

**PERAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DALAM MENEKAN ANGKA KREDIT MACET**

(Studi kasus pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember)

*The Role Of Internal Control System In Suppressing Number Of Bad Loans*

*(Case Study at PT. FIFGROUP Jember Branch)*

**SKRIPSI**

**Oleh**

**Ningrum Suryadinata**

**NIM 140910202038**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**2018**



**PERAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DALAM MENEKAN ANGKA KREDIT MACET**

(Studi kasus pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember)

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis (S1) dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Bisnin

oleh

**Ningrum Suryadinata**

**140910202038**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**2018**

# **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Cicik dan Ayahanda Didik Suryadi tercinta, atas doa dan dukungan yang terus diberikan, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini;
2. Adikku Saragreta Ciendy Chelsea Florencysh tersayang;
3. Para guru dari taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi;
4. Almamater Universitas Jember dan ;
5. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

# **MOTO**

Janganlah Anda menunda  pekerjaan hari ini pada esok hari, karena pekerjaan Anda akan menjadi menumpuk sehingga (tidak sanggup Anda kerjakan) dan akan hilang semuanya.

(Umar bin Khattab)[[1]](#footnote-1)

# **HALAMAN PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

nama : NINGRUM SURYADINATA

NIM : 140910202038

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Peran Sistem Pengendalian Internal dalam Menekan Angka Kredit Macet (Studi Kasus Pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

|  |
| --- |
| Jember, 8 Maret 2018  Yang menyatakan,  (Ningrum Suryadinata)  140910202038 |

# **SKRIPSI**

**PERAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DALAM MENEKAN ANGKA KREDIT MACET**

**(Studi kasus pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember)**

oleh

Ningrum Suryadinata

140910202038

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Dr. Akhmad Toha, M.Si

Dosen Pembimbing II : Aryo Prakoso, S.E., MSA.,Ak

# **PENGESAHAN**

Skripsi berjudul “Peran Sistem Pengendalian Internal dalam Menekan Angka Kredit Macet (Studi Kasus pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember)” karya Ningrum Suryadinata telah diuji dan disahkan pada:

hari, tanggal : Kamis, 8 Maret 2018

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji

Ketua,

Dr. Zarah Puspitaningtyas S.Sos, SE, M.Si

NIP. 197902202002122001

|  |  |
| --- | --- |
| Pembimbing I,  Dr. Akhmad Toha M.Si.  NIP. 195712271987021002 | Pembimbing II,  Aryo Prakoso SE., MSA., Ak.  NIP. 198710232014041001 |
| Penguji Anggota,  Drs. Suhartono MP  NIP. 196002141988031002 | Penguji Anggota,  Drs. Didik Eko Julianto, MAB  NIP. 196107221989021001 |

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

Dr. Ardiyanto, M.Si

NIP. 195808101987021002

# **RINGKASAN**

**Peran Sistem Pengendalian Internal dalam Menekan Angka Kredit Macet (Studi Kasus pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember);** Ningrum Suryadinata; 140910202038; 2018; 96 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Kegiatan kredit mulai mengalami peningkatan dikalangan masyarakat. Peningkatan ini perlu diimbangi dengan adanya fasilitas kredit masyarakat. PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember adalah salah satu lembaga pembiayaan yang ada di Kabupaten Jember dengan empat produk yang dijual kepada masyarakat secara kredit, yaitu produk SPEKTRA untuk keperluan peralatan dan perabot rumah tangga, produk DANASTRA untuk modal usaha, produk FIFASTRA untuk kendaraan barang baru dan bekas, dan produk AMITRA yang berbasis syariah. Semua produk yang terjual dikelola oleh perusahaan berdasarkan sistem pengendalian secara internal yang diterapkan oleh perusahaan. Namun sepanjang tahun 2016 dan 2017, kredit di masyarakat mengalami permasalahan yang ditandai dengan naiknya garis tren piutang masalah. Sistem pengendalian internal yang diterapkan masih kurang optimal dalam mengelola piutang masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran sistem pengendalian internal dalam menekan angka kredit macet pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dilaksanakan di PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember yang beralamat di Kompleks Pertokoan Mutiara Plaza Kav. 37 Jl. Diponegoro – Jember. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data tersebut diperoleh melalui dua sumber, yaitu sumber primer dan sekunder. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi. Metode analisis data dalam penelitian ini meliputi *reduction data, display data,* dan *conclusion drawing.* Analisis ini dibagi menjadi tiga tahap yaitu: tahap pertama adalah analisis laporan kredit di tahun 2016-2017, analisis ini diperlukan untuk mengetahui letak angka kredit pada produk dan waktu tertentu yang menyebabkan tren piutang bermasalah menjadi naik. Tahap kedua adalah wawancara, tahap ini dilakukan dengan melakukan komunikasi dengan informan yang bertujuan untuk menggali informasi mengenai sistem pengendalian yang diterapkan. Tahap ketiga adalah triangulasi teknik, tahap ini dilakukan untuk menggabungkan berbagai data yang diperoleh untuk mendapatkan pemahaman lebih dalam dalam terhadap kebenarannya.

Hasil dari penelitian ini adalah kenaikan garis tren piutang bermasalah akibat dari tagihan yang tidak dibayarkan oleh debitur sehingga menimbulkan tumpukan piutang tak terbayar pada bulan tertentu dan menjadi masalah pada bulan berikutnya. Permasalahan ini rata-rata terjadi pada peningkatan angka persentase piutang diatas batas tidak aman pada produk SPEKTRA, DANASTRA, dan FIFASTRA. Selain itu, standar pekerjaan yang berlaku pada perusahaan tersebut menimbulkan permasalahan pada sistem pengendalian internal dalam menekan angka kredit macet pada unsur lingkungan pengendalian dan aktivitas pengendalian. Permasalahan yang muncul dari unsur lingkungan pengendalian terdapat pada indikator manajemen lebih mementingkan faktor-faktor lingkungan. Sementara, pada unsur aktivitas pengendaliangan ditemukan permasalahan pada indikator syarat pemberian kredit. Saran yang diberikan oleh peneliti adalah yang pertama, agar departemen *credit* melakukan penilaian yang lebih kritis pada poin *caracter* dan *capacity.* Kedua, kepada tim *surveyor* hendaknya melakukan survei lanjutan untuk produk DANASTRA guna meninjau perkembangan usaha dari modal kredit yang diajukan oleh debitur. Ketiga, kepada *collector* agar lebih independen kepada debitur untuk mencegah adanya menipulasi data dan kecurangan lain yang terjadi.

# **PRAKATA**

Puji syukur kehadirat Allah Swt. atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul, “Peran Sistem Pengendalian Internal dalam Menekan Angka Kredit Macet (Studi Kasus pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Drs. Moh. Hasan, M.Sc, Ph.D., selaku Rektor Universitas Jember
2. Dr. Ardiyanto, M. Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Dr. Akhmad Toha, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Drs. Didik Eko Julianto, M.AB., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
5. Dr. Akhmad Toha, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, kritik, saran, dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini;
6. Aryo Prakoso SE., MSA., Ak. selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan, kritik, saran, dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi ini;
7. Seluruh Dosen, Staf pengajar serta karyawan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan selama ini;
8. Ibunda Cicik dan Ayahanda Didik Suryadi juga adik Saragreta Ciendy Chelsea Florencysh tercinta, yang telah memberikan segala doa dan dukungan selama ini;
9. Seluruh karyawan PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember, yang telah mendukung peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini;
10. Bapak Tonny Michael Pasaribu, selaku pimpinan bagian penagihan yang telah meluangkan waktu, fikiran, dan tenaga demi kelancaran penelitian ini;
11. Teman-teman di perguruan tinggi yang telah memberikan kebersamaaan dan dukungan selama ini;
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Jember, Maret 2018

Penulis

# **DAFTAR ISI**

Halaman

HALAMAN JUDUL i

HALAMAN SAMPUL ii

HALAMAN [PERSEMBAHAN iii](#_Toc509135025)

[MOTO iv](#_Toc509135026)

[HALAMAN PERNYATAAN v](#_Toc509135027)

[SKRIPSI vi](#_Toc509135028)

[RINGKASAN viii](#_Toc509135029)

[PRAKATA x](#_Toc509135030)

[DAFTAR ISI xii](#_Toc509135031)

[DAFTAR TABEL xv](#_Toc509135032)

[DAFTAR GAMBAR xvi](#_Toc509135033)

[DAFTAR GRAFIK xvii](#_Toc509135034)

[DAFTAR LAMPIRAN xviii](#_Toc509135035)

[BAB 1. PENDAHULUAN 1](#_Toc509135036)

[1.1 Latar Belakang 1](#_Toc509135037)

[1.2 Rumusan Masalah 9](#_Toc509135038)

[1.3 Tujuan Penelitian 9](#_Toc509135039)

[1.4 Manfaat Penelitian 9](#_Toc509135040)

[1.4.1 Manfaat Teoritis 9](#_Toc509135041)

[1.4.2 Bagi Akademisi 9](#_Toc509135042)

[1.4.3 Manfaat Praktis 9](#_Toc509135043)

[BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA 9](#_Toc509135044)

[2.1 Landasan Teoritik 9](#_Toc509135045)

[2.1.1 Manajemen Keuangan 9](#_Toc509135046)

[2.1.2 Tujuan Manajemen Keuangan 9](#_Toc509135047)

[2.2 Sistem Pengendalian Internal 11](#_Toc509135048)

[2.2.1 Tujuan Sistem Pengendalian Internal 12](#_Toc509135049)

[2.2.2 Prinsip Dasar Pengendalian Internal 13](#_Toc509135050)

