi, jenis koperasi, kepengurusan atau manajemen.

Sistem pengendalian intern koperasi diperlukan guna meningkatkan efektifitas pelayanannya sehingga mampu menunjang kesejahteraan seluruh anggotanya. Untuk itu diperlukan keselarasan antara modal, manajemen, dan partisipasi anggota koperasi. Agar tercapai tujuan tersebut maka perlu penerapan akuntansi pertanggung jawaban dalam pengendalian manajemen koperasi (Ilahi et al.,

2019).

Dari beberapa penelitian terdahulu sebagaimana didaftarkan di atas, dapat disimpulkan bahwa system pengendalian manajemen koperasi sangat penting dalam menjalankan Badan Usaha Koperasi. Kejelasan dan keseimbangan modal, perencanaan, strategi pelaksanaan, pelaporan, pembagian hasil usaha, dan partisipasi anggota merupakan unsur penting dalam kelancaran dan keberhasilan Badan Usaha Koperasi.

METODE

Metode penelitian merupakan cara untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam sebuah penelitian untuk tujuan tertentu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu sebuah metode yang mengukur fenomena dengan apa adanya dan tidak mengutamakan angka-angka melainkan berupa kualitas data. Metode deskriptif kualitatif merupakan metode yang berdasarkan pada filsafat *positivisme* untuk meneliti kondisi alamiah (Sugiyono, 2018:9).

Tempat penelitian dilakukan di Kampus Universitas Sains dan Teknologi Jayapura, tepatnya di Koperasi Karyawan USTJ. Koperasi ini terbentuk sebagai wujud kepedulian terhadap sesama secara khusus bagi seluruh karyawan di USTJ. Waktu penelitian berlangsung selama 4 bulan terhitung dari bulan Januari s/d April 2022.

Sumber data penelitian terdiri dari dua jenis yaitu sumber data primer diperoleh dari responden yang berjumlah 20 orang, sedangkan sumber data sekunder berupa struktur organisasi, dokumen *job description*, dan laporan keuangan koperasi.

Dalam penelitian ini tidak digunakan populasi melainkan sampel. Jika populasi karyawan USTJ berjumlah 142 orang, maka sampel yang dipilih berjumlah 10%-15% dari populasi. Oleh sebab itulah, maka dalam penelitian ini hanya dipilih 20 orang sampel sebagai responden penelitian.

Teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Wawancara adalah cara mendapatkan informasi dengan bertanya langsung kepada karyawan dengan panduan pertanyaan yang telah dirumuskan oleh peneliti. Itu sebabnya wawancara dalam penelitian ini dikatakan sebagai wawancara semi terstruktur. Sedangkan dokumentasi diambil dari dokumen koperasi berupa gambar struktur organisasi, laporan kegiatan, laporan keuangan dan pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil wawancara terhadap 20 orang responden memberikan keterangan kuat bahwa struktur organisasi koperasi karyawan di USTJ telah tergambar dengan baik. Pendapat demikian dikemukakan antara lain oleh IST sebagai berikut:

“Menurut saya, meskipun koperasi ini masih terbilang kecil tetapi sudah cukup baik karena memiliki struktur organisasi yang jelas dan tegas. Artinya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya juga jelas. Saya juga merasakan manfaat dari koperasi ini sangat menolong kami karyawan di USTJ terutama saat-saat kami mengalami kesulitan. Kami tidak perlu mencari ke tempat atau ke orang lain ketika kami membutuhkan. Melalui koperasi ini kami juga diajar untuk bertanggung jawab terhadap beban kami dan turut merasakan solidaritas serta persaudaraan antara sesama karyawan” (IST. Wawancara di USTJ tanggal 05 Maret 2022).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa ada pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan *job description* yang telah ditetapkan. Dengan demikian tidak terjadi tumpang tindih antara tugas dan wewenang yang satu dengan yang lain. Pendapat serupa dikemukakan oleh JL sebagai berikut:

Struktur organisasi koperasi karyawan USTJ sudah baik, ada garis koordinasi tetapi juga ada garis

komando yang dapat menentukan apakah hubungan sesama pengurus bersifat koordinasi atau bersifat suatu perintah. Jadi kami tidak mengikuti keinginan atau tujuan masing-masing, melainkan mengikuti kesepakatan bersama yang telah ditetapkan karena ada komando yang jelas, tetapi kami juga tetap bekerjasama sebagai rekan kerja (JL. Wawancara di USTJ tanggal 20 April 2022).

