



Penerapan Pengendalian Manajemen Pada Penyaluran Pinjaman Koperasi Simpan Pinjam (Kospin) BN

Florentina Herispuspitasari; Ancella Anitawati Hermawan

Magister Akuntansi Universitas Indonesia

florentinaheris81@gmail.com

ABSTRAK

Penyaluran pinjaman kepada sektor konstruksi terkadang terhalang modal yang dimiliki. Untuk meningkatkan struktur permodalan, Kospin akan mendapatkan pinjaman dari Koperasi Bank X. Peningkatan permodalan Kospin harus diikuti memadainya sistem pengendalian manajemen. Oleh karena itu, prosedur penyaluran dan pengukuran kinerja pinjaman harus memadai. Penelitian ini dilakukan pada Kospin BN untuk mengukur pengendalian manajemen yang dimiliki berdasarkan prosedur penyaluran dan pengukuran kinerja. Tujuan penelitian ini adalah memperoleh rancangan prosedur operasional pinjaman yang memadai, memperoleh suatu sistem perencanaan dan pengukuran kinerja pinjaman formal sebagai key success factor untuk memastikan dan memonitor pencapaian strategi. Metode penelitian yang digunakan studi kasus, menggunakan analisis kualitatif berdasarkan Boundary Sistem dan Diagnostic Control System. Hasil penelitian, berdasarkan analisis SWOT terdapat kelemahan pengelolaan manajemen dan pricing strategy serta ancaman kompetitor yang menghambat strategi fokus Pinjaman Bisnis. Oleh karenanya, Kospin sebaiknya menetapkan pricing strategy yang tepat untuk memenangkan persaingan. Selain itu, Kospin belum menerapkan SOP Pinjaman Bisnis sesuai dengan Keputusan Deputy Bidang Pembiayaan Kemenkop dan UKM No.06/Kep/Dep.2/II/2017. Sehingga perlu menyesuaikan keterkaitan prosedur, kualifikasi personil, pembagian tugas, alur proses bisnis, serta dokumentasi dan pencatatan. Kospin juga belum menetapkan target kinerja, monitoring dan pengukuran serta evaluasi kinerja secara formal. Kospin sebaiknya menentukan target, memonitor dan mengukur kinerja serta melakukan evaluasi atas kerjanya.

Kata Kunci: *Boundary System; Diagnostic Control System; Pengukuran Kinerja Pinjaman; Prosedur Operasional Pinjaman.*

ABSTRACT

The distribution of loans to the construction sector is sometimes hampered by the capital they have. To improve the capital structure, Kospin will receive a loan from Cooperative Bank X. An increase in Kospin's capital must be followed by an adequate management control system. Therefore, the procedures for loan disbursement and performance measurement must be adequate. This research was conducted at Kospin BN to measure management control based on distribution procedures and performance measurement. The purpose of this study was to obtain an adequate loan operational procedure design, obtain a formal loan performance planning and measurement system as a key success factor to ensure and monitor the achievement of the strategy. The research method used is a case study, using qualitative analysis based on Boundary Systems and Diagnostic Control Systems. The results of the study, based on the SWOT analysis, there are weaknesses in management and pricing strategies as well as competitors' threats that hinder the business loan focus strategy. Therefore, Kospin should determine the right pricing strategy to win the competition. In addition, Kospin has not yet implemented the Business Loan SOP in accordance with the Decree of the Deputy for Financing of the Ministry of Cooperatives and SMEs No.06/Kep/Dep.2/II/2017. So it is necessary to adjust the linkages of procedures, personnel qualifications, division of tasks, business process flow, as well as documentation and records. Kospin also has not set performance targets, monitoring and measuring and evaluating performance formally. Kospin should set targets, monitor and measure performance and evaluate its performance.

Keywords: Boundary System; Diagnostic Control System; Performance Measurement; Loan Procedure.

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi dunia, termasuk Indonesia mengalami penurunan di awal tahun 2020 karena pandemi COVID (Thaha, 2020). Industri konstruksi sebagai penyangga pembangunan infrastrukturnya ikut terdampak. Jasa konstruksi merupakan industri yang semakin berkembang seiring pembangunan. Semakin maju sebuah daerah, semakin berkembang juga usaha jasa konstruksi karena kebutuhan infrastruktur berupa bangunan gedung yang dipergunakan bagi pemukiman, industri, fasilitas-fasilitas umum akan meningkat (Triyawan & Fendayanti, 2021). Oleh karenanya, melemahnya sektor jasa konstruksi ini, tentu akan mempengaruhi pembangunan ekonomi suatu negara.

Setelah pandemi, walaupun sektor konstruksi masih dalam pemulihan karena tertundanya beberapa proyek saat pandemi, namun jika dibandingkan dengan sektor konstruksi global, pertumbuhan sektor konstruksi di Indonesia cukup tinggi, bahkan memberikan kontribusi terhadap pemulihan ekonomi pasca pandemi (PT Danareksa - Danareksa Research Institute, 2022). Sektor ini mampu bangkit kembali karena mampu menyokong pertumbuhan dan pemerataan ekonomi (Rusmini, et al., 2023). Oleh karenanya pembiayaan terhadap sektor konstruksi ini menjadi sangat krusial. Salah satu skema pembiayaan infrastruktur di Indonesia adalah KPBU (Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha). Menurut Peraturan Presiden nomor 38 Tahun 2015, dimana badan usaha yang dapat bekerjasama dengan pemerintah adalah badan usaha milik negara atau daerah, badan usaha milik swasta berupa PT dan badan hukum dari luar negeri serta koperasi. Dengan demikian, koperasi dapat menyalurkan pembiayaan dalam bentuk pinjaman kepada industri konstruksi dalam rangka pengadaan infrastruktur.