[2.2.3 Faktor-faktor Sistem Pengendalian Internal 15](#_Toc509135051)

[2.2.4 Faktor penting Sistem Pengendalian Internal 18](#_Toc509135052)

[2.2.5 Pihak yang bertanggungjawab 18](#_Toc509135053)

[2.2.6 Pengendalian terhadap Sistem dan Program 19](#_Toc509135054)

[2.3 Pengertian Kredit 20](#_Toc509135055)

[2.3.1 Jenis-jenis Kredit 20](#_Toc509135056)

[2.3.2 Tujuan Kredit 23](#_Toc509135057)

[2.3.3 Fungsi Kredit 23](#_Toc509135058)

[2.3.4 Unsur-unsur Kredit 25](#_Toc509135059)

[2.3.5 Standart Kredit 26](#_Toc509135060)

[2.4 Prinsip Perkreditan 5C 26](#_Toc509135061)

[2.5 Pengelolaan Kredit 28](#_Toc509135062)

[2.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi kredit macet 29](#_Toc509135063)

[2.6.1 Penyelamatan Kredit 30](#_Toc509135064)

[2.7 Pengendalian Internal Kredit 31](#_Toc509135065)

[2.7.1 Perencanaan Kebijakan Kredit 31](#_Toc509135066)

[2.7.2 Analisis Permohonan Kredit 32](#_Toc509135067)

[2.7.3 Pengawasan Kredit 33](#_Toc509135068)

[2.7.4 Kolektibilitas Kredit 34](#_Toc509135069)

[2.8 Manajemen Piutang 35](#_Toc509135070)

[2.8.1 Pengertian Piutang 35](#_Toc509135071)

[2.9 Tinjauan Penelitian Terdahulu 36](#_Toc509135072)

[2.10 Kerangka Pemikiran 39](#_Toc509135073)

[BAB 3. METODE PENELITIAN 41](#_Toc509135074)

[3.1 Pendekatan Penelitian 41](#_Toc509135075)

[3.2 Tempat dan Waktu 42](#_Toc509135076)

[3.3 Situasi Sosial 42](#_Toc509135077)

[3.4 Desain atau Rancangan Penelitian 44](#_Toc509135078)

[3.5 Teknik dan Alat Perolehan Data 45](#_Toc509135079)

[3.5.1 Sumber Data 47](#_Toc509135080)

[3.6 Metode Analisis Data 47](#_Toc509135081)

[3.6.1 Dokumen Laporan Kredit 48](#_Toc509135082)

[3.6.2 Wawancara 49](#_Toc509135083)

[3.7 Definisi Konseptual 49](#_Toc509135084)

[BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN 51](#_Toc509135085)

[4.1 Gambaran Umum Perusahaan 51](#_Toc509135086)

[4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan 51](#_Toc509135087)

[4.1.3 Struktur Organisasi dam Uraian Tugas 51](#_Toc509135088)

[4.2 Penyajian Data dan Analisis 59](#_Toc509135089)

[4.2.1 Deskripsi Data Sekunder 59](#_Toc509135090)

[4.2.2 Deskripsi Data Primer 62](#_Toc509135091)

[4.3 Implementasi Peran Sistem Pengendalian Internal 72](#_Toc509135092)

[4.3.1 Kredit Macet 72](#_Toc509135093)

[4.3.2 Sistem Pengendalian Internal 75](#_Toc509135094)

[BAB 5 PENUTUP 89](#_Toc509135095)

[5.1 Kesimpulan 89](#_Toc509135096)

[5.2 Keterbatasan 90](#_Toc509135097)

[5.3 Saran 90](#_Toc509135098)

[DAFTAR PUSTAKA 91](#_Toc509135099)

[LAMPIRAN 94](#_Toc509135100)

# **DAFTAR TABEL**

Halaman

Tabel 1.1 Persebaran perusahaan pembiayaan di wilayah Jawa per

Juli 2017 berdasarkan jenis kantor 2

Tabel 1.2 Klasifikasi Kredit 5

Tabel 1.3 Batas Target Piutang 5

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 37

Tabel 3.1 Indikator Penelitian 49

Tabel 4.1 Laporan Kredit Tahun 2016 60

Tabel 4.2 Laporan Krdeit Tahun 2017 61

Tabel 4.3 Rangkuman Temuan Permasalahan 72

# **DAFTAR GAMBAR**

Halaman

Gambar 1.1 Pertumbuhan Kredit Baru 1

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran 40

Gambar 3.1 Desain atau Rancangan Penelitian 44

Gambar 3.2 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data 46

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan 52

Gambar 4.2 *Oracle Developer Form* 76

# **DAFTAR GRAFIK**

Halaman

Grafik 1.1 Kredit PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember 2016 3

Grafik 1.2 Kredit PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember 2017 4

Grafik 1.3 Kredit Macet pada Empat Produk Tahun 2016 6

Grafik 1.4 Kredit Macet pada Empat Produk Tahun 2017 7

# **DAFTAR LAMPIRAN**

Halaman

6.1 Hasil Wawancara 95

6.2 Laporan Kredit PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember

Tahun 2016 dan 2017 103

6.3 Dokumentasi 107

6.4 Surat Izin Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember 110

6.5 Surat Kesediaan Penelitian dari PT. FIFGROUP

Kantor Cabang Jember 111

6.6 Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian di PT. FIFGROUP

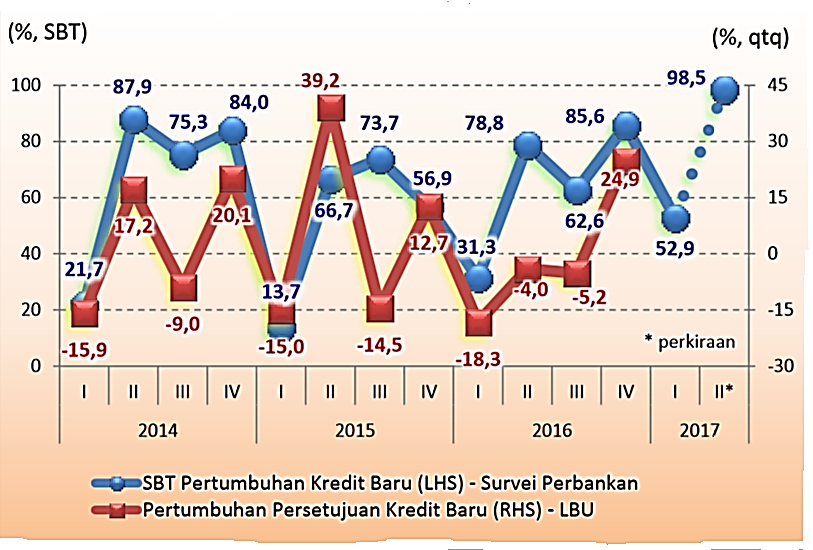
Kantor Cabang Jember 112

# **BAB 1. PENDAHULUAN**

## **Latar Belakang**

Kegiatan kredit dilakukan guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Menurut Thamrin (2012:162) istilah kredit berasal dari bahasa yunani yaitu *credere* yang berarti kepercayaan. Seseorang atau suatu badan yang memberikan kredit (kreditur) percaya bahwa penerima kredit (debitur) pada masa yang akan datang akan sanggup memenuhi segala sesuatu yang telah dijanjikan. Minat masyarakat terhadap pengajuan kredit mengalami perubahan yang signifikan. Berdasarkan data Bank Indonesia, tingkat konsumsi kredit diperkirakan akan mengalami penurunan pada triwulan I di tahun 2017.

Gambar 1.1 Pertumbuhan Kredit Baru



Sumber: survei perbankan oleh Bank Indonesia tahun 2017

Berdasarkan hasil survei perbankan Bank Indonesia, pada triwulan I-2017 pertumbuhan kredit baru diperkirakan melambat sesuai dengan pola historisnya. Indikasi tersebut tercermin dari Saldo Bersih Tertimbang (SBT) permintaan kredit baru triwulan I-2017 sebesar 52,9%, lebih rendah dari 85,5% pada triwulan sebelumnya, (Survei Perbankan, 2017).

Hal ini menunjukkan bahwa minat kredit masyarakat menurun sejak triwulan IV tahun 2016 sehingga memperlambat pertumbuhan kredit baru tahun 2017. Namun perkiraan kenaikan dari triwulan I ke II akan menjadi kenaikan yang signifikan dari tahun sebelumnya yaitu 85,6% ke 98,5%. Hal ini seiring dengan pertumbuhan pada persetujuan kredit baru yang juga mengalami kenaikan hingga akhir tahun 2016. Hal ini menjadi acuan perkiraan di tahun 2017 sebagai tanda bahwa minat masyarakat akan semakin tinggi dalam melakukan kredit.