Selain pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang digambarkan dalam struktur organisasi, nampak jelas juga pusat pertanggung jawabannya sebagaimana dikemukakan dalam wawancara berikut.

Pusat pertanggung jawaban sangat jelas karena ada pencatatan mengenai pembiayaan, pendapatan, dan laba atau keuntungan. Semua dilakukan secara transparan sehingga kami semua anggota merasa puas dengan pelayanan koperasi bahkan merasa diuntungkan dengan keberadaannya. Setiap akhir tahun kami juga mendapat pembagian Sisa Hasil Usaha sesuai dengan laba atau keuntungan yang diperoleh setahun berjalan. Bahkan biasanya kami mendapat bingkisan akhir tahun dari koperasi karyawan USTJ (WS. Wawancara di USTJ tanggal 12 Maret 2022).

Mengenai proses pengendalian manajemen diungkapkan dalam beberapa contoh hasil wawancara sebagai berikut:

Sepanjang saya menjadi anggota koperasi karyawan di USTJ, setiap tahun anggaran baru selalu diajak untuk rapat anggota. Dalam rapat tersebut biasanya dipaparkan mengenai rencana strategis

1. Struktur Organisasi

Dari hasil penelitian diperoleh keterangan bahwa struktur organisasi yang diterapkan Koperasi USTJ memberikan gambaran jelas antara hubungan kerja dan susunan pola hubungan yang menunjukkan kedudukan tugas dan tanggung jawab secara hierarki yang terdapat didalamnya. Pemegang kedudukan tertinggi berdasarkan susunan organisasi koperasi dipegang oleh Rapat Anggota Koperasi (RAT). Rapat anggota dilaksanakan sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun dengan tujuan untuk merencanakan kegiatan yang akan dijalankan koperasi kedepannya serta mengevaluasi kinerja pada tahun yang telah berjalan. Selanjutnya operasional koperasi dikelola oleh pengurus yang bertanggung jawab untuk memimpin jalannya usaha koperasi sekaligus menentukan kebijakan koperasi secara menyeluruh yang nantinya akan disampaikan dalam Rapat Anggota.

Pekerjaan pengurus kemudian akan disinkronisasikan dengan tugas dari pengawas yang bertugas untuk memeriksa kegiatan yang dijalankan oleh koperasi. Di bawah susunan kepengurusan terdapat pula bagian-bagian pusat pertanggungjawaban yang memiliki peran penting dalam menjalankan usaha simpan pinjam Koperasi. Struktur organisasi yang diterapkan pada Koperasi USTJ masih sangat sederhana, namun di dalamnya telah mencakup seluruh pembagian tugas sesuai fungsi. Hal ini membuktikan bahwa penerapan struktur organisasi pada koperasi telah efektif diterapkan.

a. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab.

Penerapan struktur pengendalian manajemen akan lebih efektif dan efisien digunakan jika memiliki struktur organisasi yang baik dan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang sesuai dengan fungsi yang dibutuhkan dalam perusahaan. Koperasi USTJ membagi setiap tugas dan tanggung jawab berdasarkan susunan organisasi dimana setiap tingkatan pengambilan keputusan memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Hal ini membuktikan bahwa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang diterapkan koperasi telah efektif, karena mampu membagi dan memberikan tanggung jawab pada setiap fungsi dalam struktur organisasi.

b. Pusat Pertanggungjawaban

Koperasi USTJ telah menetapkan pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari:

- (1) Pusat Biaya (*Expense Center*). Pada Koperasi USTJ yang diidentifikasi sebagai pusat biaya adalah bagian akuntansi dengan seorang penanggung jawab yang mencatat semua pengeluaran dan penerimaan yang sudah divalidasi oleh manajer Koperasi.
- (2) Pusat Pendapatan (*Revenue Center*). Pada Koperasi yang diidentifikasi sebagai pusat pendapatan adalah bagian Dana-Dana yang bertanggung jawab atas semua masukan dalam bentuk simpanan pada koperasi dan bagian Kredit yang bertanggungjawab atas semua pinjaman yang diberikan.
- (3) Pusat Laba (*Profit Center*). Pada Koperasi yang teridentifikasi sebagai pusat Laba adalah bagian kredit dimana bunga atas pinjaman diakui sebagai laba usaha.