Koperasi Simpan Pinjam BN (untuk selanjutnya disebut Kospin) yang kegiatan utamanya adalah menghimpun simpanan dan menyalurkan pinjaman ke anggotanya ini memiliki visi “Menjadi Koperasi Terbaik dan Berdampak Positif Bagi Semua Orang” menginginkan agar setiap proses bisnisnya dapat dilakukan dengan benar. Maraknya kasus penyalahgunaan yang melibatkan koperasi sebagai “kendaraan” untuk mencari keuntungan semata (Akbar, 2022) membuat Kospin sebagai sebuah *startup* bertekad untuk senantiasa beroperasi dengan benar demi meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Namun demikian, peran koperasi dalam menyalurkan pembiayaan kepada sektor konstruksi terkadang terhalang oleh modal yang dimiliki, sehingga pada akhirnya ditemukan koperasi yang menempuh jalan pintas melakukan praktik yang illegal, semata-mata demi menghimpun modal yang diperlukan (Kliklegal.com, 2020)

Untuk meningkatkan struktur permodalan di tahun 2023 ini, Kospin akan mendapatkan tambahan permodalan dari Koperasi Bank X. Meningkatnya komponen permodalan Kospin untuk disalurkan dalam bentuk pinjaman tentu saja perlu ditunjang oleh sistem pengendalian manajemen yang memadai. Pengendalian manajemen Kospin saat ini yang terkait dengan penyaluran pinjaman dan pengukuran kinerja yang dimiliki belum memadai, sehingga tidak dapat mengukur sejauh mana strategi Kospin telah diterapkan untuk mencapai tujuannya. Karena penerapan pengendalian manajemen yang baik tentu akan mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan (Laoli & Ndraha, 2022). Oleh karena itu, peneliti akan menganalisis pengendalian manajemen yang dimiliki Kospin berdasarkan *Boundary System* dan *Diagnostic Control System*

Kospin memiliki fokus strategi penyaluran Pinjaman Bisnis di tahun 2023. Oleh karena itu, maka ruang lingkup penelitian ini adalah membahas mengenai pengendalian manajemen yang berkaitan dengan prosedur operasional dalam penyaluran Pinjaman Bisnis dan pengukuran kinerja Pinjaman Bisnis. Sedangkan, tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh

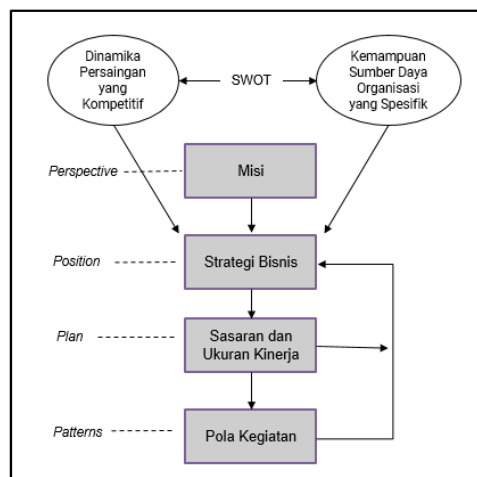
rancangan prosedur operasional pinjaman yang memadai sebagai sarana pengendalian internal guna mitigasi potensi risiko kegagalan yang muncul di kemudian hari dan memperoleh suatu sistem perencanaan dan pengukuran kinerja pinjaman yang formal sebagai *key success factor* untuk memastikan dan memonitor pencapaian strategi

TINJAUAN TEORITIS

Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajerial agar semua anggota organisasi melaksanakan strategi bisnis seperti yang dikutip oleh Izzudin & Dahtiah (2020) dalam Anthony dan Govindarajan (2007) dan digunakan sebagai alat untuk pencapaian kinerja anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Dimana strategi tersebut digunakan untuk guna mencapai keuntungan tertentu yang merupakan tujuan perusahaan (Putri, 2019). Proses untuk menyusun dan mengimplementasikan strategi yang merupakan hirarki strategi bisnis tercantum pada Gambar 1.

Gambar 1 Hirarki Strategi Bisnis



Sumber : Simons (2014)

Ada berbagai macam sistem pengendalian manajemen dalam mengimplementasikan strategi, salah satunya adalah menggunakan *Four Levers of Control* sebagai alat yang memudahkan manajemen dalam melakukan pengendalian internal dan pengukuran kinerja guna mencapai tujuan organisasi (Simons, 2014). Dengan demikian, penerapan sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan *Four Levers of Control* akan mendukung organisasi untuk mampu menyelaraskan strategi guna mencapai tujuan (Simons, 2014)

Four Levers Of Control

Dalam Four Levers of Control, terdapat empat buah elemen yang saling mendukung dalam proses pengendalian internal yaitu :

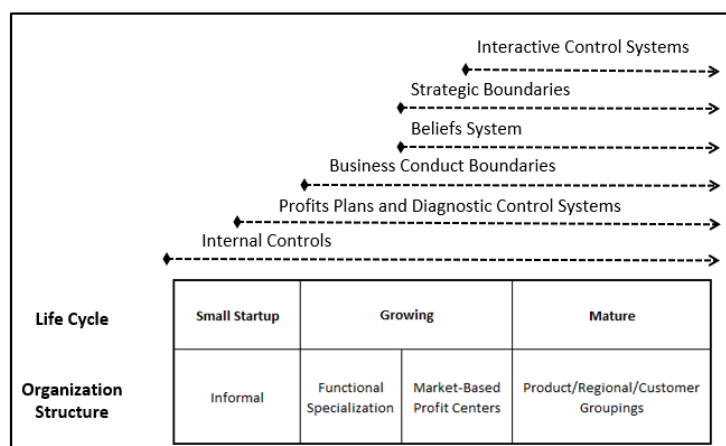
1. *Belief System*, merupakan visi yang hendak dicapai oleh perusahaan. Pernyataan visi ini kemudian akan dikomunikasikan melalui misi dan nilai-nilai yang dimiliki

perusahaan. Dalam hal ini, *Belief System* merupakan *strategy as perspective* (Simons, 2014)

2. *Boundary System*, sebagai *strategy as position* akan memastikan pelaksanaan strategi berada dalam batasan mengenai hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Pada *Boundary System* terdapat *Business Conduct Boundaries* dan *Strategic Boundaries* (Simons, 2014)
3. *Diagnostic Control System* sebagai *strategy as plan* merupakan alat pengendali manajemen untuk merealisasikan strategi yang dimaksud oleh organisasi menjadi terlaksana dan akan membantu organisasi melakukan pengukuran kinerja dan membandingkan antara sasaran dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan dengan realisasinya (Indonesia I. A., 2015) dengan menggunakan *critical performance variable* sebagai pedoman (Simons, 2014)
4. *Interactive Control System* merupakan sistem pengendalian yang dilakukan oleh manajer untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan aktivitas karyawan, yang merupakan komunikasi dua arah pada berbagai tingkatan organisasi (Wijaya & Efferin, 2019) pada kegiatan sehari-hari. Dengan demikian, *Interactive Control System* berperan sebagai *Strategy as Pattern* (Simons, 2014)

Terdapat beberapa tahapan siklus hidup organisasi yaitu organisasi kecil yang baru mulai (*start-up*), organisasi yang berkembang dan organisasi yang sudah mapan. Dimana pada setiap tahapan yang berbeda tersebut, manajer harus memiliki kemampuan strategis untuk mencapai sasaran (Simons, 2014) seperti pada Gambar 2.