Kegiatan pemberian kredit disediakan oleh lembaga yanng menyediakan kredit. Berdasarkan data Direktori Jaringan Kantor Lembaga Pembiayaan Indonesia, di wilayah Jawa tersebar sebanyak 3.849 lembaga yang dibagi menjadi enam provinsi. Persebaran ini dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Persebaran perusahaan pembiayaan di wilayah Jawa per Juli 2017 berdasarkan jenis kantor

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Provinsi** | **Kantor Pusat** | | | **Kantor Cabang** | | **Kantor Pemasaran** | **Kantor Selain KC** | | **Total** |
| **PP** | **MV** | **PPI** | **PP** | **MV** | **PP** | **PP** | **MV** |
| DKI Jakarta | 173 | 28 | 2 | 262 | 3 | 4 | 41 | - | 513 |
| Jawa Barat | 3 | 3 | - | 865 | 315 | 4 | 155 | - | 1.345 |
| Jawa Tengah | 5 | 2 | - | 473 | 165 | 6 | 102 | - | 753 |
| Daerah Istimewa Yogyakarta | - | 1 | - | 73 | 16 | - | 15 | 1 | 106 |
| Jawa Timur | 3 | 2 | - | 486 | 144 | 3 | 107 | - | 745 |
| Banten | 11 | 4 | - | 270 | 44 | - | 58 | - | 387 |
| **Total** | **195** | **40** | **2** | **2429** | **687** | **17** | **478** | **1** | **3849** |

Sumber: Direktori Jaringan Kantor Lembaga Pembiayaan Indonesia OJK per Juli 2017

Keterangan:

PP : Perusahaan Pembiayaan

MV : Modal Ventura

PPI : Perusahaan Pembiayaan Infrastruktur

Pada tabel diatas, Jawa Barat menempati posisi pertama yaitu sebanyak 1.345 perusahaan, kemudian di nomor 2 adalah Jawa Tengah sebanyak 753 perusahaan. Jawa Timur menempati urutan 3 dengan total sebanyak 745 lembaga pembiayaan yang dibagi menjadi empat bagian kantor yaitu kantor pusat yang disebar sebanyak 5 kantor, kantor cabang sebanyak 630 kantor, kantor pemasaran sebanyak 3, dan kantor selain kantor cabang sebanyak 107 kantor.

Salah satu perusahaan pembiayaan yang ada di Indonesia yaitu FIFGroup yang berkantor pusat di Jakarta dan tersebar di seluruh Indonesia, menggunakan nama bersama berada dibawah naungan FIFGroup yang terdiri dari PT. *Federal International Finance*, *PT. Astra Multi Finance*, dan PT. Matra Graha Sarana, berkantor pusat di Jakarta beserta cabang-cabangnya di Indonesia, (Buku Peraturan Perusahaan FIFGROUP Pasal 1 ayat 1), salah satunya berada di Kabupaten Jember, Jawa Timur. PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember menawarkan empat produk kredit, yaitu SPEKTRA yang menyediakan peralatan elektronik dan perabot rumah tangga, DANASTRA menyediakan modal untuk membuka usaha, FIFASTRA yang menyediakan kredit motor baru dan bekas, dan AMITRA yang menyediakan berbagai kebutuhan syariah. Keempat produk tersebut dikreditkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pengajuan kredit di perusahaan ini memiliki syarat dan kriteria yang harus dipenuhi oleh konsumen untuk menyaring para calon konsumen sebelum disahkannya kredit. Selama kegiatan kredit berlangsung, tidak semua konsumen membayar kreditnya dengan lancar, sehingga muncul permasalahan pada tagihan yang terjadi yang dapat berakibat pada keberlangsungan hidup perusahaan. Berikut grafik yang menggambarkan total kredit yang telah dikatakan layak atau yang disebut dengan kuota *booking* oleh PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember dari semua produk terjual.

Grafik 1.1 Kredit PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember Tahun 2016

Sumber: data diolah, PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember

Grafik 1.2 Kredit PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember Tahun 2017

Sumber: data diolah, PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember

Grafik tersebut merupakan kenaikan jumlah kredit yang diberikan setiap bulan yang disebut dengan *Current Rate,* yaitu total dari kredit yang termasuk dalam kategori tidak bermasalah atau masih dalam masa tidak ada kewajiban membayar tagihan untuk semua produk. Penjualan produk ini berpengaruh pada aset yang dikelola oleh perusahaan yang disebut *Nett Service Asset*. Pada grafik tersebut, muncul permasalahan yang ditandai dengan adanya garis tren. Garis tersebut menandakan permasalahan yang ada pada piutang. Sepanjang tahun 2016, total *booking* debitur (dalam persentase) cenderung mengalami kenaikan. Kenaikan ini bergerak dari angka 88% pada bulan Januari sampai pada kenaikan tertinggi di bulan Desember sekitar 93%. Kenaikan penjualan produk di tahun 2016, tidak menjamin kenaikan di tahun 2017, hal ini dapat dilihat dari pergerakan dari angka 93% di bulan Januari turun ke 89% di bulan Juni dan kembali naik 92% di bulan Desember. Persentase dari total penjualan akan membentuk garis tren piutang yang menunjukkan keadaan piutang perusahaan. Garis tren yang naik menunjukkan permasalahan kredit pada perusahaan juga ikut naik.

Permasalahan tersebut dapat ditandai dengan adanya batas kemanan piutang pembayaran debitur yang dibedakan berdasarkan klasifikasi lamanya keterlambatan hari. Batas inilah yang menjadi acuan PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember dalam mengendaliakan aset kantor cabang berupa uang yang dipinjamkan kepada debitur. Berikut adalah daftar klasifikasi yang ada pada perusahaan.

Tabel 1.2 Klasifikasi Kredit

|  |  |
| --- | --- |
| Klasifikasi | Waktu |
| CM | Debitur yang tidak memiliki kewajiban bayar atau tidak mengalami keterlambatan pembayaran atau termasuk kedalam CR (*Current Rate*) |
| CN |
| C0 |  |
| C1 | 1-30 hari |
| C2 | 31-60 hari |
| C3 | 61-90 hari |
| C4 | 91-120 hari |
| C5 | 121-150 hari |
| C6 | mengalami WO atau dianggap kerugian perusahaan |
| C7 |
| C8 |
| CX |  |

Sumber: data diolah 2017, PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember

Total *booking* perusahaan pada grafik 1.1 dan 1.2 merupakan total kredit pada keseluruhan produk yang terjual. Secara umum, kredit di PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember dibedakan berdasarkan empat produk sesuai batas klasifikasi yang ditentukan. Selain itu, untuk mengendalikan piutang perusahaan, PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember menetapkan batas aman piutang. Berikut adalah nilai batas untuk kredit yang terbilang tidak aman pada tiap klasifikasi:

Tabel 1.3 Batas Target Piutang

|  |  |
| --- | --- |
| Klasifikasi | Target Piutang |
| C0 | 2% |
| C1 | 11% |
| C2 | 20% |
| C3 | 35% |
| C4 | 40% |
| C5 | 42% |

Sumber: PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember

Batas aman piutang tersebut menentukan piutang perusahaan yang dianggap bermasalah. Permasalahan kredit ini dapat dilihat dari perbedaan persentase pada setiap produk. Kredit yang macet sepanjang tahun 2016 dan 2017, dapat dilihat berdasarkan penyebaran persentase pada keempat produk tersebut. Berdasarkan perbedaan empat produk ini, kenaikan permasalahan kredit ditandai dengan kenaikan garis tren pada grafik 1.1 dan 1.2. Grafik tersebut menunjukkan bahwa, kenaikan total penjualan tidak mempengaruhi kenaikan garis tren piutang bermasalah, namun kenaikan garis tren tersebut diakibatkan oleh tunggakan yag terjadi pada bulan-bulan sebelumnya sehingga menimbulkan tumpukan piutang yang tidak dibayarkan dan menyebabkan lonjakan persentase pada bulan berikutnya. Permasalahan kredit yang muncul secara spesifik pada tiap produk dapat dilihat pada grafik 1.3 dan 1.4:

Grafik 1.3 Kredit Macet pada Empat Produk FIFGROUP Tahun 2016

Sumber: data diolah 2017, PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember

Kredit macet pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember ditandai dengan lamanya waktu tidak membayar kewajiban selama lebih dari 60 hari (*over 60 days*) dan dianggap berpotensi merugikan perusahaan. Berdasarkan grafik persebaran kredit per produk di tahun 2016, keadaan kredit di tahun 2016 rata-rata berada pada angka 2%, yang menyebabkan garis tren naik pada tahun 2016 (lihat grafik 1.1) diakibatkan oleh naiknya persentase ke angka 6% pada bulan September, karena di bulan Januari sampai Agustus tidak ada transaksi yang menunjukkan pembayaran piutang oleh debitur. Produk yang paling banyak mengalami kredit macet berada pada bulan Januari-Agustus terjadi pada produk SPEKTRA dan FIFASTRA, sedangkan di bulan September dan Oktober, DANASTRA mengalami kenaikan sebanyak 4% lebih besar dari bulan-bulan sebelumnya.

Sementara itu pada tahun 2017 secara spesifik produk, kenaikan tren piutang mulai bergerak dari angka 1% - 4%. Bergerak merata menimbulkan garis piutang bermasalah cenderung terlihat naik dibandingkan tahun 2016. Kenaikan persentase 4% pada produk SPEKTRA memiliki kecenderungan tinggi yang berbeda, karena kecenderungan ini diakibatkan oleh total *Net Service Asset* tiap bulan yang berbeda. Artinya, total NSA produk SPEKTRA di bulan Agustus lebih besar dibandingkan dengan NSA produk SPEKTRA bulan Juli dan September. Berikut adalah grafik kredit macet tahun 2017.

Grafik 1.4 Kredit Macet pada Empat Produk FIFGROUP Tahun 2017

Sumber: data diolah 2017, PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember

Berdasarkan grafik 1.1 dan 1.2, perbedaan kecenderungan garis tren di kedua tahun tersebut menunjukkan bahwa total penjualan tidak mempengaruhi kenaikan garis tren, namun diakibatkan oleh transaksi yang terjadi di bulan-bulan sebelumnya. Kredit macet yang dibiarkan terus menerus akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Menurut Kuncoro dan Suhardjono (2002:462), “Adanya kredit macet terlalu banyak akan menimbulkan kerugian yang besar, dan kerugian ini akan menghambat operasi perusahaan”.

