

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada April 2011 ditemukan sebuah kasus di Indonesia yang menggambarkan dampak kurangnya penerapan pengendalian manajemen, yakni kasus Citibank. Poin utama dalam kasus ini adalah adanya penyalahgunaan *standard operating procedure* (SOP), lemahnya pengawasan internal Citibank, kurangnya pengawasan supervisor terhadap bawahan, serta lemahnya pengawasan layanan *private banking* Citibank yaitu Citigold (Satriani, Munthe, dan Dwiantika, 2011). Kasus tersebut membuktikan bahwa organisasi ataupun lembaga tertentu perlu memiliki sebuah sistem pengendalian manajemen (SPM) dimana salah satu komponen dari SPM dalam kasus Citibank tersebut ialah SOP. SPM dibutuhkan dalam organisasi atau lembaga untuk dapat mengarahkan, mengendalikan, dan mengawasi pelaksanaan manajemen agar dapat mencapai tujuan organisasi. Kelemahan atau kegagalan dalam SPM dapat mengakibatkan kerugian finansial besar, reputasi buruk, bahkan dapat membawa kegagalan bagi organisasi. Sama dengan badan usaha lainnya, penerapan SPM yang lemah dalam koperasi juga memiliki dampak yang buruk. Pada bulan Mei 2016, ditemukan kasus penggelapan uang koperasi simpan pinjam yang dilakukan oleh pegawai pemasaran koperasi di wilayah Mojosongo, Solo. Pegawai tersebut memegang posisi bagian pemasaran yang

menawarkan jasa hutang piutang kepada masyarakat sehingga memiliki banyak pengetahuan tentang prosedur pengajuan hutang hingga mengetahui cara memalsukan data nasabah (pemohon hutang). Melihat adanya kejanggalan dalam keuangan koperasi, pimpinan koperasi berinisiatif mengaudit keuangan koperasi secara menyeluruh. Terdapat dua temuan dalam hasil pengauditan tersebut, yaitu: pertama, ditemukannya sejumlah data nasabah pemohon hutang ke koperasi yang fiktif. Kedua, besaran nominal pengajuan hutang nasabah sebagian di *mark up* hingga mencapai kurang lebih enam puluh juta rupiah (Susanto, 2016). Adanya kesempatan pegawai melakukan penggelapan uang nasabah mengindikasikan lemahnya penerapan SPM yakni pada kurangnya pengawasan dan pengendalian dari pimpinan koperasi maupun pengurus. Kasus-kasus di atas telah membuktikan bahwa lemahnya penerapan SPM pada badan usaha maupun badan hukum seperti koperasi dapat berakibat buruk. Oleh karena itu, SPM menjadi sangat berarti dan penting dalam memonitor, mengamati, atau mengendalikan pelaksanaan manajemen badan usaha seperti koperasi.

SPM merupakan sebuah alat dan sistem yang berfungsi untuk mempengaruhi perilaku karyawan agar sesuai dengan keinginan manajer dan memastikan bahwa perilaku serta keputusan terhadap karyawan tersebut telah konsisten dengan tujuan dan strategi perusahaan (Merchant dan Van der Stede, 2007:6). SPM juga diperlukan oleh organisasi sebagai alat monitoring untuk mengamati pelaksanaan manajemen organisasi agar sesuai tujuan organisasi.

