

# **ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA KOPERASI PEGAWAI REPUBLIK INDONESIA UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**Oleh:**

**Rizka Anggraeni Amaliyanti**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem pengendalian manajemen pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia- Universitas Brawijaya (KPRI-UB). Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini menekankan pada penjelasan mengenai keadaan yang ada dan kemudian melakukan analisis. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penerapan sistem pengendalian manajemen oleh KPRI-UB akan menentukan tercapainya target dari koperasi itu sendiri. Penerapan sistem pengendalian manajemen dapat dilihat dari stuktur dan prosesnya. KPRI-UB memiliki struktur pengendalian manajemen terlihat dari 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. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen KPRI-UB menunjukkan hasil optimal sehingga target dapat tercapai.

Kata kunci : Sistem Pengendalian Manajemen, Koperasi

## **PENDAHULUAN**

Koperasi merupakan badan usaha yang unik karena dimiliki oleh banyak individu yang memiliki kesamaan visi, misi, dan didasari oleh jiwa kerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Saat ini koperasi semakin berkembang dan semakin banyak didirikan di berbagai daerah guna melayani kebutuhan anggota dan masyarakat sekitar yang tergabung didalamnya. Dahulu, koperasi hanya menekankan pada kegiatan simpan pinjam kemudian berkembang menjadi koperasi serba usaha yang juga menyediakan barang-barang konsumsi. Koperasi Pegawai Republik Indonesia - Universitas Brawijaya Malang didirikan dengan dasar pemikiran bagaimana cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di lingkungan Universitas Brawijaya Malang pada khususnya dan masyarakat pada

umumnya, serta kesadaran akan arti penting koperasi dalam menunjang pembangunan ekonomi Indonesia. Koperasi Pegawai Republik Indonesia - Universitas Brawijaya terdiri dari dua divisi yakni divisi perdagangan dan divisi simpan pinjam.

Dalam operasinya, kebijakan-kebijakan yang diambil dalam koperasi dilakukan secara demokratis demi kepentingan untuk mencapai tujuan dan keinginan bersama. Pengelolaan koperasi yang profesional adalah pengelolaan yang didasari oleh kemampuan pengurus atau manajemen koperasi untuk menjalankan keputusan dan kebijakan yang sudah dibuat sesuai dengan rencana strategi secara demokratis dalam Rapat Anggota Koperasi dan ditunjang oleh pengendalian yang kontinu atas realisasi dan implementasi kebijakan-kebijakan tersebut. Oleh karenanya dibutuhkan suatu pusat pertanggungjawaban dari aktivitas yang dilaksanakan untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerjanya agar dapat dicapai hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan umum yang sudah ditetapkan. Dalam hal ini, kegiatan yang bisa dilakukan adalah perencanaan dan pengendalian. Perencanaan dimaksudkan untuk menetapkan arah dan cara mencapai tujuan sedangkan pengendalian adalah proses yang membantu pelaksanaan rencana yang terdiri dari mengukur dan mengevaluasi hasil aktual dengan rencana kerja. Proses ini kemudian diimplementasikan melalui sistem pengendalian manajemen. Implementasi sistem pengendalian manajemen yang baik dan tepat akan mempengaruhi terlaksananya rencana strategi yang ditetapkan oleh koperasi.

Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi (Anthony dan Govindarajan, 2005:59). Sistem pengendalian manajemen adalah suatu mekanisme baik secara formal maupun informal yang didesain untuk menciptakan kondisi yang mampu meningkatkan peluang dan pencapaian harapan serta memperoleh hasil (output) yang diinginkan, dengan memfokuskan pada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan perilaku yang diinginkan partisipan (Anthony dan Govindarajan, 2005:6). Tujuan utama sistem pengendalian manajemen yaitu sistem harus dirancang sedemikian rupa

sehingga tindakan-tindakan setiap anggota perusahaan untuk meraih kepentingannya sendiri bisa selaras dengan kepentingan perusahaan.

