

EVALUASI DAN PERBAIKAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA KOPERASI BINA MITRA SEJAHTERA PROBOLINGGO

Selvia Sugianto, Bonnie Soeherman

Jurusan Akuntansi / Universitas Surabaya

Berniceselvia@gmail.com

Abstrak –

Abstract –

This research was made to determine the effectiveness and efficiency of management control systems in overcoming employee problems in Cooperative Bina Mitra Sejahtera Probolinggo. This study used a qualitative approach to obtain a description of the evaluation and improvement of management control systems in the Cooperative. The source of research data came from observations and interviews to the management, chief secretary, and employees of the Cooperative Bina Mitra Sejahtera Probolinggo. The findings of this research indicate that the management control systems can overcome the behavior problem on the employee.

Keywords : Management Control System, Cooperative, Employee Problems

PENDAHULUAN

Sebuah sistem pengendalian manajemen diperlukan karena mencakup mekanisme manajer untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan dari bawahan mereka sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi (*Anthony dan Govindarajan, 2007*).

Merchant dan Van der Stede (1998) mengatakan bahwa tidak semua sistem pengendalian manajemen cocok untuk semua perusahaan. Untuk itu diperlukan sistem pengendalian manajemen yang sesuai dengan isi dari badan usaha atau organisasi tersebut agar lebih efektif dalam mencapai tujuannya. Sebuah sistem pengendalian manajemen berarti harus dijalankan sesuai dengan tujuan dari organisasi yang ada. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Keeksistensian sebuah koperasi tidak perlu diragukan lagi karena koperasi ada tidak hanya didalam negeri melainkan ada diluar negeri juga. Dalam negeri dan luar negeri berarti

berbicara tentang timur dan barat. Oleh karena itu , terdapat perbedaan antara koperasi dalam negeri dan luar negeri. Koperasi di Indonesia dapat dikatakan *up to bottom* , artinya koperasi berkembang di Indonesia bukan dari kesadaran masyarakat, tetapi muncul dari dukungan pemerintah yang disosialisasikan ke bawah. Berbeda dengan koperasi yang ada di dalam negeri , koperasi luar negeri terbentuk karena adanya kesadaran masyarakat untuk saling membantu memenuhi kebutuhan dan mensejahterakan yang merupakan tujuan koperasi itu sendiri, sehingga pemerintah tinggal menjadi pendukung dan pelindung saja. Hal dasar inilah yang dapat menjadi pemicu adanya masalah karyawan dalam bekerja di koperasi dalam negeri.

Menurut hasil survei Accenture , alasan utama responden tidak puas dengan pekerjaan mereka, antara lain kompensasi yang tidak sepadan (47 persen untuk perempuan dan 44 persen laki-laki), tidak adanya kesempatan untuk tumbuh (36 persen banding 32 persen) , tidak adanya kesempatan pengembangan karir (33 persen banding 34 persen) , dan merasa terperangkap (29 persen banding 32 persen) karena kurangnya dukungan dari badan usaha sendiri inilah yang dapat mendorong munculnya *employees problems* (Rahayu,2011).

Menurut laporan dari Dinas Koperasi , Usaha Mikro , Perdagangan dan Perindustrian Kota Probolinggo , menyatakan bahwa 90% dari hampir 1000 koperasi yang ada di Probolinggo merupakan koperasi yang sehat (Faisol. 2012) Tetapi pada kenyataannya , ada karyawan yang mempunyai kinerja yang buruk akibat faktor-faktor menurut survei Accenture tersebut, sehingga menjadikan koperasi kurang memenuhi *standart* yang ditentukan dari Dinas. Oleh karena itu, koperasi yang mempunyai masalah pada karyawannya seperti *motivational problem* , *lack of direction* , dan *personal limitation* sangat diperlukan adanya jenis pengendalian untuk dapat mencapai standar yang telah ditentukan demi tercapainya tujuan dari koperasi. Jenis pengendalian tersebut meliputi *action control* , *result control* , dan *personel control* (Merchant. 1998)