Kegiatan perkreditan harus sesuai dengan ketentuan sistem dan prosedur pemberian kredit serta berpedoman pada prinsip kehati-hatian. Standar yang ditetapkan oleh perusahaan harusnya menjadi pedoman bagi setiap karyawan dalam mengelola kredit debitur agar tidak menimbulkan permasalahan kredit terus menerus. Pengendalian pada setiap proses kinerja harus dilakukan secara baik dan benar sesuai dengan *Standar Operasional Procedure* (SOP) perusahaan, sehingga pengendalian tersebut mampu meminimalisir permasalah pada kredit. Namun pada kenyataannya, kredit macet pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember mengalami kenaikan diatas batas target keamaan piutang. Permasalahan ini terjadi akibat adanya proses yang tidak sesuai dengan ketentuan aturan yang telah ditetapkan oleh PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember.

Permasalahan yang timbul terjadi akibat adanya proses yang tidak sesuai dengan aturan. Aturan yang dibuat oleh perusahaan digunakan untuk mengatasi adanya permasalahan kredit yang muncul. Permasalahan kredit akan timbul apabila terdapat penyimpangan terhadap aturan yang berlaku. Permasalahan piutang yang terjadi hingga menyebabkan garis tren piutang tersebut naik, menunjukkan bahwa adanya permasalahan pada pengelola kredit. Pengendalian kepada pengelola kredit perlu ditingkatkan agar dapat menjaga kedisiplinan mereka dalam bekerja. Pengendalian secara internal di kantor, sangat menentukan kualitas hasil dari kinerja yang telah dilakukan dalam mengatasi permasalahan kredit macet tersebut. Pengendalian ini perlu didukung oleh sistem yang dilakukan secara internal guna mengatasi permasalahan kredit.

Pada sistem penyaluran kredit, kredit yang disalurkan kepada masyarakat akan melalui tahap seleksi kelayakan dan kesepakatan pembayaran kredit. Peranan sistem pengendalian internal menjadi sangat penting untuk menjaga proses pemberian hingga menjaga kelancara pembayaran kredit. Penerapan sistem pengendalian internal yang memadai, dapat menjamin kelayakan operasi yang dijalankan. Dari latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang bagaimana peran sistem pengendalian internal dalam menekan angka kredit macet. Penerapan sistem pengendalian internal yang dilakukan secara tepat sangat diperlukan oleh perusahaan, mengingat pengendalian secara internal menjadi salah satu acuan perusahaan dalam bekerja dan berpengaruh pada pertumbuhan perusahaan. Keberhasilan pengawasan kredit, perusahaan harus mempunyai sistem pengendalian internal yang cukup memadai. Sistem pengendalian internal kredit tersebut harus dapat diterapkan pada semua tahap proses penyaluran kredit. Maka dari itu, untuk lebih memfokuskan permasalahan kredit macet, peneliti membatasi perusahaan pembiayaan pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan uraian diatas maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran sistem pengendalian internaldalam menekan angka kredit macet pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran sistem pengendalian internal PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember dalam menekan angka kredit macet.

## **Manfaat Penelitian**

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan wawasan, informasi, dan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengendalian perusahaan secara internal dalam menekan angka kredit macet.

### 1.4.2 Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan kepustakaan yang dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi mahasiswa yang ingin melakukan penelitian tentang sistem pengendalian internal perusahaan dalam menangani kredit macet.

### 1.4.3 Manfaat Praktis

Bagi PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk mengatasi permasalahan kredit sehingga dapat menekan angka kredit macet.

# **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

## **2.1 Landasan Teoritik**

### 2.1.1 Manajemen Keuangan

Menururt Weston & Copeland (1995:21), manajemen keuangan mencakup keputusan investasi, pembiayaan, dan dividen suatu perusahaan. Pentingnya manajemen keuangan berkaitan dalam menangani suatu permasalah dalam sebuah perusahaan yang melibatkan pilihan-pilihan alternatif dalam penyelesaiannnya. Menurut Irawati, (dalam Mulyawan, 2015:30), manajemen keuangan adalah proses pengaturan aktivitas atau kegiatan *planning*, analisis, dan pengendalian terhadap kegiatan keuangan, biasanya biasanya dilakukan oleh manajer keuangan. Menurut Komariyah (2009:9) manajemen keuangan adalah segala aktivitas yang berkaitan dengan pendataan, pendapatan, dan pengelolaan aktiva dengan beberapa tujuan menyeluruh.

Berdasarkan pengertian diatas, manajemen keuangan merupakan aktivitas di sebuah usaha atau perusahaan yang dikelola oleh manajer keuangan dengan mengatur aktivitas keuangan mulai dari perencanaa keuangan, analisis, membuat kebijakan atas kegiatan keuangan seperti cara mendapat dan mengelola modal bertujuan untuk kelangsungan hidup perusahaan.

### 2.1.2 Tujuan Manajemen Keuangan

Menurut Komariyah (2009:32) tujuan utama manajemen keuangan adalah memaksimalkan kemakuran para pemilik perusahaan (pemegang saham). Tujuan lain diantaranya: kepuasan pribadi, kesejahteraan karyawana dan kesejahteraan masyarakat umum serta tujuan-tujuan lain yang kurang penting dibandingkan dengan memaksimumkan harga saham. Sedangkan, menurut Weston & Copeland (1995:13) tujuan manajemen keuangan adalah memaksimumkan nilai yang berarti mempertimbangkan pengaruh waktu terhadap nilai uang. Kedua, memaksimalkan nilai berarti mempertimbangkan berbagai risiko terhadap arus pendapatan perusahaan. Ketiga, mutu arus dana yang diharapkan dimasa yang akan datang

mungkin akan beragam. Sementara, Menurut Irawati (dalam Mulyawan 2015:34), tujuan manajemen keuangan adalah memaksimalkan profit atau keuntungan, dan meminimalkan biaya (*expend* atau *cost*) untuk mendapatkan pengambilan keputusan yang maksimum dalam menjalankan perusahaan ke arah perkembangan dan perusahaan yang berjalan atau *survive*  atau  *expantion*.

Berdasarkan pengertian diatas, manajemen keuangan mengelola aktiva perusahaan dengan melakukan perbandingan berdasarkan waktu yang bertujuan memaksimumkan nilai uang. Perbandingan yang didapat menjadikan perusahaan mengetahui perbedaan dan pengaruh laba dari waktu tertentu dan yang akan datang. Selain itu, manajemen keuangan akan berungsi menjadi dasar nilai dalam membuat keputusan oleh seorang manajer yang berkaitan dengan keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan keputusan manajemen aset.

## **2.2 Sistem Pengendalian Internal**

*The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commision* (COSO) tahun 1987 mendefinikan sistem pengendalian internal adalah “*internal control system is a process, effected by an entitiy’s board of directors regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance*”. Sistem pengendalian internal merupakan suatu proses yang dijalankan secara internal perusahaan yang dipengaruhi oleh kebijakan para pembuat keputusan, sebagai pengendali karyawan secara objektif yang menghubungkan operasi, laporan, dan kebutuhan perusahaan dalam bekerja. Sistem pengendalian internal menurut Mulyadi (2010:163), sistem pengendalian internal meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi, dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Sedangkan menurut Gondodiyoto (2010:250), pengendalian internal dapat dibedakan dalam berbagai segi pandang:

1. *Preventif control,* yaitu pengendalian internal yang dirancang dengan maksud untuk mengurangi kemungkinan terjadi kesalahan dan penyalahgunaan. Contoh jenis pengendalian ini adalah desain formulir yang baik, *item*-nya lengkap, mudah diisi, serta *user training* atau pelatihan kepada orang-orang yang berkaitan dengan *input* sistem, sehingga mereka tidak melakukan kesalahan.
2. *Detection control,* adalah pengendalian yang di desain dengan tujuan agar apabila data direkam atau dikonversi dari media sumber untuk ditransfer ke sistem komputer dapat di deteksi bila terjadi kesalahan (maksudnya tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan). Contoh jenis pengendalian ini adalah bila seorang debitur telah masuk tanggal jatuh temponya maka sistem secara otomatis akan mendeteksi keterlamatan tersebut kedalam klasifikasi keterlambatan.
3. *Corrective control,*  ialah pengendalian yang sifatnya jika terdapat data yang sebenarnya *eror* tetapi tidak terdeteksi oleh *detection control*, atau data yang *eror* yang terdeteksi oleh program validasi, harus ada prosedur yang jelas tentang bagaimana melakukan pembetulan terhadap data yang salah dengan maksud untuk mengurangi kemungkinan kerugian kalau kesalahan atau penyalahgunaan tersebut sudah benar-benar terjadi.

Berdasarkan berbagai pengertian diatas, sistem pengendalian internal merupakan serangkaian proses yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Sistem membentuk kinerja yang dioperasikan oleh orang-orang di dalamnya berdasarkan struktur organisasi sesuai bidang keahliannya, sehingga dapat menjalankan proses kinerja denga efektif dan efisiean berdasarkan aturan dan prosedur yang dibuat. Diharapkan akan dapat mengantisipasi adanya suatu permasalahan yang mungkin terjadi. Selain itu, sistem pengendalian internal menjadi alternatif bagi perusahaan agar menjadi pilihan dalam menyelesaikan suatu permaslahan yang terjadi.