2. Proses Pengendalian Manajemen

a. Perencanaan Strategi

Proses pengendalian manajemen dalam hal ini proses perencanaan strategi yang diterapkan pada koperasi sudah baik mampu merangkul semua partisipasi baik dari pengurus hingga para anggota. Kinerja koperasi dibuktikan dengan adanya penyusunan rencana kerja, yang dinilai dari ketersediaan program kerja terkait unit atau bagian yang menjadi tanggungjawabnya. Ketersediaan program ini untuk menilai sejauh mana kemampuan kinerja koperasi dalam menjalankan fungsi perencanaan. Mampu menyusun strategi yang dibuat setiap tahunnya dan selalu memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap bidang-bidang usaha, serta mempengaruhi, mengarahkan, menggerakkan dan mengendalikan bawahannya agar tercapai tujuan secara efektif dan efisien. Perencanaan strategi merupakan kunci tanggung jawab bagi para pengurus Koperasi.

b. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran yang efektif melibatkan seluruh partisipasi anggota dalam organisasi, agar setiap bidang atau fungsi pusat pertanggungjawaban akan merasa bertanggung jawab untuk melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan. Kebijakan penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh bidang organisasi dalam perusahaan akan menghasilkan anggaran yang lebih rasional, hal ini dikarenakan manajer dapat memperkirakan besarnya biaya yang dibutuhkan dengan lebih baik. Dengan demikian, penyusunan anggaran koperasi dapat dikatakan efektif, karena manajer dapat memperkirakan besarnya biaya yang dibutuhkan. Untuk tahun berjalan dengan perbandingan anggaran tahun lalu.

c. Pelaksanaan dan Pengukuran.

Dalam pelaksanaan usaha manajer menumpuk dan mengkoordinir kegiatan usaha, serta membimbing, mengarahkan dan mengawasi agar pelaksanaan tidak menyimpang dari rencana kerja yang telah ditetapkan dan disahkan dalam rapat anggota. Dalam pengelolaan setiap bidang usaha yang telah direncanakan manajer Koperasi dipercaya oleh anggotanya untuk mengelola sumber daya yang ada dan kesemuanya itu diperuntukkan bagi kepentingan dan kesejahteraan anggota Koperasi. Manajer dalam hal ini selalu berupaya dengan segenap kemampuan yang ada untuk membantu dalam melakukan setiap tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota. Beberapa manajer menganggap neraca sebagai laporan yang efektif untuk melaksanakan pengawasan total. Hal ini berdasarkan data atau laporan keuangan yang tepat dan benar dapat dipakai sebagai dasar perencanaan dan pengendalian Koperasi. Dan oleh karenanya berdasarkan pelaksanaan serta pengukuran yang diwujudkan dalam neraca tersebut dapat dikatakan bahwa koperasi telah menerapkan proses pengendalian yang efektif untuk menilai pelaksanaan dan ukuran pengendalian yang telah dilakukan.

d. Evaluasi Kerja

Selama berlangsungnya kegiatan yang didasarkan atas perencanaan, serta disertai pengorganisasian, pengawasan dan koordinasi, selanjutnya perlu pengevaluasian untuk mengukur sejauh mana perencanaan telah dilaksanakan secara semestinya. Selain melaksanakan pengawasan akan perencanaan agar berjalan secara semestinya, evaluasi juga mencegah kemungkinan timbulnya penyelewengan dalam pelaksanaan perencanaan serta memberi masukan (*feedback*) dalam penyusunan perencanaan yang akan datang. Agar memperoleh bahan yang lebih objektif dalam melaksanakan evaluasi, dalam RAT juga mendengarkan dan memperhatikan laporan tahunan dari pihak pengurus koperasi Hasil dari evaluasi terhadap laporan tahunan pengurus koperasi terkadang masih dianggap tidak benar atau menyimpang oleh karena itu untuk kasus semacam ini biasanya akan diadakan evaluasi lebih lanjut tentang kebenaran laporan tahunan oleh pengurus koperasi. Ukuran keberhasilan usaha koperasi harus ditetapkan dalam rangka untuk mempertahankan eksistensi usahanya tersebut. Dalam hal ini koperasi wajib memperhatikan aspek permodalan, likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas guna menjaga kesehatan usaha dan menjaga kepentingan semua pihak.