Gambar 2 Life Cycle Organisasi dan Sistem Pengendalian Organisasi



Sumber : Simons (2014)

Pada fase *startup* yang merupakan tahapan awal sebuah organisasi, memerlukan komitmen semua anggota dan pengurus untuk benar-benar menyatu dengan organisasi yang dimiliki untuk melakukan strategi yang telah ditetapkan (*strategy as plan*). Komitmen tersebut diwujudkan dalam pencapaian target atas kinerja untuk tetap eksis dan bertahan. Dengan demikian, semua anggota organisasi akan berbagi peran dan tanggung-jawab demi pencapaian tujuan bersama. *Startup* yang semakin maju akan membutuhkan pengukuran kinerja dan pengendalian yang efektif (Simons, 2014). Agar terus berkembang, suatu organisasi juga

harus menetapkan target keuntungan untuk membantu manajemen melakukan pengendalian dan membuat keputusan. *Diagnostic Control System* yang berhubungan dengan *Critical Performance Variables* dan pengukuran kinerja harus ditetapkan (Simons, 2014). Namun demikian, sistem pengukuran kinerja ini memungkinkan anggota organisasi untuk melakukan kecurangan dengan tidak mentaati aturan yang berlaku demi mencapai target yang ditetapkan. Oleh karenanya, manajemen perlu untuk menetapkan *Business Conduct Boundaries* untuk menghindarkan organisasi dari risiko tersebut (Simons, 2014). Dengan demikian, berdasarkan tahapan *life cycle* organisasi, *Boundary System* dan *Diagnostic Control System* menjadi hal yang mendasar yang perlu untuk dimiliki oleh Kospin sebagai sebuah organisasi startup.

Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah salah satu konsep krusial dalam sebuah organisasi, karena meminimalkan risiko (Puspitasari, 2021), sedangkan pengendalian internal yang baik diperlukan agar dapat menghindari terjadinya penyelewengan dalam perusahaan (Paramitha, 2020). Menurut COSO (2016), pengendalian internal adalah proses yang dilaksanakan manajemen dan seluruh personil yang dirancang guna memberikan keyakinan memadai dalam mencapai tujuan yang terkait dengan kegiatan operasional, proses pelaporan, dan kepatuhan. Dalam hal ini perusahaan akan melakukan serangkaian prosedur pengamanan dengan tujuan terkait efektivitas dan efisiensi kegiatan perusahaan dalam hal operasional dan keuangan serta pengamanan aset agar terhindar dari kerugian. Selain itu, pengendalian internal juga bertujuan agar laporan yang disampaikan dapat sesuai dengan ketentuan regulator maupun perundang-undangan yang berlaku.

Menurut COSO (2016), ada beberapa macam cara pengendalian internal, diantaranya adalah Penilaian Risiko dan Aktivitas Pengendalian. Pada Penilaian Risiko, suatu organisasi akan mulai mengidentifikasi dan mengukur risiko yang mungkin timbul dari kegiatan operasionalnya sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuannya. Dalam mengidentifikasi risiko, organisasi akan menginventaris sejumlah potensi risiko yang muncul. Sebagai contoh, untuk organisasi yang menghimpun dan menyalurkan dana seperti koperasi, risiko kredit yang tercermin dalam *non performing loan* (NPL) akan mempengaruhi kinerja keuangan (Hariasih, Yulianto, & Hidayat, 2018), sehingga perlu untuk dimitigasi.

Boundary System

Pada *Boundary System* terdapat *Business Conduct Boundaries* dan *Strategic Boundaries* (Simons, 2014). *Strategic Boundary* merupakan batasan mengenai keputusan strategis yang diambil suatu organisasi (*Strategy as position*) dimana dalam penentuan strategi yang diambil, sebuah organisasi harus menentukan bagaimana memberikan nilai tambah kepada konsumen dan bagaimana membedakan produk dan atau jasa yang diciptakan dari kompetitor (Simons, 2014). Terdapat empat macam *Strategic Boundary* yaitu posisi persaingan yang diambil, posisi persaingan yang dihindari, penetapan tingkat keuntungan, produk maupun jasa yang bukan merupakan kompetensi dari organisasi (Indonesia I. A., 2015).

Business Conduct Boundary yaitu batasan perilaku dalam berbisnis yang harus dipatuhi oleh suatu organisasi, dimana terdapat aturan seperti misalnya *codes of conduct*, peraturan pemerintah, peraturan organisasi mengenai yang dilarang berikut sanksinya, serta undang-undang yang mengatur operasional organisasi, sehingga bisa berada dalam koridor yang aman (Siwu, Saerang, & Tirayoh, 2021). Penerapan SOP oleh perusahaan juga merupakan batasan karena suatu organisasi akan beroperasi menggunakan SOP yang sesuai dengan keputusan strategis yang telah ditetapkan (Warouw, Pangerapan, & Pusung, 2022)

Standard Operating Procedure (SOP)

Menurut Keputusan Deputi Bidang Pembiayaan Kemenkop dan UMKM No.06/Kep/Dep.2/II/2017 disampaikan bahwa *Standard Operating Procedure* (SOP) adalah rangkaian pedoman tertulis yang baku dalam proses administrasi perusahaan, cara dan waktu pengerjaan, dimana dan siapa personil yang ditunjuk untuk melaksanakannya (RI K. K., 2017).