### 2.2.1 Tujuan Sistem Pengendalian Internal

Tujuan dari sistem pengendalian internal tersebut terdiri atas berbagai kebijakan, praktik, dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan untuk mencapai empat tujuan umumnya yaitu (1) menjaga aktiva perusahaan, (2) memastikan akurasi dan kehandalan catatan serta informasi akuntansi, (3) mendorong efisiensi dalam operasional perusahaan, (4) mengukur kesesuaian dengan kebijakan serta prosedur yang ditetapkan oleh pihak manajemen. Menurut tujuannya, sistem pengendalian internal tersebut dapat dibagi menjadi dua macam yaitu pengendalian internal akuntansi (*internal accounting control*) dan pengendalian internal administratif (*internal administrative control*). Mulyadi (2010:164) menjelaskan bahwa, “pengendalian internal akuntansi yang merupakan bagian dari sistem pengendalian internal, meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian serta keandalan data akuntansi”. Menurut Puspitaningtyas (2017), “proses akuntansi terdiri dari pencatatan, penggolongan, atau pengklasifikasian, pelaporan, dan analisis informasi keuangan sehingga dapat diketahui kondisi keuangan usaha secara pasti”. Pengendalian terhadap keuangan perusahaan diperlukan menjaga integrasi pada kegiatan bisnisnya dalam jangka panjang. Selain itu, pengendalian internal administratif menurut Mulyadi (2010:170), meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen.

Berdasarkan pengertian diatas, sistem pengendalian internal merupakan sistem yang dijalankan oleh perusahaan khususnya oleh pihak manajemen untuk mencapai beberapa tujuan umum perusahaan dengan beberapa hal yang dilakukan berdasarkan kebijakan yang dibuat oleh pihak manajer kepada semua pihak. Dalam sistem pengendalian internal dibagi menjadi dua pokok bahasan yang lebih difokuskan pada tujuan yang hendak dicapai melalui sistem pengendalian internal akuntansi dan administrasi sehingga mampu membahas sesuai dengan pokok bahasannya dalam mencapai tujuan.

### 2.2.2 Prinsip Dasar Pengendalian Internal

Ada beberapa asumsi dasar yang perlu dipahami mengenai pengendalian internal bagi perusahaan, Gondodiyoto (2007:256):

1. Sistem pengendalian internal merupakan *management responsibility*. Bahwa sesungguhnya yang paling berkepentingan terhadap sistem pengendalian internal suatu entitas organisasi atau perusahaan adalah manajemen (*top management*), karengan dengan sistem pengendalian internal yang baik, manajer puncak dapat diharapkan kebijakannya dipatuhi, aktiva atau harta perusahaan dilindungi, dan penyelenggaraan pencatatan berjalan dengan baik;
2. *Top management* bertanggung jawab menyusun sistem pengendalian internal, tentu saja dilaksanakan oleh para stafnya. Dalam penyusunan tim yang akan ditugaskan untuk merancang sistem pengendalian internal, harus dipilih anggotanya dari para ahli atau yang berkompeten, termasuk yang berkaitan dengan teknologi informasi (mengingat pada saat ini sistem lazimnya didesain dengan berbasis teknologi informasi);
3. Sistem pengendalian internal seharusnya bersifat *generic*, mendasar, dan dapat diterapkan pada tiap perusahaan pada umumnya (tidak boleh jika hanya berlaku untuk suatu perusahaan tertentu saja, melainkan harus ada hal-hal yang bersifat dasar yang berlaku umum);
4. Bersifat *reasonable assurance*, artinya tingkat rancangan yang kita desain adalah yan paling optimal. Sistem pengendalian yang paling baik ialah bukan yang paling maksimal, apalagi harus dipertimbangkan keseimbangannya *cost benefit*-nya;
5. Sistem pengendalian internal mempunyai keterbatasan-keterbatasan, misalnya adalah sebaik-baiknya kontrol tetapi apabila para karyawan yang melaksanakannya tidak cakap atau kolusi, maka tujuan pengendalian ini mungkin tidak tercapai;
6. Sistem pengendalian internal harus selalu dan terus-menerus dievaluasi, diperbaiki, dan disesuaikan dengan perkembangan zaman.

Prinsip sistem pengendalian internal menjadi dasar dalam setiap tindakan yang dilakukan oleh anggota perusahaan mulai dari pimpinan sampai karyawana dalam bekerja. Prinsip ini juga menjadi acuan yang digunakan supaya kinerja para anggota berjalan secara baik dan benar. Selain itu pengendalian internal harus disesuaikan dengan keadaan lingkungan sekitar agar mampu menyesuaikan dengan kebutuhan. Sehingga tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan dapat terealisasi dan siap menyelesaikan persimpangan yang mungkin terjadi pada perusahaan dalam mencapai tujuannya.

### 2.2.3 Faktor-faktor Sistem Pengendalian Internal

Menurut *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commision* (COSO) dalam Gondodiyoto (2007:266), faktor yang ada dalam sistem pengendalian internal terdiri dari lima komponen. Model COSO adalah salah satu model pengendalian internal yang banyak digunakan oleh para auditor sebagai dasar untuk mengevaluasi dan mengembangkan pengendalian internal. Model ini yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan, yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Komponen lingkungan pengendalian membangun atmosfer (iklim) yang kondusif bagi para karyawan mengenai kesadaran pentingnya kontrol sehingga dapat menciptakan suasana yang dapat membuat karyawan dapat menjalankan dan menyelesaikan tugas kontrol dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini terdiri atas tindakan, kebijakan, dan prosedur yang mencerminkan sikap manajemen puncak, para direktur, dan pemilik entitas serta karyawan secara keseluruhan mengenai pengendalian internal serta arti pentingnya bagi entitas itu.

Berdasarkan penjelasan diatas, lingkungan pengendalian internal menjadi pondasi dasar berjalannya sebuah entitas. Pondasi yang dibangun oleh para manajer, direktur, pemilik saham, dan karyawan perlu dibangun secara kuat agar dapat menciptakan suatu kinerja yang baik dan sesuai kebijakan yang dibuat oleh para atasan sehingga tercipta suatu lingkungan pengendalian yang teratur, efektif, efisien, dan terarah dalam mencapai tujuan.

1. Penaksiran Risiko (*Risk Assessment*)

Merupakan proses identifikasi dan analisis risiko yang dapat menghambat atau berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan, serta menentukan cara bagaimana risiko tersebut ditangani. COSO mengarahkan kita melakukan identifikasi terhadap risiko internal maupun eksternal dari aktivitas suatu entitas atau individu. Pada tahap ini, terdapat *cost-benefit consideration* yang memperhitungkan *cost* dan *benefit* yang akan dihasilkan dari suatu penerapan *control.* Maka dari itu, penilaian risiko dilakukan oleh manajemen puncak dalam mengembangkan dan mengoperasikan pengendalian internal akuntansi yang baik dan benar. Laporan keuangan merupakan alat pertanggungjawaban manajemen puncak atas hasil pengelolaan terhadap kekayaan yang dipercayakan kepadanya oleh pemilik perusahaan. Keandalan informasi yang disajikan dalam laporan keuangan sangat ditentukan oleh baik atau tidaknya pengendalian internal akuntansi dalam perusahaan. Hal ini dijelaskan oleh Mulyadi (2010) bahwa, Sistem pengendalian *intern* yang lemah akan mengakibatkan kekayaan perusahaan tidak terjamin dan kebijakan manajemen tidak dapat dipatuhi.

Berdasarkan penjelasan diatas, penaksiran risiko tersebut terkait perihal untung dan rugi berdasarkan akuntansi perusahaan. Biaya pengendalian internal merupakan biaya yang nantinya digunakan untuk menjalankan kinerja perusahaan. Sehingga penaksiran risiko terhadap biaya pengendalian internal sangat diperlukan untuk menciptakan biaya yang bermakna positif bagi perusahaan.

1. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas dalam pengendalian internal tidak hanya dilakukan oleh manajemen puncak dalam membuat kebijakan. Aktivitas dilakukan oleh semua bagian direksi perusahaan untuk memastikan bahwa tindakan yang diperlukan telah diambil untuk menangani risiko guna mencapai tujuan entitas. Aktivitas ini dirancang untuk memastikan dilaksanakannya kebijakan manajemen dan bahwa risiko sudah diantisipasi. Aktivitas pengendalian juga membantu memastikan bahwa tindakan yang dilakukan untuk penanganan risiko telah dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Berdasarkan pengertian diatas, komponen aktivitas pengendalian diperlukan untuk mengetahui kejelasan tugas dan pencapaian yang dilakukan oleh masing-masing pihak yang berwenang. Maka dari itu, tanggung jawab terhadap aktivitas dalam sistem pengendalian internal sebenarnya tidak hanya dilakukan oleh manajemen puncak karena perusahaan adalah satu unit organisasi yang terdiri dari berbagai pihak.

1. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Gondodiyoto (2007:271) menjelaskan bahwa sistem informasi sangat penting bagi keberhasilan atau peningkatan mutu operasional organisasi. Informasi, baik yang diperoleh dari eksternal maupun dari pengolahan internal merupakan potensi strategis (*potential strategic*). Sistem informasi hendaknya terintegrasi atau terpadu (*integrated system*), dan menjamin kebutuhan terhadap kualitas data. Komunikasi membahas mengenai perlunya penyampaian semua hal-hal yangberhubungan dengan kebijakan pimpinan kepada seluruh anggota organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, kebijakan manajemen harus di informasikan, harus disampaikan dengan jelas dan semua karyawan harus paham tentang kondisi perusahaan, kebijakan pimpinan, tentang pengendalian internal dan lingkungan perusahaan.

1. Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan merupakan proses yang menilai kualitas dari kinerja sistem dan *internal control* dari waktu ke waktu, yang dilakukan dengan melakukan aktivitas pemantauan dan melakukan evaluasi secara terpisah. Komponen pemantauan atau pengawasan dijelaskan dalam COSO untuk memastikan kehandalan sistem dan *internal control* dari waktu ke waktu. Aktivitas pemantauan berhubungan dengan penilaian mutu pengendalian internal secara berkelanjutan atau periodik oleh manajemen untuk menentukan bahwa pengendalian itu telah beroperasi seperti yang diharapkan dan telah dimodifikasi sesuai dengan perubahan kondisi. Berkaitan dengan aktivitas pemantauan dalam pengendalian internal, segala kinerja dilakukan berdasarkan kebijakan yang telah dibuat. Kebijakan ini sangat perlu untuk diawasi proses dan hasilnya, sehingga semua pekerjaan berjalan dengan lancar dan sesuai aturan. Pemantauan perlu adanya target pencapaian, sehingga dapat dilakukan pemantauan sesuai dengan target masing-masing karyawan*.* Maka dari itu, proses pemantauan ini perlu dilakukan oleh para atasan perusahaan.