SPM yang dirancang dengan baik dapat mempengaruhi cara karyawan berperilaku sehingga memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya. SPM akan membantu mengarahkan karyawan agar dapat berperilaku dengan tepat, memastikan bahwa karyawan telah memahami apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, dan memastikan bahwa karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai penugasannya. Namun apabila dari hasil tersebut adalah negatif, artinya karyawan tidak berperilaku dengan tepat, tidak memahami apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, dan tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, maka dapat dipastikan adanya permasalahan dalam pengendalian manajemen tersebut sehingga harus mencari solusi tepat (Merchant dan Van der Stede, 2007:9). Pada umumnya, permasalahan dalam pengendalian manajemen disebabkan oleh 3 hal yakni: pertama, karyawan yang kurang mendapatkan pengarahan dari pihak manajemen akan menyebabkan mereka bekerja sesuai dengan pandangan diri sendiri. Kedua, adanya masalah motivasi yang dapat terjadi karena adanya ketidakselarasan antara motif (tujuan) pribadi dengan perusahaan. Ketiga, adanya keterbatasan individu berupa kurangnya pemahaman, pengetahuan, ketrampilan, keahlian, atau kompetensi seseorang dalam menjalankan tugasnya (Merchant dan Van der Stede, 2007:10-13).

Penerapan SPM yang optimal dan efektif pada koperasi dalam mempengaruhi tindakan karyawan dan untuk memonitor pelaksanaan manajemen dapat membantu mengurangi permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam pengendalian manajemen dan

tentunya juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial pada perusahaan maupun koperasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rukmana, Fitriah dan Rosdiana (2015). Penelitian tersebut dilakukan di PT. Dirgantara Indonesia (DI). Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi, sebagai salah satu komponen SPM, pada PT. DI telah menggambarkan fungsi dan pembagian tugas yang jelas sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan benar sesuai dengan arahan perusahaan dan pada akhirnya memberikan kontribusi pada pencapaian kinerja manajerial. Penelitian lain mengenai penerapan SPM juga dilakukan oleh Amaliyanti (2012) pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya (KPRI-UB). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa target koperasi dapat tercapai sehingga koperasi memperoleh hasil optimal. Ini menunjukkan efektifnya penerapan struktur SPM yang meliputi struktur organisasi, *job description*, dan pusat pertanggungjawaban, dimana susunan dalam struktur organisasi telah sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dan tertera dalam *job description*. Selain itu, dapat pula dibuktikan dari efektifnya pelaksanaan proses SPM yang meliputi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kinerja, dilihat dari laporan yang disusun oleh masing-masing divisi, serta dari evaluasi kinerja, dimana realisasi tidak jauh berbeda dari perencanaan. Hasil penelitian-penelitian tersebut mengindikasikan bahwa penerapan struktur dan proses SPM yang optimal dan efektif berdampak yang baik bagi kinerja manajerial perusahaan maupun

koperasi; arahan yang tertuang jelas dalam pembagian tugas juga berdampak baik karena karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan benar sesuai dengan arah, tujuan, dan strategi perusahaan maupun koperasi tersebut. Namun apabila penerapan struktur dan proses SPM lemah, kurang memadai, dan tidak berjalan efektif akan berdampak buruk bagi kinerja manajerial perusahaan maupun koperasi, bahkan dapat menyebabkan kebangkrutan. Beberapa penelitian telah meneliti dan menganalisis penerapan SPM dalam meningkatkan kinerja manajerial khususnya di koperasi. Penelitian sebelumnya yang dilakukan pada Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Brawijaya (KPRI-UB) telah memiliki struktur organisasi, *job description*, pusat pertanggungjawaban, perencanaan strategis, penyusunan anggaran, dan evaluasi kinerja.

Penelitian ini menganalisis SPM pada koperasi. Objek penelitian ini yaitu Koperasi Karyawan Widya Mandala Surabaya (KOPKAR WIMA). KOPKAR WIMA memiliki 3 unit usaha yakni toko, pujasera, dan simpan pinjam, telah memiliki struktur organisasi dan *job description* namun hanya dibuat secara lisan dan belum dilaksanakan dengan memadai. Selain itu, pada KOPKAR WIMA juga mengalami beberapa permasalahan yang timbul sebagai akibat dari kurangnya pengendalian manajemen. Beberapa permasalahan tersebut antara lain: adanya sebuah prosedur standar dan mekanisme organisasional yang tidak tertulis seperti struktur organisasi dan *job description* menyebabkan karyawan KOPKAR WIMA kurang memahami pekerjaannya dengan baik; adanya penyerahan