Pada organisasi yang menerapkan standar operasional akan meningkatkan produktivitas karyawan. Oleh karenanya, penyusunan SOP yang baik akan menentukan kualitas kinerja para karyawan, dengan demikian akan mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya (Kusumadewi, 2022)

Diagnostic Control System

Diagnostic Control System bertujuan untuk mengkoordinasikan dan memantau implementasi strategi yang direncanakan (*strategy as plan*) dengan melihat kesesuaian antara pencapaian dengan tujuan yang telah ditetapkan (Simons, 2014) Dalam hal ini, *strategy as plan* berfungsi untuk mengkomunikasikan strategi, menetapkan tujuan (*setting performance goals*) dan alokasi sumber daya yang dimiliki (Hasyim, Zamzami, Yanti, & Mandaku, 2021). Untuk memastikan penerapan strategi, *critical performance variables* merupakan faktor yang harus dicapai untuk dapat diimplementasikan, dalam hal ini menjadi patokan pengukuran yang digunakan (Simons, 2014), sehingga jika terdapat penyimpangan dari tujuan awal, dapat diperbaiki sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian terdapat hubungan antara *critical performance variables* dengan target yang ditetapkan dan monitoring kesuksesan implementasinya.. Dalam hal ini (Simons, 2014) penting bagi suatu organisasi untuk :

- a. Mengidentifikasi dan menganalisis *critical performance variables* dengan tepat
- b. Menentukan tujuan yang diinginkan
- c. Memonitor kinerja dan memberikan evaluasi yang dibutuhkan

Koperasi

Menurut Undang-undang No.25 tahun 1992 :

“Koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan”

Koperasi yang didirikan dan beranggotakan perorangan disebut Koperasi Primer dan koperasi yang didirikan serta beranggotakan koperasi disebut Koperasi Sekunder (RI, 1992). Koperasi menjalankan aktivitasnya sesuai dengan tujuannya, dalam hal ini, usaha yang dilakukan sebuah koperasi dapat berupa simpan-pinjam. Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Permen Kop & UMKM) Nomor 15/Per/M.KUKM/IX/2015 (RI K. K., 2015) menyebutkan bahwa :

“Modal sendiri Koperasi Simpan Pinjam (KSP) terdiri dari simpanan pokok, simpanan wajib, cadangan yang disisihkan dari sisa hasil usaha, hibah dan simpanan lain yang memiliki karakteristik sama dengan simpanan wajib. Sedangkan Modal USP (Unit Simpan Pinjam) adalah modal tetap USP yang ditempatkan oleh koperasinya pada awal pendirian USP Koperasi, modal tidak tetap tambahan dari koperasi yang bersangkutan, dan cadangan yang disisihkan dari hasil usaha USP koperasi”

Seperti halnya sebuah organisasi umum, bahwa dalam menjalankan usaha simpan pinjam, menurut Permenkop dan UMKM Nomor: 15/Per/M.KUKM/IX/2015 (RI K. K., 2015) disebutkan :

“Koperasi melaksanakan fungsi intermediasi yaitu menghimpun simpanan dari anggota dan menyalurkannya juga kepada anggota. Dengan demikian koperasi memiliki ciri, bentuk dan sistem tersendiri, wajib diatur, diawasi dan dinilai kinerjanya dan memiliki standar operasional manajemen yang sesuai dengan dinamika dan perubahan tatanan ekonomi dan sosial masyarakat, sehingga apabila dalam pelaksanaannya sudah tidak sesuai, maka perlu dilakukan penyempurnaan”.

Dengan demikian, kesesuaian standar operasional yang dimiliki menjadi hal yang penting, agar kegiatan yang dilakukannya senantiasa berpedoman pada ketentuan terkini yang dapat membantu koperasi untuk memitigasi risiko.

Ketentuan Standar Operasional Koperasi

Pada Pasal 14 Permenkop dan UMKM Nomor: 15/Per/M.KUKM/IX/2015 disampaikan mengenai Standar Operasional Manajemen yang merupakan panduan bagi pihak manajemen KSP dan USP dalam memberikan pelayanan terbaik bagi anggota, calon anggota, koperasi lain dan atau anggotanya (RI K. K., 2015)

Berdasarkan Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Kemenkop dan UMKM Republik Indonesia Nomor: 08/Per/DEP.6/IV/2016 disampaikan bahwa Standar Operasional Koperasi merupakan uraian mendetail dari Standar Operasional Manajemen dimana mencakup aturan, kebijakan serta cara kerja dan atau prosedur kerja Koperasi Simpan Pinjam, dimana diantaranya adalah Standar Operasional yang mengatur mengenai penyaluran dana dan alur prosesnya juga dapat dituangkan dalam bentuk diagram alir (RI D. B., 2017)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menganalisis secara kualitatif bagaimana Kospin BN memitigasi risiko yang timbul, melalui pengendalian manajemen yang dimiliki. Sehingga dapat mengimplementasikan strategi yang diterapkan (*strategy as plan*) dan melakukan pengukuran kinerja sehingga tujuannya dapat tercapai melalui alat pengendali manajemen berupa *Boundary System* dan *Diagnostic Control System*. Oleh karena itu, peneliti menggunakan pendekatan studi kasus untuk dapat menggali informasi yang mendalam agar dapat menjawab permasalahan yang dihadapi. Metode studi kasus ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai Kospin BN.

Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dengan ketua Kospin, selain itu wawancara juga dilakukan kepada anggota yang mengikuti Rapat Anggota Tahunan pada Bulan Februari 2023. Wawancara dengan anggota ditujukan untuk memperoleh konfirmasi atas informasi mengenai proses penyaluran pinjaman yang dijalankan oleh Kospin.

Dalam *Boundary System*, peneliti akan melihat bagaimana Kospin melaksanakan strategi yang dipilih sebagai *strategy as position*, dalam batasan yang telah ditetapkan (*strategic boundary*) yang berupa syarat, ketentuan, SOP dan penanganan pinjaman bermasalah yang dimiliki. Kemudian melihat apakah ketentuan dan SOP yang dimiliki telah dapat memitigasi risiko yang akan muncul di kemudian hari yaitu risiko gagal bayar yang akan menyebabkan NPL. Sedangkan pada *Diagnostic Control System*, peneliti akan melihat bagaimana Kospin

menentukan *critical performance variables*, menentukan tujuan yang akan dicapai, memonitor pencapaian kinerjanya dan melakukan evaluasi atas kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada ketua Kospin pada periode Desember 2022 sampai dengan Mei 2023 dan para anggota pada Rapat Anggota Tahunan di bulan Februari tahun 2023, maka diperoleh informasi bahwa Kospin BN yang berdiri sejak tahun 2016, berdasarkan tahapan *Life Cycle* organisasi (Simons, 2014). dikategorikan sebagai *startup*. Oleh karenanya, pengendalian internal (*internal control*) dan *Diagnostic Control System* menjadi dasar yang harus dimiliki oleh Kospin. Sebagai sebuah organisasi, maka Kospin telah menetapkan strategi yaitu fokus pada Pinjaman Bisnis.