Untuk memperjelas hasil maka peneliti melakukan pembahasan yang didukung teori adapun kajian tersebut dijelaskan dalam bagian dibawah ini:

Manajemen Koperasi

Kata “manajemen” berasal dari kata “to manage” diartikan menangani atau mengurus sesuatu. Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2014:9). Manajemen sebagai upaya menyelaraskan perencanaan, mengorganisasikan, dan mengendalikan suatu system sehingga seluruh elemen dapat berfungsi dan berjalan dengan baik. Manajemen merupakan instrument untuk mencapai sasaran organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, sumber daya organisasi. Tanpa adanya manajemen, sebuah organisasi tidak akan dapat berjalan dengan lancar dan tidak dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam melangsungkan manajemen diperlukan kesepakatan diantara orang-orang yang terlibat di dalamnya guna mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien sebagaimana mestinya.

Istilah manajemen mengacu pada dua hal penting yaitu sebagai fungsi dan sebagai institusi. Manajemen sebagai fungsi, manajemen memuat sejumlah tugas yang harus dilaksanakan oleh orang-orang yang diberi wewenang dan tanggung jawab tertentu untuk menjamin keberadaan organisasi dalam upaya mencapai tujuan-tujuannya, dan biasanya disebut sebagai prinsip-prinsip manajemen. Manajemen koperasi tidak berdasarkan pemaksaan melainkan melalui kerelaan untuk terlibat dan berpartisipasi di dalamnya. Fungsi utamanya adalah mengupayakan kepemimpinan koperasi bagi anggota dan pengurus terpilih di dalam pengembangan kebijakan dan strategi yang akan memberdayakan koperasi dalam mewujudkan cita-cita atau tujuannya.

Koperasi berasal dari kata *Co* dan *Operation* yang berarti kerjasama untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota. Koperasi adalah sebuah badan usaha bersama yang bergerak dalam bidang perekonomian, yang beranggotakan orang-orang dengan tujuan yang sama sebagai kekuatan pendorong yang memberi manfaat bagi seluruh anggota kelompok tersebut dalam memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan anggotanya. Koperasi berfungsi memperkokoh perekonomian masyarakat dan Negara dengan membangun dan mengembangkan potensi ekonomi dan kesejahteraan anggotanya. Koperasi diharapkan dapat berperan aktif dalam kehidupan manusia sehingga mampu mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur, memperkokoh

perekonomian rakyat sebagai dasar dan kekuatan perekonomian nasional (Helles, 2020).

Dari penjelasan mengenai manajemen dan koperasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen koperasi adalah strategi serta langkah-langkah dalam mengatur koperasi agar mencapai tujuan berdasarkan nilai efisiensi dan efektifitas sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya (Sukamdiyo, 2006:8). Karena koperasi sebagai badan usaha bersama, maka hasil keuntungan dari usaha koperasi dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan bersama seluruh anggotanya.

Sistem Pengendalian Manajemen

System adalah suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan (Mulyadi, 2016:5). Sedangkan pengendalian manajemen sebagai sebuah upaya dalam menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi pengendalian setiap aktivitas yang terjadi (Anthony, R.N. dan Reece, 1984:824). System pengendalian manajemen berfokus pada strategi organisasi yang efisien dan efektif demi tercapainya tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen memiliki fungsi kritis bagi keberlangsungan pelayanan organisasi, dan kegagalan penerapan pengendalian manajemen mengakibatkan kerugian dan kondisi yang tidak kondusif bagi organisasi. Pengendalian manajemen juga berkaitan erat dengan fungsi pengawasan, penetapan standar, pemerataan kesempatan bagi setiap personil yang terlibat di dalamnya.