### 2.2.4 Faktor penting Sistem Pengendalian Internal

Gondodiyoto (2010:248) menjelaskan ada beberapa faktor yang membuat pentingnya pengendalian internal, sebagai berikut:

1. Perkembangan kegiatan dan skalanya menyebabkan kompleksitas struktur, sistem dan prosedur suatu organisasi makin rumit. Maka dariitu, untuk dapat mengawasi operasi organisasi, manajemen hanya mengandalkan kepercayaan atas berbagai laporan dan analisa;
2. Tanggung jawab utama untuk melindungi aset organisasi, mencegah dan menemukan kesalahan-kesalahan dan kecurangan-kecurangan yang terletak pada manajemen, sehingga manajemen harus mengatur sistem pengendalian internal yang sesuai untuk memenuhi tanggung jawab tersebut;
3. Pengawasan lebih dari satu orang atau adanya saling cek, ini merupakan cara yang tepat untuk menutup kekurangan-kekurangan yang bisa terjadi pada manusia.
4. Pengawasan yang langsung pada sistem pengendalian internal yang baik dianggap lebih tepat dari pada pemeriksaan secara langsung dan detail oleh pemeriksa.

### 2.2.5 Pihak yang bertanggungjawab

Pihak-pihak yang berkepentingan atau terkait dengan sistem pengendalian internal menurut Gondodiyoto (2010:258):

1. Manajemen Perusahaan

Pihak manajemen perusahaan atau organisasi berkepentingan terhadap sistem pengendalian internal, karena struktur pengendalian internal suatu perusahaan pada dasarnya adalah tanggung jawab manajemen puncak karena sistem pengendalian internal membantu manajemen puncak dalam:

- menyediakan data handal;

- pengamanan aset dan catatan akuntansi entitas atau perusahaan;

- mendorong peningkatan efisiensi operasional;

- mendorong ketaatan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan;

- merupakan aturan umum yang harus dijalankan perusahaan.

b. Dewan komisaris, auditor internal, dan sebagainya untuk mempertimbangkan segala kebijakan yang dibuat oleh perusahaan

c. Para karyawan perusahaan itu sendiri, karena sistem pengendalian internal berfungsi sebagai aturan umum yang harus dilaksanakan oleh perusahaan dan merupakan pedoman kerja para karyawan

d. *Reguler Body* atau sebagai badan pengatur

e. Auditor eksternal independen

### 2.2.6 Pengendalian terhadap Sistem dan Program

Menurut Mulyadi (2010:184), pengendalian umum ynag bersangkutan dengan fungsi pengembangan sistem dan program meliputi:

1. Prosedur penelaahan dan pengesahan sistem baru

Setiap sistem yang baru harus ditelaah terlebih dahulu oleh komisi yang berwenang sebelum dinyatakan berlaku dalam pengolahan data dengan menggunakan komputer. Tidak ada sistem baru yang dapat digunakan dalam perusahaan sebelum memperoleh pengesahan dari komisi yang berwenang untuk itu.

1. Prosedur Pengujian Program

Pengujian program sangat penting untuk meyakinkan program yang dibuat sesuai dengan spesifikasi desainnya dan mencakup logika pengambilan keputusan dan logika pengolahan data untuk memenuhi kebutuhan pemakaian.

c. Prosedur Pengubahan Program

Perubahan program harus dilakukan oleh fungsi perencanaan sistem dan program bukan oleh fungsi operasi fasilitas pengolah data. Pengubahan program memerlukan prosedur yang dirumuskan dengan baik dan prosedur yang didokumentasikan dengan baik guna mencegah manipulasi program untuk tujuan yang tidak diotorisasi.

d. Dokumentasi

Dokumentasi program merupakan alat penting untuk memahami dan mengawasi program dan merupakan catatan sejarah semua fakta yang bersangkut dengan setiap program. Dokumentasi program dilaksanakan dalam program *run book* yang berisi: (1) deskripsi tentang tujuan program; (2) stu set bagan alir (*flow chart*); (3) himpunan daftar program; (4) instruksi pemakaian komputer; (5) catatan pengujian program; (6) contoh semua laporan yang dihasilkan oleh program.

Berdasarkan pendapat diatas, pengendalian sistem dan program menjadi hal yang penting untuk dilakukan karena pengendalian ini langsung berinteraksi dengan data-data masukan konsumen. Pengendalian terhadap sistem dan program yang dilakukan membuat perusahaan menjadi lebih bisa mengawasi dan memperbaharui sistem dan program yang ada sehingga dapat lebih efektif dalam melakukan pengendalian melalui sistem dan program yang digunakan.

## **2.3 Pengertian Kredit**

Kredit merupakan salah satu produk lembaga keuangan bank atau bukan bank yang menjadi penawaran terhadap konsumennya. Berdasarkan UU No. 10 tahun 1998 menyebutkan bahwa, “kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga”. Menurut Hasibuan (2005:87), “kredit adalah semua jenis pinjaman yang harus dibayar kembali bersama bunganya oleh peminjam sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati”.

Berdasarkan pengertian diatas, kredit merupakan produk pinjaman yang diajukan oleh masyarakat kepada lembaga bank atau bukan bank yang diberikan berdasarkan batas waktu pengembalian dan dikenai bunga dari pinjamna yang diberikan. Sehingga debitur memiliki tambahan biaya yang dibayarkan bersamaan dengan jumlah pinjaman.

### 2.3.1 Jenis-jenis Kredit

Jenis-jenis kredit dibedakan berdasarkan sudut pendekatan yan kita lakukan berdasarkan tujuan keguanaan jangka waktu, macam, sektor perekonomian, agunan, golongan ekonomi, serta penarikan, dan pelunasan (Hasibuan, 2009).

1. Berdasarkan tujuan atau kegunaan
2. Kredit konsumtif, yaitu kredit yang dipergunakan untuk kebutuhan sendiri bersama keluarganya.
3. Kredit modal kerja (kredit perdagangan) ialah kredit yang akan digunakan untuk menambah modal usaha debitur.
4. Kredit investasi ialah kredit yan digunakan untuk investasi produktif, tetapi

baru akan menghasilkan dalam jangka waktu yang relatif lama.

1. Berdasarkan Jangka Waktu
2. Kredit jangka pendek yaitu kredit yang jangka waktunya paling lama satu tahun saja.
3. Kredit jangka menengah yaitu kredit yang jangka waktunya antara satu sampai tiga tahun.
4. Kredit jangka panjang yaitu kredit yang jangka waktunya lebih dari tiga tahun.

c. Berdasarkan Macamnya

1) Kredit aksep yaitu kredit yang pada hakikatnya hanya merupakan pinjaman uang biasa.

2) Kredit penjual yaitu kredit yang diberikan penjual kepada pembeli, artinya barang yang telah diterima pembayaran kemudian.

3) Kredit pembeli adalah pembayaran telah dilakukan kepada penjual, tetapi barangnya diterima belakangan atau pembelian dengan uang muka.

d. Berdasarkan sektor perekonomian

1) Kredit pertanian ialah kredit yang diberikan kepada perkebunan, peternakan dan perikanan.

2) Kredit perindustrian ialah kredit yang disalurkan kepada beraneka macam industri kecil, menengah dan besar.

3) Kredit pertambangan ialah kredit yang disalurkan kepada beraneka macam pertambangan.

4) Kredit ekspor-impor ialah kredit yang diberikan kepada eksportir atau importer beraneka barang.

5) Kredit koperasi ialah kredit yang diberikan kepada jenis-jenis koperasi.

6) Kredit profesi ialah kredit yang diberikan kepada beraneka macam profesi.

e. Berdasarkan Agunan atau jaminan

1) Kredit agunan orang ialah kredit yang diberikan dengan jaminan seseorang terhadap debitur bersangkutan.

2) Kredit agunan efek ialah kredit yang diberikan dengan agunan efek-efek dan surat- surat berharga.

3) Kredit agunan barang ialah kredit yang berikandengan agunan barang tetap, barang bergerak dan logam mulia.

4) Kredit agunan dokumen ialah kredit yang diberikan dengan agunan dokumen transaksi.

f. Berdasarkan Golongan Ekonomi

1) Golongan ekonomi lemah ialah kredit yang disalurkan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah. Golongan ekonomi lemah adalah pengusaha yang kekayaan maksimumnya sebesar Rp 600 juta, tidak termasuk tanah dan bangunannya.

2) Golongan ekonomi menengah dan konglomerat adalah kredit yang diberikan kepada pengusaha menengah dan besar.

g. Berdasarkan penarikan dan pelunasan

1) Kredit rekening koran (kredit perdagangan) adalah kredit yang dapat ditarik dan dilunasi setiap saat, besarnya sesuai dengan kebutuhan; penarikan dengan cek, bilyet giro, atau pemindahbukuan; pelunasannya dengan setoran-setoran. Bunga dihitung dari slado harian pinjaman saja bukan dari besarnya plafond kredit. Kredit rekening Koran baru dapat ditarik setelah plafond kredit disetujui.

2) Kredit berjangka adalah kredit yang penarikannya sekaligus sebesar plafondnya. Pelunasan dilakukan setelah jangka waktunya habis. Pelunasan bias dilakukan secara cicilan atau sekaligus, tergantung pada perjanjian.