kepercayaan dan wewenang yang penuh dari pengurus kepada karyawan ditambah dengan kurang adanya pengendalian dan pengawasan dari pengurus koperasi memberikan adanya kesempatan bagi karyawan untuk berbuat kejahatan dan karyawan KOPKAR WIMA menyalahgunakan kepercayaan tersebut dengan cara melakukan penggelapan dana nasabah; kurang adanya pembatasan perilaku secara fisik seperti penggunaan sistem *fingerprint*, penggunaan CCTV, karyawan unit toko KOPKAR bebas mengakses kasir, dan penyimpanan kunci toko yang mudah dijangkau orang lain, memberikan adanya kesempatan kepada karyawan untuk berbuat pencurian dan kejahatan lainnya; kurang adanya pemisahan tugas yang jelas dapat menyulitkan pengurus dalam menelusuri dan melakukan pemeriksaan independen atas tindakan karyawan dalam bekerja; dan tidak adanya anggaran tahunan menyebabkan pengeluaran koperasi menjadi kurang terfokus.

Permasalahan-permasalahan tersebut mengindikasikan bahwa terdapat masalah pada pengendalian tindakan sehingga aktivitas operasi dalam koperasi menjadi kurang optimal. Namun, letak permasalahan terbesar yang menjadi fokus pengurus KOPKAR WIMA pada beberapa tahun terakhir adalah kasus penggelapan dana yang dilakukan oleh karyawan unit simpan pinjam. Karyawan tersebut tidak menyetorkan dana pinjaman anggota sesuai jumlah pinjaman riil kepada debitur yakni Bank, melainkan diambil untuk keperluan pribadinya. Akibatnya, KOPKAR WIMA tetap harus melunasi dana pinjaman yang tidak disetorkan karyawan tersebut

sehingga mengalami kerugian finansial yang besar. Selain itu, KOPKAR WIMA juga mengalami penurunan tingkat kepercayaan anggota, suasana kerja kurang kondusif serta kesulitan finansial yang dialami oleh pengurus dan karyawan pasca ditemukannya kasus tersebut. Banyak upaya yang dilakukan oleh pengurus untuk menyelesaikan kasus penggelapan dana nasabah tersebut, yakni dari berusaha mencari pelaku, menemui pihak keluarga pelaku untuk melakukan mediasi, konsultasi kepada pakar hukum, hingga berusaha melunasi hutang-hutang koperasi akibat dari penggelapan dana yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Hingga pada saat ini, hutang tersebut telah dilunasi melalui upaya pengurus. Saat ini aktivitas operasi dalam koperasi sudah mulai membaik. Namun agar permasalahan-permasalahan pada KOPKAR WIMA dapat tereduksi dan tetap dapat beroperasi dengan baik, harus ada upaya peningkatan pengendalian dalam manajemen koperasi, khususnya pada pengendalian tindakan.

Upaya manajemen KOPKAR WIMA dalam memperbaiki pengendalian manajemen koperasi menggunakan salah 1 dari 4 jenis pengendalian menurut Merchant dan Van der Stede (2007:31,89) yaitu pengendalian tindakan. Jenis pengendalian yang berfokus pada pengawasan atas tindakan/aktivitas dapat membantu koperasi dalam meningkatkan pengendalian dan pengawasan dari setiap tindakan yang dilakukan oleh pengurus, karyawan, maupun anggota sehingga permasalahan-permasalahan yang ada dapat dicegah bahkan dikurangi, serta pada akhirnya kinerja manajerial koperasi dapat