Suatu sistem terdiri atas struktur diantara beberapa komponen dan proses atau sekelompok kegiatan yang dilakukan sistem itu. Struktur sistem pengendalian manajemen dapat diuraikan berdasarkan unit-unit dalam organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit-unit yang dipusatkan pada berbagai pusat pertanggungjawaban. Penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut dipengaruhi oleh struktur organisasinya. Adanya stuktur organisasi yang menggambarkan jelas mengenai pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk setiap fungsi yang ada dalam organisasi merupakan bentuk dari suatu pertanggungjawaban. Proses sistem pengendalian manajemen melibatkan interaksi informal antara seorang manajer dengan manajer lain atau antara seorang manajer dengan bawahannya. Proses pengendalian manajemen meliputi aktivitas perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja dimana masing-masing aktivitas tersebut berjalan dalam suatu siklus tetap dan secara bersama yang merupakan suatu rangkaian tertutup.

## **PERMASALAHAN**

Masalah yang dihadapi koperasi pada era kemajuan teknologi dan persaingan yang makin kompetitif adalah yang berkaitan dengan manajemen sehubungan dengan pengendalian yang dilakukan dalam mencapai tujuan koperasi. Dalam hal ini semakin optimal pelaksanaannya semakin besar kemungkinan target akan tercapai sepenuhnya. Oleh karena itu, sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk menuntun dan memotivasi guna mencapai tujuan organisasi maupun untuk mengoreksi kinerja yang tidak efektif dan tidak efisien.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif yang menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer ini diperoleh dari hasil wawancara kepada manajer dan beberapa karyawan KPRI-UB. Data sekunder diperoleh dalam bentuk laporan keuangan KPRI-UB, anggaran KPRI-UB, laporan historis tentang sejarah atau gambaran umum KPRI-UB.