Dalam melaksanakan strategi tersebut, tentu saja Kospin akan menghadapi risiko. Rencana tambahan permodalan Kospin yang bersumber dari pinjaman pihak lain, tentunya harus mampu untuk disalurkan secara optimal, agar tidak terdapat *idle fund* sehingga akan meningkatkan *cost of fund* disamping itu Kospin Pun harus dapat memastikan memiliki kemampuan untuk membayar kewajibannya kepada Koperasi Bank X tersebut untuk terus berkembang. Selain itu risiko gagal bayar para anggota peminjam juga merupakan risiko utama pada penyaluran pinjaman Kospin. Dimana saat ini tingkat NPL Kospin, sebanyak 2.89% dari *outstanding* pinjaman periode 31 Desember 2022.

Penerapan *Boundary System – Strategic Boundary*

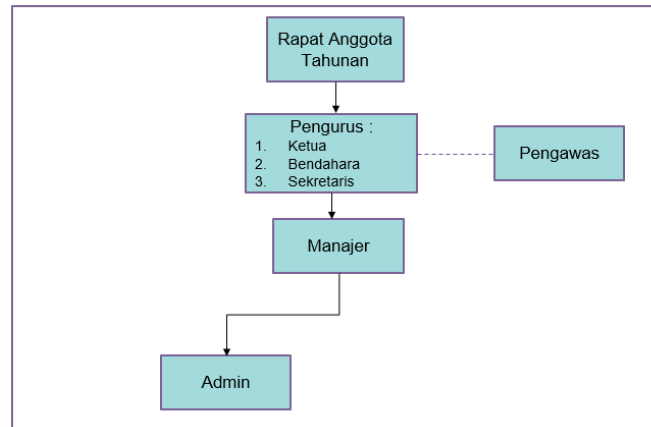
Dalam menentukan strategi (*strategy as position*), Kospin harus memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki melalui analisis SWOT, sehingga dapat menentukan *Strategic Boundary* yang tepat. Dalam hal ini, terdapat empat jenis *strategy as position* (Indonesia I. A., 2015), yaitu :

1. Posisi persaingan yang diambil
2. Posisi persaingan yang dihindari
3. Penetapan tingkat keuntungan (*pricing*)
4. Produk maupun jasa yang bukan merupakan kompetensi dari organisasi

1. Analisis SWOT

a) Kekuatan (*Strength*)

Kospin memiliki beberapa keunggulan, yaitu sudah berbadan hukum dan memiliki perizinan yang lengkap, memiliki nomor induk koperasi dan nomor induk berusaha. Selain itu, Kospin juga sudah menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan fungsi Koperasi yaitu Rapat Anggota Tahunan, susunan pengurus Kospin dan pengawas serta manajer dan admin untuk membantu kegiatan operasionalnya seperti pada Gambar 3. Disamping itu, keanggotaan koperasi juga bersifat sukarela.

Gambar 3 Struktur Organisasi Kospin

Sumber : Kospin, diolah kembali

Sebagai bukti keanggotaan, Kospin telah memfasilitasi setiap anggota yang bergabung dengan aplikasi CUSO-BN sebuah sistem *mobile* koperasi untuk memantau simpanan dan pinjaman para anggota. Dengan demikian, para anggota dapat secara mandiri menyetorkan dan mengelola simpanan, serta memantau posisi *outstanding* pinjamannya. Hal ini yang menjadikan Kospin menganut sistem *cashless* sehingga Kospin dapat memitigasi risiko terkait dengan uang tunai. Dalam hal pinjaman, Kospin dapat melakukan proses pinjaman dengan cepat dari perbankan konvensional yaitu dalam jangka waktu 3-7 hari

b) Kelemahan (*Weakness*)

Proses penyaluran pinjaman yang relatif singkat ternyata tidak semata-mata sebagai keunggulan yang dimiliki, beberapa anggota merasa bahwa imbal jasa yang diberikan masih relatif lebih tinggi jika dibandingkan dengan perbankan :

“Prosesnya relatif cepat ya, tapi ya bunganya lebih tinggi dari perbankan, tapi karena kami butuh cepat ya tidak masalah, supaya urusannya juga cepat beres”

-Anggota A

Sebagai *startup*, Kospin juga mengalami beberapa kendala, diantaranya adalah masih sangat mengandalkan Ketua dalam hal yang terkait dengan pengelolaan anggota dan penyaluran pinjaman :

“Saya merasa teman-teman masih sangat mengandalkan Saya, fungsi mereka sepertinya hanya sebatas operasional saja dan administrasi, padahal kita perlu untuk memantau anggota, seperti saat anggota yang ulang tahun atau peringatan tertentu yang semestinya kita bisa memberikan sesuatu. Hal-hal seperti itu mereka perlu untuk diingatkan dulu baru bergerak” –Ketua-

c) Kesempatan (*Opportunity*)

Kospin senantiasa meningkatkan kemampuan dalam perkoperasian dengan mengikuti beberapa sertifikasi dan pelatihan yang diadakan oleh Dinas Koperasi setempat. Selain itu, pada tahun 2023, untuk mendukung fokus strategi yaitu penyaluran Pinjaman Bisnis, maka Kospin mengajukan pinjaman kepada Koperasi Bank X. Pada tahun 2022, Kospin banyak menyalurkan Pinjaman Bisnis kepada anggota kontraktor, oleh karena itu Kospin juga memiliki hubungan yang baik dengan para kontraktor.

d) Ancaman (*Threat*)

Maraknya *peer to peer lending (fintech)* atau pinjaman online (pinjol) meningkatkan iklim kompetisi dalam penyaluran pinjaman, kemudahan yang ditawarkan oleh pinjol ini tentu menggiurkan bagi masyarakat, terutama bagi yang memiliki keterbatasan aset untuk diagunkan. Disamping itu, institusi perbankan yang juga merupakan lembaga *intermediary*, tentunya memiliki kesempatan yang sama untuk menyalurkan pinjaman sesuai dengan fitur dan benefit yang dimilikinya. Selain itu, koperasi lainnya yang memiliki produk sejenis seperti Pinjaman Bisnis pun akan memberikan penawaran serupa kepada anggota, bahkan dengan imbal hasil yang lebih rendah.