System pengendalian manajemen dirancang untuk mencegah atau setidaknya meminimalisir masalah yang dapat menimbulkan efek buruk bagi organisasi. Oleh karena itu dalam system pengendalian manajemen perlu adanya dukungan struktur organisasi, sumber daya manusia, dan lingkungan yang kondusif. Beberapa hal yang kerap menjadi kendala dalam system pengendalian manajemen adalah: pertama, kurangnya pengarahan dari atasan. Seringkali ada ketimpangan antara tujuan personal dengan tujuan organisasi. Hal ini disebabkan karena kurangnya arahan dari atasan sehingga anggota koperasi fokus kepada tujuannya sendiri dan kurang menghiraukan tujuan organisasi. Kedua, masalah motivasi (*motivational problems*). Ini sebagai dampak dari ketimpangan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi sehingga munculnya masalah motivasi. Ketiga, keterbatasan personal (*personal limitation*). Kurangnya pengetahuan dan pengalaman dari para pengelola koperasi dapat menyebabkan koperasi tersebut sulit mencapai kemajuan.

Untuk mengurangi kendala-kendala di atas, maka kebijakan-kebijakan dalam menjalankan koperasi hendaknya diputuskan secara demokratis untuk mencapai tujuan dan kepentingan bersama. Pengelolaan koperasi didasari oleh kemampuan pengurus atau manajemen koperasi dalam menjalankan kebijakan sesuai dengan rencana strategi dalam rapat anggota dan ditunjang oleh pengendalian atas kebijakan-kebijakan tersebut. Oleh karenanya dibutuhkan suatu pusat pertanggungjawaban untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerjanya agar dapat dicapai hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan umum yang sudah ditetapkan. Keseluruhan rencana strategis yang telah disusun itu kemudian diimplementasikan melalui sistem pengendalian manajemen (Amaliyanti, 2012:2).

Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Mengingat usaha dan kegiatan koperasi dikendalikan oleh orang-orang yang diangkat oleh anggota serta bertanggung jawab kepada anggota, maka struktur organisasi koperasi harus dapat menjamin tujuan koperasi terutama pelayanan kebutuhan anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya. Dengan adanya struktur organisasi ini, maka dapat diperoleh pembagian tugas yang tegas dan penuh rasa tanggung jawab yang disertai dengan pendelegasian wewenang dan adanya batas-

batas keputusan yang diambil oleh setiap bagian dalam susunan organisasi yang secara jelas dapat mewujudkan tercapainya tujuan usaha.

Dalam susunan struktur organisasi koperasi, kedudukan tertinggi dipegang oleh Rapat Anggota Koperasi yang dilaksanakan sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun dengan tujuan untuk merencanakan kegiatan yang akan dijalankan koperasi kedepannya serta mengevaluasi kinerja koperasi tahun berjalan. Selanjutnya, kedudukan juga dipegang oleh pengurus yang memimpin jalannya usaha koperasi sekaligus menentukan kebijakan koperasi yang nantinya akan disampaikan ke rapat anggota. Dalam susunan kengurusan terdapat bagian-bagian yang memiliki tugas dan tanggung jawab, diantaranya rapat ketua, wakil ketua, bendahara I, bendahara II, Sekretaris I, Sekretaris II, dan pembantu. Pekerjaan pengurus kemudian disinkronisasikan dengan tugas dari penasehat dan pengawas, Penasehat disini bertugas untuk memberikan nasihat baik diminta maupun tidak diminta.

Proses Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Proses system pengendalian manajemen melibatkan interaksi informal antara seorang manager dengan unsur lain dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini, tindakan-tindakan proses struktur system pengendalian koperasi meliputi hal-hal berikut:

1. Perencanaan Strategis.

Perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun ke depan. Koperasi telah menetapkan program dan hal ini dibuktikan dengan adanya penyusunan program yang dilakukan secara rutin. Program-program tersebut merupakan implementasi strategi koperasi sehingga penyusunan program dapat dilakukan secara efektif dan diimplementasikan dengan optimal. Rencana kerja yang dilakukan koperasi diantaranya melakukan rencana program dan rencana kegiatan pada bidang manajemen dan organisasi, divisi perdagangan umum, dan divisi simpan pinjam. Dengan melakukan perencanaan strategis, koperasi telah melakukan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen. Sebagaimana diungkapkan oleh (Govindarajan, 2015:15) bahwa strategi merupakan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen.