## **PEMBAHASAN**

### **Sejarah Singkat KPRI-UB**

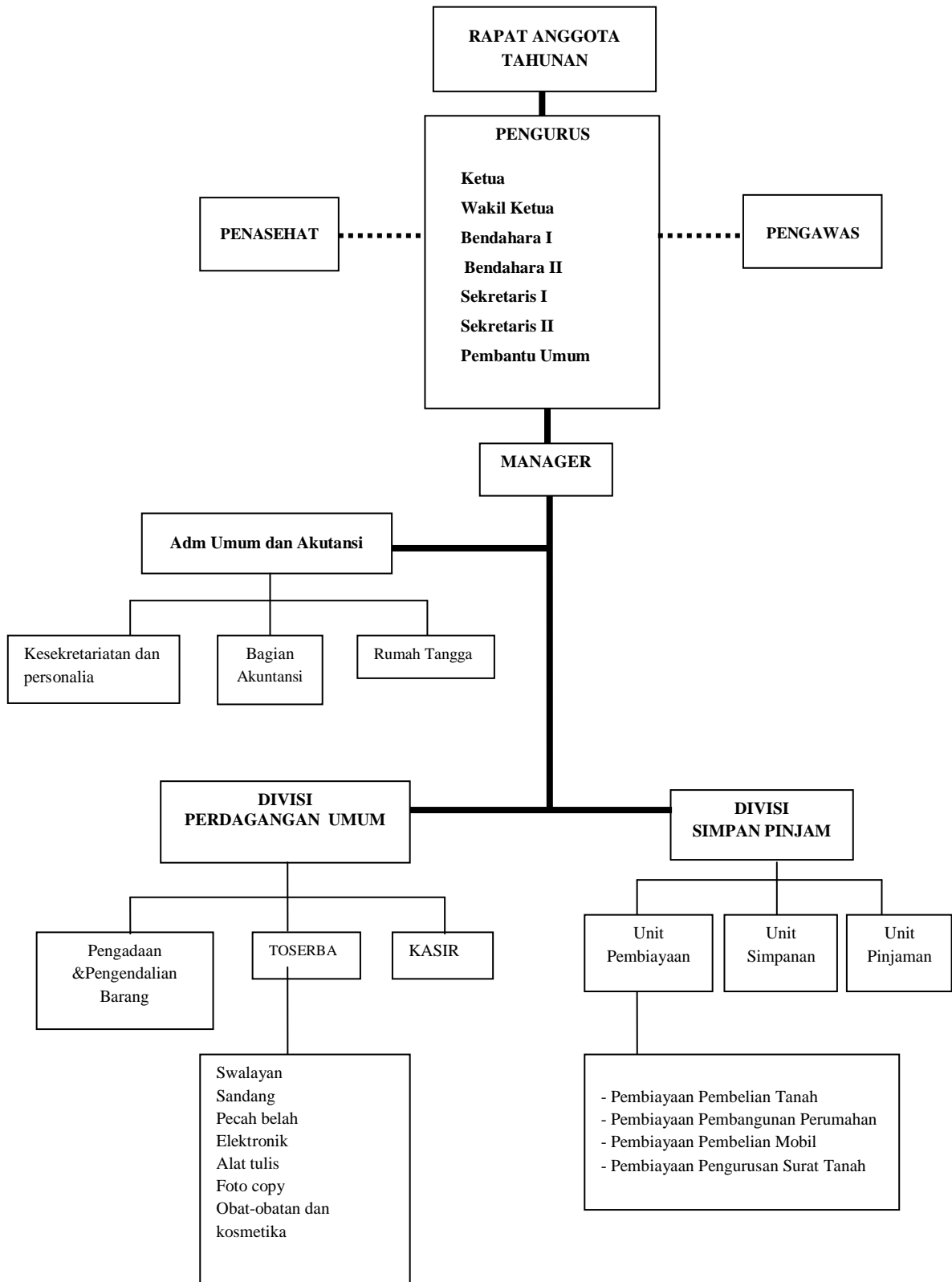
Koperasi Pegawai Republik Indonesia – Universitas Brawijaya (KPRI-UB) dibentuk pada hari Senin tanggal 12 Februari 1969 yang diprakarsai atas nama Pegawai Universitas Brawijaya Malang, Prof. Darji Darmodiharjo, SH selaku rektor Universitas Brawijaya pada saat itu. Koperasi Pegawai Republik Indonesia - Universitas Brawijaya Malang didirikan dengan dasar pemikiran bagaimana cara untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di lingkungan Universitas Brawijaya Malang pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta kesadaran akan arti penting koperasi dalam menunjang pembangunan ekonomi Indonesia. Koperasi Pegawai Republik Indonesia - Universitas Brawijaya terdiri dari dua divisi yakni divisi perdagangan dan divisi simpan pinjam. Divisi perdagangan diperuntukkan untuk melayani kebutuhan rumah tangga atau kebutuhan sehari anggota maupun masyarakat sekitar sedangkan divisi simpan pinjam diperuntukkan untuk melayani kebutuhan simpanan, pinjaman, dan tabungan bagi para anggotanya.

## **SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**

### **Struktur SPM**

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. Adanya struktur organisasi ini maka 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. Struktur organisasi KPRI-UB akan ditampilkan dalam Gambar 1

**Gambar 1 Struktur Organisasi KPRI-UB**



Dari gambar diatas terlihat bahwa KPRI-UB memiliki struktur pengendalian manajemen terlihat dari adanya struktur organisasi, *job description* dan pusat pertanggungjawaban yang ada. Dalam susunan struktur organisasi KPRI-UB dapat terlihat bahwa kedudukan tertinggi dipegang oleh Rapat Anggota Koperasi. Rapat Anggota Koperasi ini 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. Kedudukan selanjutnya dipegang oleh pengurus yang memimpin jalannya usaha koperasi sekaligus menentukan kebijakan koperasi secara menyeluruh yang nantinya akan disampaikan ke rapat anggota. Di dalam susunan kepengurusan terdapat tujuh orang yang memiliki tugas dan tanggung jawab, diantaranya terdapat ketua, wakil ketua, bendahara I, bendahara II, Sekretaris I, Sekretaris II, dan pembantu umum. Pekerjaan pengurus kemudian di sinkronisasikan dengan tugas dari penasehat dan pengawas. Penasehat disini bertugas untuk memberikan nasihat baik diminta maupun tidak agar apa yang direncanakan dapat berjalan lebih maksimal demi kelangsungan usaha koperasi serta pengawas yang bertugas untuk memeriksa kegiatan yang dijalankan oleh koperasi.