### 2.3.2 Tujuan Kredit

Menurut Kasmir (2008:96), adapun tujuan kredit yaitu:

1. Mencari keuntungan yang bertujuan untuk memperoleh hasil dari pemberian kredit. Hasil yang di dapat dalam bentuk bunga yang diterima oleh bank sebagai balas jasa dan biaya administrasi kredit yang dibebankan kepada nasabah;
2. Membantu usaha nasabah, tujuan lainnya adalah untuk membantu usaha nasabah yang memerlukan dana baik dana investasi dan dana untuk modal kerja;
3. Membantu pemerintah, bagi pemerintah semakin banyak kredit yang disalurkan oleh pihak perbankan maka semakin baik, mengingat semakin banyak kredit berarti adanya peningkatan pembangunan di berbagai sektor.

Berdasarkan penjelasan diatas, tujuan kredit tidak hanya diperuntukkan bagi perusahaan secara pribadi, namun juga bagi nasabah atau konsumen yang bergabung dalam kegiatan kredit tersebut. Keuntungan yang di dapatkan selain bagi perusahaan secara internal dan eksternal, keuntungan kredit juga diharapkan mampu mendorong kiat nasabah atau konsumen dalam berbisnis sehingga mampu memberikan pengaruh pada peningkatan pembangunan.

### Fungsi Kredit

Selain tujuan diadakannya kredit, terdapat beberapa fungsi yang didapatkan dari kegiatan kredit tersebut. Menurut Kasmir (2008:100), selain memiliki tujuan pemberian suatu fasilitas, kredit juga memiliki suatu fungsi yang sangat luas. Fungsi kredit yang secara luas tersebut antara lain:

1. Untuk meningkatkan daya guna uang. Jika uang hanya disimpan saja tidak akan menghasilkan sesuatu yang berguna. Dengan diberikannya kredit, uang tersebut menjadi berguna untuk menghasilkan barang atau jasa oleh penerima kredit;
2. Untuk meningkatkan peredaran dan lalu lintas uang. Dalam hal ini uang yang diberikan atau disalurkan akan beredar dari satu wilayah ke wilayah lainnya sehingga suatu daerah yang kekurangan uang akan memperoleh tambahan uang dari lainnya;
3. Untuk meningkatkan daya guna barang. Kredit yang diberikan oleh bank akan dapat digunakan oleh debitur untuk mengolah barang yang tidak berguna menjadi berguna atau bermanfaat;
4. Meningkatkan peredaran barang. Kredit dapat pula menambah atau memperlancar arus barang dari satu wilayah ke wilayah lainnya, sehingga barang yang beredar dapat bertambah atau kredit dapat pula meningkatkan jumlah yang beredar;
5. Sebagai alat stabilitas ekonomi. Dengan memberikan kredit dapat dikatakan sebagai stabilitas ekonomi karena dengan adanya kredit yang diberikan akan menambah jumlah barang yang diperlukan oleh masyarakat;
6. Untuk meningkatkan kegairahan berusaha bagi penerima kredit tentu akan dapat meningkatkan usahanya dan nasabah yang memang modalnya pas-pasan;
7. Untuk meningkatkan pemerataan pendapatan. Semakin banyak kredit yang disalurkan maka akan semakin baik, dalam hal meningkatkan pendapatan;
8. Untuk meningkatkan hubungan internasional. Dalam hal pinjaman internasional akan dapat meningkatkan saling membutuhkan antara penerima kredit dengan pemberi kredit. Pemberi kredit oleh negara lain akan meningkatkan kerjasama di bidang lainnya.

Fungsi-fungsi kredit selaras dengan apa yang menjadi tujuan kredit sebelumnya. Berdasarkan fungsi kredit diatas, maka dapat diketahui jika fungsi kredit berjalan dengan baik dan benar akan membuat perusahaan, nasabah atau konsumen, dan lingkungan secara nasional akann merasakan dampak dari pengaruh kredit. Dalam menjalankan fungsi kredit, diperlukan kredit yang dapat mendukung keberlangsungan perusahaan melaksanakan fungsi kredit. Sehingga untuk memilih debitur, perusahaan memiliki standart agar dapat diseleksi sebelum diberikannya kredit. Selain itu, fungsi kredit dapat menjadikan perekonomian menjadi lebih bervariasi dan inovatif, dengan memberikan peluang bagi penerima kredit untuk mengelola dan mengembangkan suatu perkonomian.

### 2.3.4 Unsur-unsur Kredit

Unsur-unsur yang terkandung dalam pemberian kredit menurut Kasmir (2008:104) adalah sebagai berikut:

1. Kepercayaan

Kepercayaan merupakan suatu keyakinan bagi pemberi kredit bahwa kredit yang diberikan akan benar-benar diterima kembali dimasa yang akan datang sesuai dengan jangka waktu kredit. Kepercayaan diberikan oleh bank sebagai dasar utama yang melandasi mengapa suatu kredit berani diberikan. Oleh sebab itu, sebelum kredit diberikan terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap permohonan kredit dari konsumen;

1. Kesepakatan

Disamping unsur percaya di dalamnya, juga terdapat unsur kesepakatan antara pemberi kredit dan penerima kredit. Kesepakatan ini dituangkan dalam suatu perjanjian yang mana masing-masing pihak menandatangani hak dan kewajibannya masing-masing.

1. Jangka Waktu

Setiap kredit yang diberikan memiliki jangka waktu tertentu, jangka waktu ini mencakup masa pengembalian kredit yang telah disepakati. Jangka waktu tersebut bisa berbentuk jangka pendek (dibawah satu tahun), jangka menengah (satu sampai tiga tahun), dan jangka panjang (diatas tiga tahun).

1. Risiko

Akibat dari adanya tenggang waktu, maka pengembalian kredit akan memungkinkan terjadinya suatu risiko tidak tertagih. Semakin panjang suatu jangka waktu kredit maka semakin besar pula risikonya. Risiko ini menjadi tanggungan bank atau perusahaan baik yang disengaja maupun tidak oleh nasabah.

1. Balas Jasa

Bagi bank atau perusahaan pembiayaan, balas jasa merupakan keuntungan atau pendapatan yang diperoleh dari pemberian kredit. Balas jasa tersebut akan menjadi pemasukan bagi bank atau perusahaan dalam mengelola kreditnya.

Berdasarkan unsur-unsur kredit diatas, unsur kredit dapat menjadi pertimbangan diberikannya sebuah kredit kepada nasabah dan akan diajukan oleh nasabah dari awal pengajuan sampai pelunasan kredit tersebut. Unsur-unsur tersebut menjadi tolak ukur selama berlangsungnya kegiatan kredit sehingga mampu menciptakan kebijakan pengelolaan kredit bagi perusahaan. Kebijakan yang dibuat akan di dukung oleh sistem yang berlaku di perusahaan secara eksternal maupun internal.

### 2.3.5 Standart Kredit

Menurut Setia Mulyawan (2015:220), standart kredit adalah salah satu kriteria yang dipakai perusahaan untuk menyeleksi para langganan yang akan diberi kredit dan besarnya jumlah yang harus diberikan. Jika suatu perusahaan melakukan penjualan dengan kredit hanya kepada para pelanggan yang kuat, kerugian karena timbulnya piutang ragu-ragu biasanya kecil. Sebaliknya, ada kemungkinan tingkat penjualan yang hilang dapat lebih besar daripada biaya yang dapat dihindarinya.

Berdasarkan pengertian diatas, standar kredit menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk menganalisis kerugian yang mungkin timbul akibat dari penjualan. Standar penjualan sangat diperlukan bagi perusahaan yang menjual kredit kepada masyarakat. Hal ini diperlukan agar target penjualan tidak mencapai jumlah yang terlalu kecil bahkan terlalu besar .

## 2.4 Prinsip Perkreditan 5C

Prinsip 5C memiliki penilaian terhadap calon debitur. Prinsip ini biasanya digunakan oleh perusahaan pembiayaan dalam menilai calon debiturnya. Penjelasan mengenai prinsip 5C adalah menurut Kasmir (2008:111):

a. *Character*

Analisis watak dari peminjam sangat penting untuk diperhatikan. Hal ini karena kredit adalah kepercayaan yang diberikan kepada peminjam sehingga peminjam haruslah pihak yang benar-benar dapat dipercaya dan beritikad baik untuk mengembalikan pinjaman. Bagaimanapun baiknya suatu bidang usaha dan kondisi perusahaan, tanpa didukung watak yang baik, tidak akan dapat memberikan keamanan bagi bank dalam pembayaran atas segala kewajiban yang ada. Beberapa hal yang harus diteliti didalam analisis watak nasabah adalah riwayat hubungan dengan bank atau perusahaan, antara lain:

1. Riwayat peminjam, berkaitan dengan prestasi debitur sebelumnya. Hal ini berkaitan tentang keadaan pernah atau tidaknya seorang debitur melakukan pinjaman sebelum melakukan pinjaman kembali pada perusahaan. Riwayat peminjam memberikan gambaran tentang kualitas baik atau buruk peminjaman sebelumnya. Dengan adanya ini, perusahaan dapat memprediksi calon sebelum diberikannya kredit.
2. Reputasi dalam bisnis dan keuangan, dalam hal ini reputasi bisnis calon debitur sangat dipertimbangkan karena menyangkut kelangsungan usaha yang nantinya akan menjadi pendukung dalam membayarkan tagihan kreditnya. Usaha yang dijalankan perlu dikaji untuk mengetahui potensi keberlangsungan dan keuntungan usaha yang dijalankan oleh calon debitur.
3. Manajemen, seorang calon debitur perlu dikaji terkait watak manajemen yang dimiliki sehingga dapat mengatur keuangan dan tanggung jawab yang harus dibayarkan.
4. Legalitas usaha, bentuk usaha yang dijalankan oleh calon debitur perlu untuk diketahui legalitasnya. Hal ini mencegah adanya pemberian kredit pada usaha yang dilarang secara hukum.

b. *Capacity*

Setelah aspek watak maka faktor berikutnya yang sangat penting dalam analisis kredit adalah faktor kemampuan. Jika tujuan analisis watak adalah untuk mengetahui kesungguhan nasabah melunasi hutangnya, maka tujuan analisis kemampuan adalah untuk mengukur kemampuan membayar. Kemampuan tersebut dapat diuraikan ke dalam kemampuan manajerial dan kemampuan finansial. Kedua kemampuan ini tidak dapat berdiri sendiri. Kemampuan finansial merupakan hasil kerja kemampuan manajerial perusahaan. Dengan demikian, kemampuan finansial dapat mendorong pembayaran kredit dengan lancar.