TELAAH TEORITIS

Sistem Pengendalian Manajemen

Sebuah sistem pengendalian manajemen merupakan suatu rangkaian tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus (Sumarsan, 2013). Sebuah proses pengendalian manajemen harus meliputi hubungan komunikasi informal dan interaksi antara manajer dengan karyawannya. Menurut Walter Newsom, seorang profesor di Mississippi State University, komunikasi adalah elemen yang penting diantara semua elemen, karena tidak ada sesuatu yang bisa dikerjakan tanpa adanya

komunikasi, karena dengan berkomunikasi berarti berbicara pada karyawan dan mendengarkan karyawan tersebut (Daly D, 1995). Robert Anthony, 2007 dengan menyebutkan bahwa sebuah sistem pengendalian manajemen adalah sebagai suatu proses untuk memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk memahami suatu sistem pengendalian manajemen dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan pengendalian manajemen dalam suatu organisasi dan proses pengendalian manajemen. Sebuah lingkungan pengendalian menggambarkan tentang lingkungan dan pengendalian manajemen tersebut berlangsung atau lingkungan dimana sistem itu berada, yaitu meliputi karakteristik organisasi yang mempengaruhi proses pengendalian manajemen, dengan fokus utama pada perilaku individu dalam organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Koperasi dan Karakteristiknya

Koperasi merupakan lembaga yang harus dikelola sebagaimana layaknya lembaga bisnis. Di dalam sebuah lembaga bisnis diperlukan sebuah pengelolaan yang efektif dan efisien yang dikenal dengan manajemen (Langevin, 2013).

Karakteristik koperasi di Indonesia berbeda dengan karakteristik koperasi diluar negeri. Dapat dikatakan demikian karena koperasi di Indonesia merupakan *up to bottom*, artinya koperasi berkembang di Indonesia bukan dari kesadaran masyarakat, tetapi muncul dari dukungan pemerintah yang disosialisasikan ke bawah. Selain itu pemerintah punya *double job* yakni selain mendukung juga harus mensosialisasikannya dulu ke bawah sehingga rakyat menjadi mengerti akan manfaat dan tujuan dari koperasi. Berbeda dengan koperasi yang ada di dalam negeri, koperasi luar negeri terbentuk karena adanya kesadaran masyarakat untuk saling membantu memenuhi kebutuhan dan mensejahterakan yang merupakan tujuan koperasi itu sendiri, sehingga pemerintah tinggal menjadi pendukung dan pelindung saja (Ningrum, 2013).

Lambang Koperasi

Makna dari lambang koperasi: Roda Bergigi menggambarkan upaya keras yang ditempuh secara terus-menerus. Rantai melambangkan ikatan persatuan yang kokoh. Kapas dan Padi menggambarkan kemakmuran anggota koperasi secara khusus dan merakyat secara umum yang diusahakan oleh koperasi tersebut. Timbangan melambangkan keadilan sosial sebagai salah satunya dasar dari koperasi. Bintang dalam perisai melambangkan landasan ideal dari koperasi tersendiri. Pohon beringin melambangkan timbangan dan bintang dalam perisai menjadi nilai hidup yang harus dijunjung tinggi. Koperasi Indonesia menandakan bahwa Koperasi yang dimaksudkan merupakan koperasi dari Rakyat Indonesia. Warna merah dan

putih merupakan *background* yang menggambarkan sifat-sifat nasionalisme Negara Kerakyatan Republik Indonesia sendiri.

Asas Koperasi

Koperasi memiliki 2 asas, yaitu asas kekeluargaan dan asas gotong royong. Asas kekeluargaan berarti setiap anggota koperasi memiliki kesadaran untuk melakukan yang terbaik di setiap kegiatan koperasi, dan hal-hal yang dianggap berguna untuk semua anggota dalam koperasi tersebut, sedangkan asas gotong royong berarti setiap anggota koperasi harus memiliki toleransi, tidak egois atau individualis, serta mau bekerja sama dengan anggota lainnya.

Prinsip Koperasi

Prinsip-prinsip koperasi adalah garis-garis yang dijadikan penuntun dan digunakan oleh koperasi untuk mengaplikasikan tuntunan tersebut dalam praktik koperasi. Adapun prinsip tersebut yaitu terdiri dari: Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka, pengelolaan dilakukan secara demokrasi, pembagian SHU dilakukan secara adil sesuai dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota, pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal, kemandirian, pendidikan perkoperasiaan, kerjasama antarkoperasi.

Jenis Pengendalian dan Permasalahan Pengendalian

Menurut Anna Partina dkk berdasarkan teori Merchant 1998, Sistem Pengendalian Manajemen dibagi menjadi 3 Jenis Pengendalian yaitu pengendalian hasil, pengendalian tindakan, dan pengendalian personel/budaya. Dari masing-masing jenis pengendalian, Ketiganya memiliki bentuk pendekatan yang berbeda dalam melakukan pengendalian terhadap para pegawai. Berikut tabel Jenis Pengendalian Manajemen beserta permasalahan pengendaliannya.