### **Proses SPM**

Proses sistem pengendalian manajemen melibatkan interaksi informal antara seorang manajer dengan manajer lain atau antara seorang manajer dengan bawahannya. Hal ini dapat dilihat dari tindakan-tindakan KPRI dalam melaksanakan aktivitasnya yang meliputi:

#### **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. KPRI-UB telah menetapkan program dan hal ini dibuktikan dengan adanya penyusunan program yang dilakukan secara rutin. Program-program tersebut merupakan implementasi strategi KPRI-UB sehingga dapat disimpulkan penyusunan program telah dilakukan secara efektif dan diimplementasikan dengan optimal.

Rencana kerja yang dilakukan KPRI-UB diantaranya melakukan rencana program dan rencana kegiatan pada bidang manajemen dan organisasi, divisi perdagangan umum, dan divisi simpan pinjam. Berikut rencana kerja KPRI-UB 2012 yang akan disajikan pada tabel 1 dibawah ini:

**Tabel 1 Rencana Kerja KPRI-UB 2012**

<b>No.</b>	<b>Uraian</b>	<b>Rencana Program</b>	<b>Rencana Kegiatan</b>	
1	Bidang manajemen dan organisasi	Peningkatan pengawasn kinerja staf administrasi	Pemantauan kinerja manajemen dan karyawan Pemantauan pembuatan laporan keuangan	
		Ketenagakerjaan melalui pendidikan	Peningkatan kemampuan entrepreneurship Pelatihan koperasi	
		Publikasi produk KPRI-UB keanggota dan masyarakat	Mempromosikan produk-produk KPRI-UB	
		Studi banding	Menerima studi banding dari berbagai kalangan	
2	Divisi perdagangan umum	Peningkatan kualitas pelayanan	Pembuatan informasiletak barang Survey barang dan harga Penampilan rapid an baik	
		Peningkatan partisipasi anggota	promosi diskon	
		Peningkatan pengadaan barang	Penyempurnaan sistem order Penyempurnaan sistem penerimaan barang	
		Peningkatan omzet	Kerjasama dengan fakultas Penyewaan ruang	
3	Divisi simpan pinjam	Peningkatan plafon pinjaman	Pinjaman dan pembiayaan	
		Peningkatan kualitas pelayanan kepada anggota	Pelatihan pelayanan Menciptakan suasana nyaman	
		Peningkatan kesejahteraan sosial	Pemberian beasiswa kepada putra putrid anggota Kerja sama dengan rumah sakit	
		Peningkatan partisipasi anggota	Penawaran melalui telepon Perpanjangan masa kredit	
		Pengembangan usaha kesistem syariah	Mengeluarkan pinjaman bentuk syariah Menerima tabungan sistem syariah Membeli software syariah	

Sumber: KPRI-UB

Dengan melakukan perencanaan strategis, KPRI-UB telah melakukan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Anthony dan Govindarajan (2005:19) bahwa perencanaan strategis merupakan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen.

## 2. Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Penyusunan rencana kerja dan anggaran kerja KPRI-UB 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 mana yang perlu didahulukan. Dalam proses pembuatan anggaran, KPRI-UB mempertimbangkan kondisi yang ada pada tiap-tiap unit dan pejabat yang berwenang melakukan penelaahan atas rencana anggaran yang diajukan. Hal ini sesuai dengan salah satu karakteristik anggaran yang diungkapkan oleh Anthony dan Govindarajan (2005:31) bahwa usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.

Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas - Brawijaya 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 Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Brawijaya yaitu:

### 1. Manajemen

Manajemen terdiri dari Manajer dan Kepala Divisi. Tugas dari Kepala Divisi yaitu mempersiapkan data yang diperlukan untuk penyusunan anggaran, sedangkan Manajer tugasnya adalah membuat ramalan untuk dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran yang kemudian diajukan kepada pengurus dan pengawas untuk dievaluasi lebih lanjut.