2. *Strategy as Position*

Kospin telah menentukan strategi yang akan dilakukannya yaitu fokus pada penyaluran Pinjaman Bisnis. Selain itu, Kospin bertekad untuk melakukan kegiatan operasional yang benar berdasarkan undang-undang dan memiliki perizinan yang lengkap dan berbadan hukum, serta tidak akan terlibat pada kegiatan yang merugikan banyak orang, seperti yang menjadi *image* koperasi “abal-abal” beberapa tahun ini (Purba, 2022). Kospin Pun telah menentukan imbal jasa atas penyaluran Pinjaman Bisnis sebesar 3,5-4,5% per bulannya sebagai *pricing strategy* yang ditetapkan. Selain itu, Kospin hanya akan melakukan kegiatan simpan pinjam sebagai kompetensinya.

Berdasarkan pembahasan terkait analisis SWOT tersebut, dalam menerapkan strateginya, Kospin masih memiliki kelemahan dan ancaman yang akan menghalangi untuk memenangkan persaingan. Pada kelemahan (*weakness*) yang dimiliki oleh Kospin, peneliti membagi menjadi 2 bagian yaitu terkait dengan pengelolaan manajemen Kospin dan *pricing strategy* yang diterapkan. Sedangkan pada ancaman (*threat*) yang dihadapi, peneliti melihat bahwa *pricing strategy* yang para kompetitor lebih unggul.

3. Menentukan Imbal Jasa Pinjaman

Agar dapat memenangkan persaingan dalam penyaluran Pinjaman Bisnis, maka Kospin perlu memperhitungkan berbagai komponen dalam menentukan imbal jasa, dimana komponen-komponen tersebut adalah : *Cost of fund*, biaya operasional, cadangan risiko pinjaman macet, keuntungan yang ingin dicapai dan pajak (Yudhistira & Suharsana, 2020). Sehingga Kospin harus mampu menetapkan *pricing strategy* yang tepat dibandingkan manfaat yang diberikan untuk memenangkan persaingan.

Penerapan *Boundary System – Business Conduct Boundary*

1. Syarat Pinjaman Bisnis

Beberapa syarat yang ditetapkan oleh Kospin mencakup dokumen legalitas, dokumen terkait dengan keuangan calon peminjam, dokumen pekerjaan yang dikerjakan dan dokumen agunan (jika diperlukan). Dokumen legalitas diperlukan sebagai bukti resmi identitas calon peminjam, baik secara individu pribadi dan pasangan, maupun usaha yang dijalankannya. Dokumen keuangan akan menunjukkan bagaimana kondisi keuangan calon peminjam, sehingga akan memberikan gambaran bagi Kospin untuk mengetahui kemampuan keuangan yang dimiliki terkait dengan kelangsungan usahanya, bagaimana perkembangan usaha selama kurun waktu tertentu melalui rekening koran atau laporan keuangan yang ada.

Melalui dokumen pekerjaan yang dimiliki calon peminjam, dalam hal ini adalah kontrak pekerjaan dari *Bouwheer*, Kospin dapat mengetahui pekerjaan yang dilakukan dan risiko yang dihadapi. *Bouwheer* yang dapat diaksep adalah yang memiliki kredibilitas baik. Dalam dokumen agunan yang dipersyaratkan, sesuai dengan yang disampaikan oleh Ketua aset tetap

merupakan hal yang tidak wajib, namun demikian jika calon peminjam berkenan untuk menyediakan aset tetapnya sebagai agunan, maka harus dipenuhi syarat terkait dengan agunan yang telah ditetapkan.

2. Ketentuan Pinjaman Bisnis

Pinjaman Bisnis yang disalurkan oleh Kospin merupakan jenis pinjaman yang memiliki plafond maksimal Rp 500 Juta untuk pengajuan awal, dan dapat naik menjadi Rp 1 Miliar setelah pinjaman berjalan 6 bulan. Pada ketentuan yang ditetapkan oleh Kospin, terdapat prinsip KYC. Dalam hal ini, yang dapat mengajukan pinjaman hanyalah anggota Kospin saja. Oleh karena itu, dengan menerapkan prinsip KYC, maka Kospin dapat mengetahui profil calon anggota dengan mencari informasi dari media sosial, orang-orang yang dikenal, maupun melalui supplier/buyer/kantor tempat calon peminjam berinteraksi.

Pengikatan atas agunan fisik (jika ada) dilakukan secara notariil, perjanjian pinjaman pun dilakukan dengan benar sesuai dengan ketentuan yang ada, begitu juga dengan pemasangan Hak Tanggungan senilai 170% dari agunan. Selain itu, masuknya pengurus ke dalam spesimen peminjam dan penguasaan token perbankan oleh Kospin akan memberikan jaminan bahwa Kospin akan mengetahui arus kas masuk dan keluar ke rekening perbankan peminjam. Dengan demikian akan memberikan jaminan pembayaran oleh peminjam. Pencairan pinjaman dilakukan langsung ke rekening anggota oleh admin dan bendahara. Imbal jasa atas Pinjaman Bisnis berkisar antara 3,5%-4,5% per bulan. Dan penentuan ini berdasarkan analisis dari Kospin tergantung atas risiko yang diterima. Dalam hal ini calon peminjam telah mengetahui imbal jasa yang ditetapkan termasuk denda keterlambatan pembayaran.

3. Prosedur Operasional (SOP) Pinjaman Bisnis

Berdasarkan studi literatur mengenai Keputusan Deputy Bidang Pembiayaan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah No.06/Kep/Dep.2/II/2017 tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) yang peneliti lakukan, terdapat 14 poin penting yang perlu disampaikan dalam penyusunan sebuah SOP. Kemudian peneliti membandingkan ke 14 poin tersebut dengan SOP yang digunakan oleh Kospin, dan menemukan bahwa ada 4 poin penting yang perlu untuk ditambahkan maupun dilengkapi. Keempat poin tersebut adalah keterkaitan antar prosedur, kualifikasi personil, uraian langkah-langkah terperinci dan pembagian tugas serta standar mutu, dan pencatatan dan dokumentasi.