Tabel 1. Jenis Pengendalian Manajemen dan Permasalahan Pengendalian

Jenis Pengendalian	Permasalahan Pengendalian		
	Kurangnya Pengarahan	Masalah Motivasi	Keterbatasan Personal
Pengendalian Hasil			
Akuntabilitas hasil	X	X	
Pengendalian Tindakan			
Pembatasan sikap		X	
Tinjauan pratindakan	X	X	X
Akuntabilitas tindakan	X	X	X

Redundansi			X
Pengendalian personel/kultur			
Pemilihan dan penempatan	X	X	X
Pelatihan	X		X
Ketersediaan sumber daya			X
Penciptaan kultur perusahaan yang kuat	X	X	
Imbalan berbasis kelompok	X	X	

Sumber: Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. 1998. *Management Control System: performance measurement, evaluation and incentives*. Trans. Anna Partina dkk. Jakarta. Salembat Empat.

Pentingnya Sistem Pengendalian Manajemen bagi Koperasi

Sistem pengendalian manajemen penting bagi koperasi karena koperasi membutuhkan pengendalian untuk menghadapi beberapa masalah yang terjadi pada karyawannya saat bekerja. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), penyebab kebutuhan pengendalian manajemen dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu yang pertama adalah *Lack of Direction Problem*. *Lack of Direction Problem* adalah ketidaktahuan karyawan tentang apa yang harus dilakukan karena kurangnya arahan dari atasan. *Lack of direction problem* merupakan salah satu masalah pengendalian yang melatarbelakangi timbulnya kebutuhan akan sistem pengendalian manajemen dimana hal ini terjadi karena tidak adanya arahan yang jelas mengenai tujuan dan kinerja seperti apa yang dikehendaki oleh atasan dari karyawan. Kedua, *Motivational Problems*. *Motivational Problems* adalah masalah motivasi yang terjadi pada karyawan dimana karyawan telah mengetahui apa yang harus dilakukan akan tetapi karyawan tersebut tidak melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Ketiga, *Personal Limitations*. *Personal limitations* adalah keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi sehingga target yang diharapkan oleh organisasi tidak tercapai. Karyawan telah mengetahui apa yang harus mereka lakukan, dan merekapun telah memiliki motivasi kerja yang tinggi, namun mereka tidak mampu melaksanakannya karena adanya keterbatasan dari masing-masing karyawan. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya pelatihan, stamina kerja, dan pengalaman atau pengetahuan.

Bentuk-Bentuk Sistem Pengendalian Manajemen

Merchant membedakan tiga jenis *control* untuk mengatasi beberapa masalah yang terjadi dalam sebuah organisasi yaitu pengendalian hasil, pengendalian tindakan, dan pengendalian personel/budaya. Dari beberapa jenis terdapat bentuk *control* menurut Merchant, antara lain: Pengendalian Hasil (*result control*) yang merupakan pengendalian yang berfokus pada hasil sebuah organisasi. Hasil disini diidentifikasi sebagai *output* yang diharapkan dari karyawan. Prestasi mereka sering diperkuat dengan adanya penghargaan yang diberikan atas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Selanjutnya pengendalian tindakan berarti pengendalian terhadap perilaku karyawan. Pengendalian ini tidak melihat tujuan akhir / hasil dari karyawan akan tetapi melihat perilaku karyawan dengan *pre-action review* dan pemantauan perilaku dengan pengamatan langsung atau kontrol formal selama proses bekerja, apakah sudah sesuai dengan prosedur organisasi. Pengendalian tindakan memiliki empat bentuk dasar, yaitu *Behavioral constraints*, *Physical constraint*, *Administrative constraint*, *Preaction reviews*, *Action Accountability*, dan *Redudancy*. Lalu yang ketiga ada pengendalian Personel dan Budaya (*personnel and culture control*). Pengendalian personel merupakan pengendalian yang dilakukan dalam organisasi dengan tujuan menanamkan kesadaran pada setiap individu dalam organisasi agar individu tersebut memiliki kecenderungan untuk mengontrol dirinya sendiri. Metode utama pelaksanaan *personnel control* terdiri dari *Selection and placement*, *Training*, *Job Design and Provision of Necessary Resources*. Sedangkan pengendalian budaya berfokus pada norma-norma perilaku organisasi serta nilai bersama untuk mendorong pengendalian diri dan perilaku karyawan. Sebuah *Culture control* akan lebih efektif apabila masing-masing karyawan memiliki ikatan emosional. Ikatan ini dapat tercipta apabila didukung oleh budaya organisasi yang kuat. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat karyawan dapat bekerja dengan baik. Ada lima metode penting untuk membentuk budaya dan pengefektifan *cultural control*, yaitu *Codes of conduct*, *Group-based rewards*, *Intraorganizational transfer* dan *Tone at the top*.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dimana berbasis *applied research*, dimana penelitian ini memberikan rekomendasi kepada objek penelitian sehingga dapat mengevaluasi dan memberikan perbaikan terhadap sistem pengendalian manajemen yang telah diterapkan Koperasi Bina Mitra Sejahtera Probolinggo untuk mengatasi masalah pada karyawannya. Metoda pengumpulan data dari penelitian ini yakni dengan melakukan observasi dan wawancara kepada manajer, kepala bagian, dan karyawan dengan menggunakan media berupa