## 2. Pengurus dan Pengawas

Pengurus dan pengawas bertugas mengevaluasi anggaran yang telah dibuat oleh pihak manajemen . Jika disetujui oleh pengurus akan diajukan sebagai usulan rencana.

## 3. Rapat Anggota

Rapat anggota mengesahkan usulan anggaran yang diajukan oleh pengurus dalam bentuk Rencana Kerja. Peramalan dibuat berdasarkan realisasi pada masa lalu dan estimasi pihak manajemen KPRI Universitas-Brawijaya. Sebagai data pendukung, berikut ini akan disajikan anggaran pendapatan dan belanja untuk tahun 2012 pada tabel 2

**Tabel 2 Anggaran Pendapatan Dan Belanja Tahun 2012**

<b>Keterangan</b>	<b>Budget 2011</b>	<b>Realisasi 2011</b>	<b>Budget 2012</b>
Pendapatan divisi simpan pinjam	29.555.000.000	42.650.572.610	48.789.408.070
Modal kerja	(27.655.000.000)	(40.959.801.583)	(47.094.408.070)
<b>Laba kotor divisi simpan pinjam</b>	<b>1.900.000.000</b>	<b>1.690.771.027</b>	<b>1.695.000.000</b>
Pendapatan usaha divisi perdagangan umum	2.793.538.000	5.246.189.792	5.427.000.000
HPP	(2.109.305.300)	(4.095.472.437)	(4.197.100.000)
<b>Laba kotor divisi perdagangan umum</b>	<b>684.232.700</b>	<b>1.150.717.355</b>	<b>1.299.900.000</b>
<b>Total laba</b>	<b>2.584.232.700</b>	<b>2.841.488.382</b>	<b>2.924.900.000</b>
Biaya operasional	(884.365.244)	(963.906.523)	(1.045.382.000)
Biaya organisasi	(126.800.000)	(138.060.850)	(142.000.000)
Pendapatan dan biaya diluar usaha	389.500.000	232.774.505	261.700.000
<b>Laba bersih sebelum pajak</b>	<b>1.962.567.456</b>	<b>1.972.295.514</b>	<b>1.999.218.000</b>

Sumber: KPRI-UB

Tabel diatas menunjukkan anggaran yang dibuat oleh KPRI yang juga merupakan alat kendali dalam pelaksanaan kegiatan. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Anthony dan Govindarajan (2005:75) bahwa dari sudut pandang manajemen, prediksi keuangan merupakan alat perencanaan saja, sementara anggaran adalah pengendalian.

### 3. 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. Laporan ini diwujudkan dalam bentuk laporan kegiatan dan keuangan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Anthony dan govindarajan (2005:20) bahwa 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 kebagian akuntansi untuk dibuat laporan keuangan konsolidasi per tahunnya. Berikut gambaran mengenai neraca per divisi yang akan disajikan pada tabel 3