2. Penyusunan Anggaran.

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Anggaran koperasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Penyusunan rencana kerja dan anggaran kerja koperasi dilaksanakan setiap tahunnya dan dibuat oleh pengurus. Mereka akan mendata apa saja yang dibutuhkan sesuai dengan kondisi yang ada pada tiap divisi. Rencana kerja dan anggaran tersebut kemudian diajukan pada rapat anggota dan kemudian akan dibuat prioritas yang perlu didahulukan. Dalam proses pembuatan anggaran, koperasi mempertimbangkan kondisi yang ada pada tiap-tiap unit dan pejabat yang berwenang melakukan penelaahan atas rencana anggaran yang diajukan. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran. Koperasi USTJ membentuk tim penyusun anggaran. Anggota tim penyusun anggaran adalah orang-orang yang berasal dari fungsi-fungsi yang terdapat dalam koperasi. Berikut merupakan tim penyusun dari anggaran penjualan pada Koperasi USTJ yaitu:

- a. Manajemen, terdiri dari Manajer dan Kepala Divisi. Tugas dari Kepala Divisi yaitu mempersiapkan data yang diperlukan untuk penyusunan anggaran, sedangkan manajer bertugas membuat rancangan untuk dijadikan dasar dalam penyusunan anggaran yang akan diajukan kepada pengurus dan pengawas untuk dievaluasi lebih lanjut.

- b. Pengurus dan pengawas, bertugas mengevaluasi anggaran yang telah dibuat oleh pihak manajer. Jika disetujui oleh pengurus maka akan diajukan sebagai rencana.
3. Rapat Anggota

Rapat anggota bertugas untuk mengesahkan usulan anggaran yang diajukan oleh pengurus dalam bentuk Rencana Kerja. Peramalan dibuat berdasarkan realisasi pada masa lalu dan estimasi pihak manajemen koperasi.
4. Pelaksanaan

Rencana kerja dan anggaran yang telah disahkan kemudian dikomunikasikan kepada seluruh karyawan untuk dilaksanakan dan dijadikan pedoman dalam menjalankan aktivitas. Selanjutnya hal tersebut dituangkan dalam bentuk laporan. Laporan disusun untuk menyediakan informasi atas apa yang telah dilaksanakan yang diwujudkan dalam bentuk laporan keuangan dan laporan kegiatan (Govindarajan, 2015:20) (2005 :20). Idealnya laporan disusun untuk menyediakan informasi mengenai program dan pusat tanggungjawab. Setiap divisi membuat sendiri laporannya. Dalam hal ini tiap divisi membuat neraca yang kemudian akan diserahkan kepada bagian akuntansi untuk dibuat laporan keuangan konsolidasi pertahunnya. Tiap divisi menghasilkan suatu laporan yang mampu menyediakan informasi mengenai keuangan koperasi. Oleh karenanya berdasarkan pelaksanaan yang diwujudkan dalam laporan tersebut dapat dikatakan bahwa koperasi telah menerapkan proses pengendalian.
5. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dalam sistem pengendalian manajemen akan memfokuskan pada segmen dan aktivitas yang akan dikontrol. Koperasi melakukan evaluasi terhadap program, dan anggaran yang telah disusun. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya. (Govindarajan, 2015:20) Proses evaluasi merupakan suatu perbandingan antara beban aktual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Dalam melaksanakan apa yang telah direncanakan dan memenuhi target yang diinginkan sehingga menghasilkan suatu laporan yang mampu menyediakan informasi mengenai realisasi dari rencana strategis yang telah disusun. Evaluasi kinerja yang dilakukan berdasarkan realisasi rencana strategis tersebut menunjukkan hasil yang optimal. Kegiatan pengendalian manajemen koperasi sesuai dengan elemen-elemen pengendalian (Govindarajan, 2015:20).
- a. Pelacak (*detector*) yaitu mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan. Dalam hal ini koperasi telah mengukur kegiatan atau rencana yang telah dibuat yaitu dari dasar rencana kerja apakah berdasarkan prosentase ataupun jumlah.
 - b. Penilai (*assessor*) yaitu menentukan signifikansi dari peristiwa aktual dengan cara membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi. Hasil aktual tidak jauh berbeda dengan apa yang direncanakan sehingga hal ini menunjukkan bahwa pengendalian yang dilakukan telah dilakukan secara optimal.
 - c. *Effector* yaitu suatu perangkat (umpan balik) yang mengubah perilaku jika assessor mengindikasikan kebutuhan untuk melakukan hal tersebut. Umpan balik diperoleh yaitu dengan hasil yang ada apakah sesuai dengan target ataupun tidak.
 - d. Jaringan komunikasi yaitu perangkat untuk meneruskan informasi antara *detector dan assessor*. Pengendalian yang dilakukan kemudian dikomunikasikan melalui bentuk laporan. Dalam hal ini koperasi telah melakukannya. Dari gambaran diatas, dapat dikatakan bahwa koperasi telah menerapkan sistem pengendalian manajemen secara optimal. Hal ini ditunjukkan dengan adanya struktur dan proses sistem pengendalian manajemen didalamnya.