catatan kecil dan perekam suara. Wawancara dilakukan oleh peneliti menggunakan pendekatan semi-struktural dan tidak terstruktur agar peneliti dapat mengimprovisasi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan sehingga dapat menggali lebih dalam lagi jawaban dari pihak manajer, kepala bagian personalia umum, serta karyawan dari koperasi sehingga informasi yang didapat oleh peneliti dari hasil wawancara kepada pihak yang terlibat akan lebih banyak dan dapat membantu penulis mengerjakan studi ini, sedangkan observasi dilakukan untuk menyesuaikan hasil wawancara dengan kenyataan yang ada, observasi dilakukan kurang lebih 6 jam dalam seminggu dan berlangsung selama 4 minggu terhitung dari pada akhir bulan Juni 2017.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Koperasi Bina Mitra Sejahtera

Koperasi Bina Mitra Sejahtera Probolinggo merupakan sebuah organisasi simpan pinjam yang melayani tabungan, deposito, dan kredit. Koperasi ini didirikan oleh tiga orang antara lain Ibu Ng Ai Tjin, Bapak Agus, dan Bapak Hendrik sejak 10 Oktober 2010 dengan 11 karyawan dengan visi menjadi organisasi yang dapat menjaring dan menyalurkan dana serta menyejahterahkan karyawan serta anggota kelas menengah kebawah sebagai misinya. Awalnya, KBMS berlokasi di Jalan Ikan Belanak No.3 Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo, dikarenakan kontrak sewa telah habis pihak KBMS memutuskan untuk berpindah lokasi di Jalan Ikan Hiu No.18 Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. Perpindahan lokasi KBMS disertai dengan pergantian manajer laki-laki ke manajer perempuan yang merupakan orang kenalan salah satu pemilik, yakni Ibu Olivia. Saat ini, KBMS telah memiliki 21 karyawan termasuk 1 orang penjaga malam. Koperasi ini beroperasi setiap hari Senin s.d. Jumat mulai pukul 08.00 s.d. 17.00 WIB, sedangkan untuk hari libur koperasi mengikuti kalender perbankan. KBMS memberikan kesempatan bagi karyawan yang berhalangan kerja atau ada kepentingan mendadak sebanyak 12 kali dalam setahun dengan syarat tertentu.

Prinsip-Prinsip Koperasi Indonesia dan Penerapannya pada Koperasi Bina Mitra Sejahtera

Dari ketujuh prinsip Koperasi Indonesia, Koperasi Bina Mitra Sejahtera menerapkan enam prinsip saja, yaitu yang pertama keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka dengan mencari calon anggota/nasabah koperasi menawarkan produknya kepada para calon anggota/nasabah dengan sistem jemput bola (mendatangi calon anggota/nasabah ke tempatnya) tanpa memaksakan untuk menanamkan modalnya. Koperasi juga terbuka untuk menerima

semua khalangan masyarakat yang ingin menanamkan modalnya ataupun meminjam dana untuk modal usaha. Kedua, pengelolaan dilakukan secara demokrasi dengan membebaskan karyawan dan nasabah untuk berpendapat, memberikan kritik dan saran. Ketiga, pembagian SHU dilakukan secara adil sesuai dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota. Keempat, pemberian balas jasa terhadap modal dengan membagikan SHU diakhir tahun kepada karyawan dan anggota sesuai dengan jasa dan modal yang ditanamkan. Kelima, kemandirian yakni dengan menuntut karyawan agar tanggung jawab atas peran dan tugasnya serta berperan aktif dalam koperasi. Keenam, pendidikan perkoperasian dengan mengharuskan karyawan memahami aturan kerja, kode etik, tugas dan tanggungjawabnya pada koperasi.