4. Kebijakan Penanganan Pinjaman Bermasalah

Kospin memiliki skedul umur piutang yang terbagi dalam 5 tingkatan kolektibilitas, dimana setiap tingkatan terdapat indikator jumlah hari keterlambatan. Kospin mengkategorikan pinjaman NPL pada tingkat kolektibilitas 3 sampai dengan 5. Namun demikian, Kospin akan memberikan Surat Peringatan terlebih dahulu kepada peminjam yang mengalami keterlambatan pembayaran 15 hari sejak tanggal jatuh tempo. Surat Peringatan tersebut dikirim selama 3 kali. Bagi peminjam yang memiliki itikad baik untuk membayar kewajibannya namun terkendala dengan kondisi ekonominya yang bermasalah, maka Kospin akan melaksanakan prosedur penanganan NPL sama dengan penanganan kredit seperti yang dilakukan oleh institusi keuangan lain pada umumnya (Usriyati, Priyono, & Khabibah, 2022) yaitu dengan melakukan *restructuring*, *rescheduling* maupun *reconditioning* (Suartama & Yuniarta, 2022).

Namun demikian, jika kondisi tersebut tidak dapat dipenuhi, maka Kospin akan melakukan tindakan penjualan aset agunan, pengajuan klaim ke asuransi, penjualan aset peminjam, meminta peminjam untuk mengupayakan pelunasan ke pihak lain, hapus buku, hapus tagih,

bahkan jika semua langkah tersebut tidak dapat memberikan solusi, maka Kospin akan menempuh jalur hukum.

Penerapan *Diagnostic Control System*

1. Penyaluran Pinjaman

Critical Performance Variable yang pertama adalah penyaluran pinjaman. Walaupun Kospin telah menetapkan target pinjaman secara keseluruhan yaitu Rp 12 Miliar, namun belum melakukan pembagian target Pinjaman Bisnis. Oleh karenanya, monitoring dan pengukuran terhadap pencapaian target Pinjaman Bisnis belum dapat dilakukan oleh Kospin karena penetapan target tidak dilakukan secara detail. Dalam hal ini proses monitoring yang baik akan meningkatkan kinerja Kospin (Kaiman, Arafat, & Mulyadi, 2020). Dengan tidak dilakukan proses monitoring secara formal oleh Kospin, maka proses evaluasi yang seharusnya diperlukan pun tidak dilakukan. Dengan demikian maka, dapat menyebabkan terjadi ketidakselarasan kinerja dengan strategi yang ditetapkan dan akan menghambat Kospin untuk meningkatkan pertumbuhan penyaluran Pinjaman Bisnis.

2. Tingkat NPL

Critical Performance Variable yang kedua adalah tingkat NPL. Dalam hal ini, Kospin telah menetapkan target NPL sebesar 1.5% pada posisi 31 Desember 2023, dimana monitoringnya dilakukan setiap bulan melalui aplikasi CUSO BN. Selain melalui aplikasi CUSO, Kospin juga telah menetapkan skedul umur piutang yang merupakan alat monitoring terkait kualitas pinjaman para anggota. Dalam hal ini, kriteria NPL pada aplikasi CUSO akan mengacu pada skedul tersebut. Sebelum anggota tercatat dalam NPL, Kospin juga melakukan pemantauan terkait penagihan piutang dan kemudian melakukan *review* atas pembayaran pinjaman yang dilakukan oleh peminjam, sehingga Kospin akan mengetahui adanya eksepsi yang terjadi, yaitu adanya keterlambatan pembayaran pinjaman oleh anggota.

Setelah melakukan *review*, Kospin akan memberikan sanksi atas keterlambatan pembayaran dengan memberikan Surat Peringatan (SP) sejak 14 hari keterlambatan terhitung mulai tanggal tanggal jatuh tempo. Pemberian SP yang dilakukan sampai dengan SP 3 membuktikan bahwa Kospin fokus untuk melakukan penagihan terhadap piutang pinjaman anggota. Sedangkan *follow up* atas proses ini dilakukan dengan melihat respon dari anggota, jika para peminjam kategori NPL ini masih beritikad baik untuk melunasi pinjamannya, maka Kospin akan melakukan tindakan penanganan terkait pinjaman bermasalah seperti yang tercantum pada Kebijakan Penanganan Pinjaman Bermasalah yang dimiliki oleh Kospin, dalam hal ini Kospin akan melakukan proses restrukturisasi, penjadwalan ulang maupun *reconditioning* untuk meningkatkan kualitas pinjaman. Namun jika ternyata peminjam tidak memiliki lagi kemampuan untuk membayar, maka pilihan terakhir yang diambil adalah melakukan penjualan aset peminjam.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa *Boundary System* yang merupakan *strategy as position*, belum diterapkan oleh Kospin dalam melaksanakan strategi sesuai dengan *Strategic Boundary*. Hal ini tercermin dari penerapan strategi yang belum mempertimbangkan analisis SWOT yang seharusnya dilakukan. Dalam hal ini, terdapat kelemahan (*weakness*) berupa pengelolaan manajemen dan *pricing strategy* dan ancaman (*threat*) berupa kompetitor yang dapat menghambat penerapan strategi fokus pada penyaluran Pinjaman Bisnis.

Pada *Business Conduct Boundary*, Kospin telah menetapkan syarat dan ketentuan Pinjaman Bisnis yang harus dipatuhi. Dimana syarat dan ketentuan tersebut telah dapat memitigasi risiko yang mungkin timbul di kemudian hari. Demikian juga halnya dengan kebijakan penanganan pinjaman bermasalah yang dimiliki. Terkait dengan SOP Pinjaman Bisnis yang digunakan, berdasarkan Keputusan Deputy Bidang Pembiayaan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah No.06/Kep/Dep.2/II/2017 masih diperlukan beberapa penyesuaian yaitu pada komponen keterkaitan antar prosedur, kualifikasi personil, pembagian tugas, uraian alur proses bisnis, dan dokumentasi dan pencatatan.

Pada *Diagnostic Control System*, Kospin telah menentukan bahwa penyaluran pinjaman dan tingkat NPL merupakan *critical performance variable* yang menjadi ukuran keberhasilan kinerja. Dalam penyaluran pinjaman, Kospin belum menerapkan *Diagnostic Control System* dengan baik, karena belum menetapkan target kinerja Pinjaman Bisnis, dengan demikian maka pengukuran dan monitoring kinerja formal serta evaluasi atas hasil monitoring juga belum dilakukan. Sedangkan pada *critical performance variable* yang kedua yaitu tingkat NPL, Kospin telah menetapkan seluruh tahapan *Diagnostic Control System* dengan baik.