terus berkembang menjadi lebih baik. Sedangkan ketiga jenis pengendalian lainnya, yakni pengendalian hasil, pengendalian personel, dan pengendalian budaya, bukan menjadi prioritas dan fokus dalam penelitian ini. Namun, setelah pengendalian tindakan diterapkan dengan baik serta berhasil mereduksi permasalahan dan akibat yang terjadi pada KOPKAR WIMA, terdapat kemungkinan bahwa pengurus KOPKAR WIMA akan mengupayakan perbaikan pada ketiga jenis pengendalian tersebut yaitu jenis pengendalian hasil, pengendalian personel, dan pengendalian budaya. Selain harus adanya upaya perbaikan dalam pengendalian manajemen KOPKAR WIMA, pengurus KOPKAR WIMA juga telah mencoba melakukan beberapa tindakan dalam mengatasi permasalahan tersebut. Pengurus berupaya untuk melunasi hutang-hutang koperasi dan hal tersebut telah menjadi fokus utama pada periode itu.

Situasi KOPKAR WIMA saat ini sudah jauh lebih baik. Namun, tetap mengharuskan pengurus untuk fokus terhadap pengendalian manajemen sehingga salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk memastikan keberadaan struktur SPM pada KOPKAR WIMA. Lemahnya SPM pada koperasi tersebut berdampak pada munculnya permasalahan-permasalahan pengendalian sehingga pada penelitian ini diharapkan dapat membantu memperbaiki dan meningkatkan SPM di KOPKAR WIMA khususnya melalui pengendalian tindakan. Penelitian studi kasus ini akan membahas bagaimana SPM di KOPKAR WIMA dan perbaikan-perbaikan apa saja yang diperlukan dalam penerapan SPM di koperasi tersebut.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat diketahui bahwa banyak permasalahan yang timbul akibat dari lemahnya SPM pada KOPKAR WIMA. Penelitian ini berupaya untuk menjawab pertanyaan umum yaitu: “Bagaimana SPM di KOPKAR WIMA?”. Pertanyaan umum tersebut dijabarkan dalam pertanyaan rinci sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan SPM KOPKAR WIMA ?
2. Sejauh mana SPM KOPKAR WIMA untuk meningkatkan kinerja koperasi ?
3. Perbaikan apa saja yang diperlukan dalam penerapan SPM KOPKAR WIMA ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis SPM di KOPKAR WIMA sehingga dapat memperbaiki kelemahan SPM pada KOPKAR WIMA dan akhirnya kinerja yang optimal dapat tercapai.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian studi kasus ini memberikan manfaat akademik dan manfaat praktik, yaitu :

1.4.1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara akademik yakni dengan membuktikan bahwa SPM sangat penting dan dibutuhkan dalam badan usaha maupun badan hukum,

khususnya koperasi; dan membuktikan bahwa melalui pengendalian tindakan, permasalahan-permasalahan yang terjadi pada KOPKAR WIMA dapat berkurang sehingga kinerja koperasi dapat terus meningkat dan pada akhirnya penerapan SPM yang efektif dan optimal dapat membantu mencapai tujuan koperasi.

1.4.2. Manfaat Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktik bagi KOPKAR WIMA berupa saran perbaikan, masukan, atau solusi yang diberikan kepada KOPKAR WIMA untuk dapat meningkatkan SPM koperasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dalam KOPKAR WIMA sehingga dapat memberikan solusi berupa cara pencegahan, cara peningkatan pengendalian khususnya pengendalian tindakan, dan peningkatan pengawasan, hingga cara penyelesaian dari permasalahan tersebut.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam skripsi ini secara garis besar adalah sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Dalam bab ini menjelaskan tentang latar belakang permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mengemukakan konsep dasar yang mendasari penyusunan skripsi ini, yang terdiri dari penelitian terdahulu, sistem

pengendalian manajemen, jenis pengendalian dalam sistem pengendalian manajemen, dan kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari desain penelitian, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran obyek penelitian, penerapan SPM pada KOPKAR WIMA, dan gambaran sejauh mana SPM pada KOPKAR WIMA untuk meningkatkan kinerja koperasi

BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan dari penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan saat melakukan penelitian ini, dan saran yang diharapkan dapat berguna bagi KOPKAR WIMA dan pihak lain yang berkepentingan.