SIMPULAN

Penerapan struktur pengendalian manajemen yang meliputi struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, serta pusat pertanggung jawaban yang diterapkan di Koperasi Pegawai USTJ sudah efektif. Pada proses system pengendalian manajemen yang meliputi perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta evaluasi kinerja membuktikan penerapan system pengendalian manajemen telah efektif. Saran yang dikemukakan adalah menerapkan manajemen devisi agar dapat memisahkan tanggung jawab antara tugas sebagai pengurus dengan manajer. Penambahan sumber daya akan meningkatkan kinerja untuk kemajuan usaha organisasi Koperasi. Di samping itu untuk pengendalian manajemen dalam mengevaluasi kinerja selain diukur berdasarkan laporan analisis rasio sebaiknya juga melakukan evaluasi terhadap program serta anggaran yang telah disusun agar hasil lebih efektif antara realisasi dan yang telah dianggarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amaliyanti, R. A. (2012). ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA KOPERASI PEGAWAI REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS BRAWIJAYA. *?*
- Anggota, E., & Era, D. I. (2022). ANALISIS MANAJEMEN KOPERASI PEGAWAI NEGERI MEDIKA SAMARINDA SEBAGAI UPAYA MENIGKATKAN KESEJAHTERAAN EKONOMI ANGGOTA DI ERA PANDEMI. *8*, 45–59.
- Anthony, R.N. dan Reece, J. S. (1984). *Accounting, Text, and Cases*. Richard Irwin.
- Asida, E., & Vinuzia, M. (2021). ANALISIS MODEL MANAJEMEN KOPERASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KOPERASI. *JOURNAL of APPLIED BUSINESS and BANKING (JABB)*.
<https://doi.org/10.31764/jabb.v2i2.5545>
- Ayu Suryandari, N. N., & Novitasari, N. L. G. (2017). SISTEM PENGENDALIAN INTERN PADA KOPERASI SE-BALI. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v5i2.8486>
- Govindarajan, A. dan. (2015). *Management Control System*. Salemba Empat.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Helles, A. (2020). Analisis Manajemen Koperasi Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Anggota (Studi Kasus Pada Koperasi Insan Utama). *SINTESA STIE SEBELAS APRIL SUMEDANG*, *10*(1), 25–34.
- Ilahi, S. Y., Haq, A., & Rahmi, A. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Efisiensi Biaya Pada Koperasi Pasar Induk Kramat Jati Periode 2015-2017. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Akuntansi*.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat.
- Sugiyono, D. (2018). Metode penelitian kuatintatif , kualitatif dan R & D / Sugiyono. In *Bandung: Alfabeta*.
- Sukamdiyo. (2006). *Manajemen Koperasi*. Erlangga.