Dengan mempertimbangkan analisis SWOT, maka Kospin sebaiknya menetapkan *pricing strategy* yang tepat untuk memenangkan persaingan. Terkait penerapan *Business Conduct Boundary*, maka Kospin sebaiknya secara disiplin dan konsisten memenuhi syarat dan ketentuan serta penanganan kebijakan pinjaman bermasalah yang berlaku saat ini. Terkait dengan SOP Pinjaman Bisnis, Kospin sebaiknya melengkapi sesuai dengan Keputusan Deputy Bidang Pembiayaan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah No.06/Kep/Dep.2/II/2017.

Terkait penerapan *Diagnostic Control System* pada variabel penyaluran pinjaman, Kospin sebaiknya melakukan perencanaan dan pengukuran kinerja yang formal, yaitu dengan melakukan pembagian target Pinjaman Bisnis secara bulanan, melakukan pengukuran kinerja formal secara periodik (bulanan) terhadap pencapaian penyaluran Pinjaman Bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A. (2022). *CNBC INDONESIA*. Retrieved January 5, 2023, from <https://www.cnbcindonesia.com>
- Hariasih, M., Yulianto, R., & Hidayat, A. (2018). Pengaruh Risiko Kredit dan Efisiensi Operasional terhadap Kinerja BPR. *INOBISS*, 1, 407-414.
- Hasyim, M. A., Zamzami, S., Yanti, D., & Mandaku, M. I. (2021). Analisis Penerapan Model Four Levers of Control (Studi Kasus PT Indorama Synthetics Tbk Polyester Division di Purwakarta). *Widya Cipta : Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5, 75-81.
- Indonesia, I. A. (2015, Mei). *Modul Chartered Accountant : Akuntansi Manajemen Lanjutan*. Retrieved from IAI Global.
- Kaiman, Arafat, Y., & Mulyadi. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengawasan Pengawas Sekolah Terhadap Kinerja Guru . *Journal of Education Research*, 283-289.
- Kliklegal.com. (2020). <https://kliklegal.com/>. Retrieved November 1, 2022

- Kusumadewi, R. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Standar Operasional Prosedur Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. BPR Majalengka Jabar. *ENTREPRENEUR Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan, III*, 510-521.
- Laoli, E. S., & Ndraha, T. P. (2022). Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Pegawai. *JURNAL AKUNTANSI, MANAJEMEN DAN EKONOMI, 1*(1), 15-20.
- Paramitha, M. (2020). Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Fungsi Penjualan Pada UD Mitra Niaga Surabaya. *Jurnal Analisa Akuntansi dan Perpajakan, 4*, 117-128.
- PT Danareksa - Danareksa Research Institute. (2022). *Sektor Konstruksi dan Perumahan di Indonesia*. Jakarta: Danareksa Research Institute. Retrieved from danareksa.co.id: <https://danareksa.co.id/storage/2022/other/6375b86405b89.pdf>
- Purba, J. M. (2022, November 2). *Koperasi Abal-abal*. Retrieved from Kompasiana: <https://www.kompasiana.com/jamesnow/6362464ff4f4be42ebc37b932/koperasi-abal-abal>
- Puspitasari, M. A. (2021). Identifikasi Risiko Dalam Pengelolaan Keuangan Di Bumdes Maskumambang Desa Kemambang Kecamatan Banyubiru. *Proaksi, 8*, 245-255.
- Putri, A. (2019). Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Pembangunan Saguling. *Journal Maranatha, 3*, 55-70.
- RI, D. B. (2017). *regulasi-koperasi-Buku-Permen-2017*. Retrieved 2022, from Kapuashulukab: <https://www.diskup.kapuashulukab.go.id/>
- RI, K. K. (1992, Oktober 21). *regulasi: Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian*. Retrieved 2022, from OJK: <https://ojk.go.id/>
- RI, K. K. (2015, Oktober 8). *Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Nomor 15/PER/M.KUKM/IX/2015 Tahun 2015*. Retrieved 2022, from JDIH BPK RI Database Peraturan: <https://peraturan.bpk.go.id/>
- RI, K. K. (2017). *STANDAR_OPERASIONAL_PROSEDUR_(SOP)DEPUTI BIDANG PEMBIAYAAN*. Retrieved from depkop.go.id: <http://pembiayaan.depkop.go.id/>
- Rusmini, M., Cahyono, D. N., Putri, K., Afkarina, I., Aprilia, P., Taufiq, A., . . . Firmanda, B. A. (2023). Bangkitnya Perekonomian Indonesia Pasca Covid-19. *Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan, 12*(1), 59-75.
- Siwu, S., Saerang, D., & Tirayoh, V. (2021). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Dengan Model Four Levers of Control Pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Manado. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi, 119-126*.
- Suartama, I. K., & Yuniarta, G. A. (2022). Prosedur Penyelesaian Kredit Bermasalah pada Koperasi Karya Bersama Sejahtera. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika, 709-719*.

- Thaha, A. F. (2020). Dampak covid-19 terhadap UMKM di Indonesia. *BRAND Jurnal Ilmiah Manajemen Pemasaran*, 2(1), 147-153.
- Triyawan, A., & Fendayanti, Z. E. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Keberlangsungan Perusahaan Jasa Konstruksi. *Forum Ekonomi*, 23(2), 223-230.
- Usriyati, R., Priyono, N., & Khabibah, N. A. (2022). Penanganan Kredit Bermasalah (Non Performing Loan). *Akuntansi dan Manajemen*, 60-71.
- Warouw, G. M., Pangerapan, S., & Pusung, R. J. (2022). Penerapan Model Four Levers Of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2672-2684.
- Wijaya, A. J., & Efferin, S. (2019). Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Berbasis Levers of Control untuk Menunjang Strategi Cost Leadership pada CV.BMT Surabaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 7(2), 979-996.
- Yudhistira, F. A., & Suharsana, Y. (2020). Analisis Penerapan Bunga Pinjaman dengan Metode Sliding Rate dan Flat Rate Pada Koperasi Kredit Gentiaras Pringsewu. *GEMA : Jurnal Gentiaras Manajemen dan Akuntansi*, 60-67.