**Tabel 3 Neraca Per Divisi KPRI-UB**

<b>Keterangan</b>	<b>Simpan Pinjam</b>	<b>Perdagangan Umum</b>
<b>Asset</b>		
<b>Asset Lancar</b>		
Kas dan Setara Kas	2.707.354.506	28.130.359
Piutang	31.358.592.135	48.594.429
Peny. Piutang Tak Tertagih	(110.329.380)	-
Persediaan Barang Dagang	-	1.445.024.460
<b>Jumlah Asset Lancar</b>	<b>33.955.617.261</b>	<b>2.521.749.248</b>
<b>Asset Tidak Lancar</b>		
Investasi Jangka Panjang	444.705.657	-
<b>Asset Tetap</b>		
Harga Perolehan	1.635.020.706	507.900.176
Akumulasi Penyusutan	(730.845.839)	(430.376.409)
<b>Jumlah Asset Tidak Lancar</b>	<b>1.348.880.524</b>	<b>77.523.767</b>
<b>Jumlah Asset</b>	<b>35.304.497.785</b>	<b>1.599.273.015</b>
<b>Kewajiban Dan Ekuitas</b>		
<b>Kewajiban Lancar</b>		
Hutang Dagang	-	543.832.300
Hutang Bank	2.579.484.499	508.755.850
Deposito Anggota	2.248.393.764	-
Simp. Kesejahteraan	10.328.085.489	-
Dana Pembagian SHU	699.599.144	121.920.285
Hutang Pajak	43.457.687	-
UM Pend.Sewa	29.500.000	-
Biaya Masih Harus Dibayar	1.340.990.672	179.734.710
<b>Jumlah Kewajiban Lancar</b>	<b>17.287.511.255</b>	<b>1.354.243.145</b>
<b>Kewajiban Jangka Panjang</b>		
Hutang Bank	9.205.370.617	-
<b>Ekuitas</b>		
Simpanan Pokok	123.183.225	-
Simpanan Wajib	6.126.299.300	-
Hibah	20.500.000	-
Cadangan Koperasi	2.389.172.491	216.191.756
SHU Tahun Berjalan	152.460.897	28.838.114
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>8.811.615.913</b>	<b>245.029.870</b>
<b>Jumlah Kewajiban dan Ekuitas</b>	<b>35.304.497.785</b>	<b>1.599.273.015</b>

Sumber: KPRI-UB

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa setiap bagian masing-masing divisi KPRI-UB memiliki pertanggungjawaban dan membuat laporan masing-masing. Tiap divisi menghasilkan suatu laporan yang mampu menyediakan informasi mengenai keuangan koperasi. Oleh karenanya berdasarkan pelaksanaan yang diwujudkan dalam laporan tersebut dapat dikatakan bahwa KPRI-UB telah menerapkan proses pengendalian.

#### 4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dalam sistem pengendalian manajemen akan memfokuskan pada segmen dan aktivitas yang akan dikontrol. KPRI-UB melakukan evaluasi terhadap program, dan anggaran yang telah disusun. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya. Anthony dan Govindarajan (2005:20) mengungkapkan bahwa proses evaluasi merupakan suatu perbandingan antara beban aktual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Berikut realisasi rencana strategis 2012 yang akan disajikan pada tabel 4

**Tabel 4 Realisasi Rencana Kerja 2012 KPRI-UB**

No	Uraian, Rencana Program, Rencana Kegiatan	Dasar	Target Capaian 2012	Realisasi 2012	Ket
<b>1</b>	<b>Bidang manajemen dan organisasi</b>				
1.1	<i>Peningkatan pengawasn kinerja staf administrasi</i>				
	Pemantauan kinerja manajemen dan karyawan	jumlah	4	4	Terpenuhi
	Pemantauan pembuatan laporan keuangan	%	100	100	Terpenuhi
1.2	<i>Ketenagakerjaan melalui pendidikan</i>				
	Peningkatan kemampuan entrepreneurship	%	50	25	Temu usaha, bimtek teknis manajemen
	Pelatihan koperasi	jumlah	2	2	Diklat dan sosialisasi
1.3	<i>Publikasi produk KPRI-UB keanggota dan masyarakat</i>				
	Mempromosikan produk-produk KPRI-UB melalui website	jumlah	12	5	Produk baru, hari kartini, 17 Agustus, hari ibu, diskon
1.4	<i>Studi banding</i>				
	Menerima studi banding dari berbagai kalangan	jumlah	6	6	UNHALU Kediri, PKPRI Kalbar, AKRI Jatim, K.B. Arta, AKRI Malang, Dinkop Malang
<b>2</b>	<b>Divisi perdagangan umum</b>				
2.1	<i>Peningkatan kualitas pelayanan</i>				
	Pembuatan informasi letak barang	jumlah	15	15	Bahan poko, batik, dll
	Survey barang dan harga	jumlah	72	60	Sesama koperasi
	Penampilan rapi dan baik	%	80	80	Terpenuhi
2.2	<i>Peningkatan partisipasi anggota</i>				
	promosi	jumlah	12	10	Bazar, seminar, mading
	diskon	jumlah	2	2	Terpenuhi
2.3	<i>Peningkatan pengadaan barang</i>				
	Penyempurnaan sistem order	%	100	100	Terpenuhi
	Penyempurnaan sistem penerimaan barang	%	100	100	Terpenuhi
2.4	<i>Peningkatan omzet</i>				
	Kerjasama dengan fakultas	jumlah	7	9	FT, KP, MIPA, FH, FK, FE,