Sistem Pengendalian Manajemen Koperasi Bina Mitra Sejahtera

Koperasi telah menerapkan pengendalian personel dalam bentuk seleksi dan penempatan bagi calon karyawan dan karyawannya. Selain itu koperasi juga memberikan pelatihan kerja atau training dengan tujuan mempersiapkan mereka bukan hanya ahli dalam bidangnya akan tetapi juga pemahamannya terhadap kode etik koperasi serta menyediakan sumber daya pendukung kerja seperti perlengkapan dan peralatan kantor, ruang kerja ber-AC sehingga nyaman untuk bekerja, *wifi*, dan kendaraan kantor bagi karyawan yang bertugas keliling serta *job design* bagi karyawannya dengan membuat struktur organisasi dengan diskripsi pekerjaan yang jelas untuk para karyawannya. Selain pengendalian personel, koperasi juga menerapkan pengendalian budaya dengan bentuk pengendalian *code of conduct* yakni dengan berpedoman pada kode etik dalam bertingkah laku dan bekerja dan *tone at the top* dengan menganut prinsip Ki Hajar Dewantara. Koperasi juga menjalankan asas Koperasi Indonesia, asas kekeluargaan dan asas Gotong Royong serta makna dari lambang Koperasi Indonesia sendiri. Dalam menerapkan lambang roda bergigi, koperasi menuntut karyawan harus dapat memahami tugas, tanggung jawabnya, dan kode etik yang nantinya menjadi pedoman dalam bekerja (makna bintang dalam perisai), sedangkan rantai, koperasi menuntut karyawan untuk mempunyai rasa memiliki terhadap koperasi dengan berperan aktif memberikan saran, kritik, dan tanggung jawab atas tugasnya. Dalam menerapkan padi dan kapas, koperasi memberikan SHU dan bonus tahunan kepada karyawannya. Dalam menjalankan aturan dan hukum koperasi tidak memandang jabatan/ posisi dan hal ini menerapkan makna lambang timbangan. Dalam mengatur karyawannya, koperasi mewajibkan karyawan untuk mentaati kode etik yang ada dengan menjunjung tinggi landasan tersebut dan keadilan. Selain pengendalian personal/budaya dan pengendalian tindakan, ada pengendalian

tindakan yang dilakukan koperasi yakni dengan membatasi sikap karyawannya dengan memasang CCTV dan mewajibkan karyawan menandatangani surat kepatuhan koperasi sebagai akuntabilitas tindakannya apabila melanggar.

Masalah, Penyebab, dan Rekomendasi

Tabel 2. Masalah , Penyebab, dan Rekomendasi Koperasi Bina Mitra Sejahtera

Jenis Pengendalian	Permasalahan Pengendalian			Deskripsi Permasalahan	Penyebab	Rekomendasi	Manfaat
	Kurangnya Pengarahan	Masalah Motivasi	Keterbatasan Personal				
Akuntabilitas hasil	X	X		Pengendalian Hasil			
				Kerancuan job desc antara bagian SPU dan Pengkreditan sehingga pekerjaan SPU tidak terselesaikan	Struktur organisasi yang tidak jelas	Mengevaluasi kejelasan struktur organisasi agar setiap karyawan tahu apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dari koperasi	Setiap karyawan akan tahu bagian pekerjaannya secara jelas, dan sejauh mana dia harus menyelesaikan tugasnya untuk mencapai tujuan koperasi
			Bonus tetap diberikan kepada karyawan meskipun target yang diberikan ke karyawan tidak dapat tercapai	Adanya toleransi yang diberikan terhadap pencapaian target karena attitude karyawan yang dianggap baik sehingga motivasi	Sebuah bonus dan kenaikan gaji yang diberikan ke karyawan seharusnya disertai dengan penghargaan dan penilaian atas kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan.	Motivasi kerja karyawan dalam mencapai target akan meningkat karena karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan, serta akan menjadi sebuah kebanggaan tersendiri bagi	

					<i>karyawan yang rendah dalam mencapai target</i>	<i>karyawan yang mendapat penghargaan.</i>
Pengendalian Tindakan						
Akuntabilitas tindakan	X	X	X	<p>Karyawan mencuri jam kerja nongkrong diluar bersama temannya</p> <p><i>Karyawan bekerja seandainya saja tanpa memikirkan dampak dan prospek koperasi kedepan seperti apa. Ada 2 divisi karyawan yang bertugas memberikan informasi yang berbeda kepada manajer tentang aset anggota</i></p>	<p>Toleransi yang diberikan terhadap setiap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan</p>	<p><i>Koperasi seharusnya menjalankan sebagaimana mestinya isi dari surat kepatuhan yang sudah ditandatangani oleh karyawan tentang ketentuan kerja dan pertanggungjawaban apabila melanggar. Ketatnya atas punishment yang diterima oleh karyawan bisa meminimalisir masalah motivasi dan kurangnya pengarahan di karyawan tersebut. Apabila koperasi selalu meringankan punishment terhadap karyawan (tidak sesuai aturan) maka karyawan akan melanggar hukum yang akan</i></p>
						<p>Karyawan tidak akan meremehkan lagi aturan yang sudah tertulis dan berlaku. Dengan begitu karyawan akan mentaati aturan yang sudah tertulis, dan pekerjaan yang dilakukan karyawan akan sesuai dengan prosedur kerja.</p>

				atau nasabah koperasi.			<i>diterimanya, karena selama ini hukuman diberikan tergantung dari penilaian manajer atas kesalahan.</i>	
Pengendalian Personel/Budaya								
Penciptaan kultur perusahaan yang kuat dan pelatihan	X	X		Manajer menerima suap dari calon nasabah untuk memberikan pinjaman kredit terhadap nasabah tersebut	Kurangnnya rasa memiliki manajer terhadap koperasi	Semua level pekerja tidak hanya diberikan tentang tata cara kerja dan kode etik saja, akan tetapi diberikan pendidikan perkoperasian melalui pelatihan atau seminar tentang budaya kerja perkoperasian Indonesia	Terciptanya kesadaran akan budaya koperasi dengan memahami makna lambang, asas, dan prinsip koperasi secara mendalam, sehingga semua pekerja koperasi bekerja sesuai dengan budaya yang sesungguhnya.	

KESIMPULAN

Sistem pengendalian manajemen penting dilakukan bagi setiap organisasi. Sebuah sistem pengendalian manajemen pada organisasi laba berbeda dengan organisasi nirlaba. Perbedaan terjadi karena tujuan organisasi laba adalah profit sedangkan organisasi nirlaba adalah kesejahteraan bersama. Dengan perbedaan ini, otomatis membuat sistem pengendalian manajemen yang diterapkan untuk mengatasi permasalahan karyawan pada koperasi berbeda dengan perusahaan. Masalah yang terjadi pada karyawan koperasi Bina Mitra Sejahtera banyak terjadi karena karyawan minim pengarahan dan ketidakmauan karyawan bekerja sesuai prosedur karena motivasi kerja yang rendah. Koperasi Bina Mitra Sejahtera telah menjalankan beberapa sistem pengendalian manajemen terhadap karyawannya. Untuk meminimalisir masalah kekaryawannya, koperasi telah menerapkan pengendalian tindakan dan pengendalian personal/budaya. Pengendalian tindakan yang telah dilakukan koperasi antara lain pembatasan sikap dengan memasang CCTV di sudut ruang koperasi dan akuntabilitas tindakan dengan mewajibkan setiap karyawan menandatangani surat kepatuhan koperasi. Akan tetapi, pengendalian yang dilakukan dapat dikatakan tidak terlalu ketat, karena koperasi memberikan toleransi terhadap tindakan karyawannya yang tidak fatal, dalam artian tindakan tersebut tidak sampai merugikan koperasi. Pengendalian personal yang telah dilakukan koperasi yakni seleksi dan penempatan, *training, job design and provision of necessary resources*. Dari ketiga pengendalian tersebut, koperasi dalam menyeleksi karyawannya tidak terlalu ketat, hal ini dikarenakan koperasi lebih mengutamakan kemauan daripada kemampuan. Dalam melakukan pengendalian budaya, koperasi mempunyai pedoman kode etik dimana dalam kode etik tersebut terdapat asas-asas koperasi, lambang dan prinsip koperasi, serta *tone at the top* yakni menerapkan tiga prinsip Ki Hajar Dewantara. Meskipun bukan tergolong organisasi profit, sebuah pengendalian hasil juga perlu dilakukan pada sebuah koperasi. Karena menurut Merchant, sebuah pengendalian hasil mampu menyelesaikan permasalahan kekaryawanan disaat karyawan kurang pengarahan dan kurang motivasi.