					FAPET,FKH,Pasca
	Penyewaan ruang	jumlah	5	5	Kantin,kacamata,HP
<b>3</b>	<b>Divisi simpan pinjam</b>				
3.1	<i>Peningkatan plafon pinjaman</i>				
	Pinjaman dan pembiayaan	%	80	80	Terpenuhi
3.2	<i>Peningkatan kualitas pelayanan kepada anggota</i>				
	Pelatihan pelayanan	jumlah	3	5	Terpenuhi
	Menciptakan suasana nyaman	%	50	25	Terpenuhi Sebagian
3.3	<i>Peningkatan kesejahteraan sosial</i>				
	Pemberian beasiswa kepada putra putrid anggota	jumlah	14	14	Terpenuhi
	Kerja sama dengan rumah sakit	jumlah	3	3	Terpenuhi
3.4	<i>Peningkatan partisipasi anggota</i>				
	Penawaran melalui telepon	jumlah	36	36	Terpenuhi
	Perpanjangan masa kredit	%	20	20	Terpenuhi

*Sumber: KPRI-UB*

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa KPRI-UB telah 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 KPRI-UB sesuai dengan elemen-elemen pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2005:3):

1. Pelacak (*detector*) yaitu mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.  
Dalam hal ini KPRI-UB telah mengukur kegiatan atau rencana yang telah dibuat yaitu dari dasar rencana kerja apakah berdasarkan prosentase ataupun jumlah.
2. 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

3. *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.

4. Jaringan komunikasi yaitu perangkat untuk meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor*.

Pengendalian yang dilakukan kemudian dikomunikasikan melalui bentuk laporan. Dalam hal ini KPRI-UB telah melakukannya.

Dari gambaran diatas, dapat dikatakan bahwa KPRI-UB telah menerapkan sistem pengendalian manajemen secara optimal. Hal ini ditunjukkan dengan adanya struktur dan proses sistem pengendalian manajemen didalamnya.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut :

1. Secara umum, penerapan sistem pengendalian manajemen pada KPRI-UB sudah dilaksanakan secara optimal. Terbukti dari adanya penerapan struktur dan proses sistem pengendalian manajemen. Hal ini dapat dilihat dari struktur sistem pengendalian manajemen itu sendiri yang meliputi struktur organisasi, *job description* dan pusat pertanggungjawaban. Selain itu berdasarkan pada proses sistem pengendalian manajemen yang menyangkut perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja menunjukkan hasil yang efektif.
2. Didalam struktur organisasi dapat dilihat bahwa susunan yang tertera didalamnya telah sesuai dengan tanggung jawab masing-masing sesuai *job description*nya. Dari hal tersebut terbentuk pula suatu pusat pertanggungjawaban yang nantinya akan membantu jalannya usaha koperasi. Oleh karena KPRI-UB telah memiliki struktur Sistem pengendalian

manajemen maka secara tidak langsung dapat dikatakan bahwa KPRI-UB telah menerapkan sistem pengendalian manajemen.

3. Pada proses sistem pengendalian manajemen yang meliputi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja menunjukkan hasil yang efektif. KPRI-UB telah melakukan perencanaan strategis dan telah menyusun anggaran selama tahun berjalan yang menunjukkan adanya proses pengendalian manajemen. Didalam tahap pelaksanaannya, masing-masing divisi pada KPRI-UB juga menunjukkan hasil yang optimal terlihat dari laporan yang disusun oleh masing-masing divisi tersebut. Evaluasi kinerja menunjukkan hasil yang efektif yakni terbukti dari realisasi yang tidak jauh berbeda dari apa yang telah dianggarkan dan peningkatan hasil dari apa yang diharapkan ketika direncanakan.
4. Secara keseluruhan KPRI-UB telah menerapkan sistem pengendalian manajemen. Penerapan yang dilakukan dibawah kendali manager telah dilakukan secara maksimal sehingga hasil yang dicapai pun menjadi optimal. Kegiatan sistem pengendalian manajemen KPRI-UB juga sesuai dengan elemen-elemen pengendalian yang terdiri dari *detector*, *assessor*, *effector* dan jaringan komunikasi.

## REFERENSI

- Anthony, R. N., dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Armstrong, J. Scott. 1986. *The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: A Reply*. Strategic Management Journal, Vol 7, p. 183-185.
- Beer, M., S. C. Voelpel., M. Leibold., dan E. B. Tekie. 2005. *Strategic Management as Organizational Learning*. Long Range Planning Journal, p. 445-465.
- Bolante, Maurino P. 2006. *Management Control System for Microfinance Institutions Course Description and Design*. Makati City, Philippines: Asian Institute of Management.



- Burhanuddin. 2006. *Tinjauan Prospek Koperasi Indonesia Dari Perspektif Disiplin Ilmu Manajemen Bisnis*. Jakarta: Deput Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK.
- Davila, A., dan G. Foster. 2005. *Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence And Performance Implications From Earlystage Startup Companies*. *The Accounting Review*, Vol. 80 (4), 1039-1068.
- Halim, Abdul., A. Tjahjono., dan M. F. Husein. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Hansen, D. R., dan M. M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jogiyanto. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Jumaili, Salman. 2006. *Hubungan Komponen Sistem Pengendalian Manajemen (Quality Goal, Quality Feedback, dan Quality Incentive) terhadap Kinerja Kualitas dan Konsekuensi terhadap Kinerja Keuangan*. Simposium Nasional Akuntansi 9 Padang, p.1-26.
- Kurniawan, David. 2009. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Pada PT. Garam (Persero) di Surabaya*. Surabaya: STIE Perbanas
- Moleong, J. L. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Porporato, Marcell. 2006. *Impact of Management Control Systems' Intensity of Use on Joint Venture's Performance : an Empirical Assessment*. *Journal of Management Control System*, Vol 21, p. 512-562.
- Pusdiklatwas BPKB. 2007. *Pengantar Sistem Pengendalian Manajemen*. Bogor: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP.
- Pusdiklatwas BPKB. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Bogor: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengawasan BPKP.
- Rijal, Saroj. 2006. *Application of Management Control System in Nepalese Commercial Banks*. *The Journal of Nepalese Business Studies*, Vol III, No. 1.

- Sijabat, Saudin. 2007. *Kajian Pengendalian Anggota Pada Koperasi Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Koperasi*. Jakarta: Deput Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK.
- Stoner, James., R.E. Freeman., dan D. R. Gilbert Jr. 1996. *Manajemen*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Sudarwanto, Adenk. 2012. *Restrukturisasi Kelembagaan Bisnis Sebagai Alternatif Strategi Dalam Rangka Memperkuat Identitas Koperasi*. Jurnal Stie Semarang, Vol 4, No 1, p. 55-66.
- Sule, E. T., dan K. Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta:Prenada Media.
- Supriyono, R. A. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Syam, Fazli. 2010. *Analisis Komprehensif Atas Implementasi Perencanaan Strategis, Penerapan Prinsip-Prinsip Corporate Governance, Dan Penggunaan Pilihan Akuntansi Sebagai Indikator Kinerja Kunci Bagi Entitas Bisnis Kecil*. The 3rd International Accounting Conference & The 2nd Doctoral Colloquium, 1-2.
- Syam, Fazli. 2010. *Analisis Implementasi Perencanaan Strategis Sebagai Indikator Kinerja Kunci Bagi Entitas Bisnis Kecil: Suatu Studi Eksploratif*. The 3rd International Accounting Conference & The 2nd Doctoral Colloquium, 1-2.
- Widener, Sally K. 2004. *An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system*. Accounting, Organizations and Society Journal, Vol 29, p.377–399.