Maka dari itu, sebelum perusahaan memberikan kredit secara sah, maka secara jeli perusahaan perlu mempertimbangkan kemampuan bayar calon debitur. Hal ini berkaitan dengan kelancaran pembayaran tanggungjawab debitur terhadap kredit yang diberikan oleh perusahaan.

c. *Capital*

Modal sendiri (ekuitas) merupakan hak pemilik dalam perusahaan, yaitu selisih antara aktiva dengan kewajiban yang ada. Pada dasarnya modal berasal dari investasi pemilik ditambah dengan hasil usaha perusahaan. Analisa modal ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memikul beban pembiayaan yang dibutuhkan dan kemampuan dalam menanggung beban risiko yang mungkin dialami perusahaan.

d. *Collateral*

Unsur lain yang perlu mendapatkan perhatian dalam analisis kredit adalah *collateral* (agunan). Jaminan hendaknya melebihi jumlah kredit yang diberikan. Jaminan juga harus diteliti keabsahan dan kesempurnaannya, sehingga jika terjadi suatu masalah, maka jaminan yang dititipkan akan dapat dipergunakan secepat mungkin.

e. *Condition of Economy*

Dalam menilai kredit hendaknya juga dinilai kondisi ekonomi, sosial dan politik yang ada sekarang dan prediksi untuk dimasa yang akan datang. Penilaian kondisi atau prospek bidang usaha yang dibiayai hendaknya benar–benar memiliki prospek yang baik, sehingga kemungkinan kredit tersebut bermasalah relatif kecil.

## **2.5 Pengelolaan Kredit**

Suatu perusahaan selalu berusaha untuk memberikan pelayanan dan meminilisasi risiko dalam pemberian kredit kepada debiturnya. Menurut Nurrohmah (2011:20) suatu perusahaan dalam pengelolaan kredit melakukan proses sebagai berikut:

1. Permohonan Debitur

Pada prosedur ini debitur mengajukan permohonan dan perusahaan mencari informasi tentang debitur dan bisnisnya dari berbagai sumber. Kemudian informasi ini akan digunakan selanjutnya untuk bahan analisis kredit;

1. Persiapan Analisis

Debitur harus menjadi subjek hukum dengan memiliki akta pendirian badan usaha, NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak), ijin usaha yang berlaku baik yang umum maupun khusus untuk bidang usahanya, laporan keuangan dan aktivitas usaha beserta penjelasannya;

1. Aspek-aspek dalam analisis

Tujuannya untuk memperoleh keyakinan bahwa kredit yang diberikan akan mencapai tujuan dan debitur mempunyai kemauan dan kemampuan untuk memenuhi kewajiban kepada perusahaan;

1. Analisis Risiko

Perusahaan harus memperoleh kejelasan mengenai bentuk risiko yang harus dihadapi dengan kredit debitur agar bisa memperhitungkan bagaimana mengatasi risiko tersebut;

1. Perhitungan Kebutuhan Kredit

Jumlah kebutuhan kredit debitur, berapa kebutuhan pembiayaan nasabah, dan berapa yan dibiayai nasabah. Perhitungan menggunakaan metode yang telah ditetapkan oleh perusahaan;

1. Penggunaan Formulir Analisis Kredit

Hal ini diperlukan untuk mempermudah dan memperlancar pelaksanaan tugas, penggunaan formulir standar;

1. Tahap Kerja

Tahap kerja adalah alur langkah yang harus dipenuhi dalam pengelolaan kredit.

## **2.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi kredit macet**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kredit bemasalah atau menurunnya kualitas kredit menurut Supramono (1996:22) dapat disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya:

1. Faktor Internal
2. Ada tindak kecurangan dari aparat pengelola kredit yaitu keterlibatan aparat perusahaan di dalam kegiatan usaha debiturnya karena adanya suatu kepentingan pribadi
3. Kurangnya pengetahuan pengelola kredit
4. Kurang baiknya manajemen yang dibangun pada perusahaan tersebut
5. Lemahnya organisasi dan manajemen pada perusahaan itu
6. Kegiatan perkreditan yang kurang sehat
7. Kurangnya pengawasan kredit yang dilakukan perusahaan terhadap debiturnya
8. Adanya sikap ceroboh
9. Faktor Eksternal
10. Adanya perkiraan kegiataan perekonomian mikro, kegiatan politik dan kebijakan pemerintah yan berada diluar jangkauan perusahaan
11. Adanya bencana alam dan bencana-bencana yang terjadi diluar dugaan
12. Adanya itikad baik dari debitur yang diragukan
13. Adanya persaingan yang cukup tajam diantara perusahaan itu sendiri sehingga perusahaan yang bersnagkutan tidak mampu melakukan usahanya dibidang perkreditan
14. Adanya ketidakmampuan konsumen dalam meneruskan tagihan dipertengahan proses cicilan

### 2.6.1 Penyelamatan Kredit

Menurut Tri (2007:22), penyelamatan kredit dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. *Rescheduling*, dengan memperpanjang jangka waktu kredit dan memperpanjang jangka waktu angsuran;
2. *Reconditioning,* dengan kapitalisasi bunga, penundaan pembayaran bunga sampai waktu tertentu, penurunan suku bunga pembebasan bunga.
3. *Restructuring,* dengan menambah jumlah kredit, menambah *equity*
4. Kombinasi dari ketiganya
5. Penyitaan jaminan atau eksekusi
6. Eksekusi dilakukan jika semua usaha penyelamatan sudah dicoba namun nasabah masih tidak mampu memenuhi kewajibannya terhadap perusahaan.

## **2.7 Pengendalian Internal Kredit**

Pengendalian internal kredit adalah usaha-usaha untuk menjaga kredit yang diberikan tetap lancar, produktif, dan tidak macet. Menurut Hasibuan. (2001:105), “lancar dan produktif artinya kredit itu dapat ditarik kembali bersama bunganya sesuai dengan perjanjian yang telah disetujui oleh kedua belah pihak”. Pengendalian internal diperlukan bagi setiap perusahaan pembiayaan berupa aturan-aturan yang membuat kegiatan kredit dapat dikendalikan baik secara lancar maupun tidak lancar.

Berdasarkan pengertian diatas, pengendalian kredit secara internal merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengelola perkreditan. Dalam hal ini, pengendalian yang dilakukan bekerja berdasarkan aturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan dan dipatuhi oleh karyawan maupun para debitur. Pengendalian diberlakukan ketika muncul permasalahan dalam kegiatan kredit, sehingga untuk mengantisipasi masalah yang mungkin muncul perlu dikendalikan oleh pihak perusahaan agar tidak menimbulkan kerugian.

### 2.7.1 Perencanaan Kebijakan Kredit

Produk kredit yang diberikan oleh perusahaan pembiayaan, dibuat berdasarkan aturan dan kebijakan yang dibuat oleh perusahaan dan digunakan untuk melaksanakan kegiatan kredit. Kebijakan kredit diperlukan untuk mengatur kegiatan kredit yang diberikan kepada masyarakat baik prosedur, besaran kredit, maupun jangka waktu dan tingkat bunga kredit yang disusun dan dijadikan dasar pertimbangan dalam penyerahan kredit. Kebijakan kredit yang komperhensif menurut Tri (2007:24), terdiri dari tiga bagian, yaitu:

1. Kebijakan Umum Kredit

Kebijakan umum kredit menyangkut sasaran yang ingin dicapai, strategi pokok penyaluran kredit, daerah pemasaran, standar mutu kredit dan jaminan yang dikehendaki, dan batas wewenang persetujuan/pemberian kredit.

1. Prosedur Pemberian dan Pengawasan

Prosedur pemberian dan pengawasan merupakan kebijaksanaan yang harus dipenuhi oleh perusahaan dan calon debitur. Secara garis besar, prosedur pemberian kredit menyangkut tiga persoalan yaitu, standar dokumentasi kredit, perlindungan melalui program asuransi, dan pengawasan kredit.

1. Pedoman Khusus Penanganan Kredit

Kebijakan yang dibuat disesuaikan dengan kondisi khusus dan tujuan setiap sektor ekonomi, karena setiap sektor ekonomi mempunyai kondisi tujuan yang tidak sama.

Berdasarkan pengertian diatas, perencanaan kebijakan kredit dibuat untuk mengelola kredit yang dipatuhi oleh seluruh pihak yang menggunakan kredit mulai dari para karyawan di perusahaan sampai pada debitur. Dalam prakteknya, kebijakan digunakan sebagai acuan pada setiap kegiatan kredit yang dilakukan mulai dari persetujuan permohonan kredit karyawan sampai pada penangan permasalahan yang terjadi.

### 2.7.2 Analisis Permohonan Kredit

Permohonan kredit diajukan oleh debitur kepada kreditur atau perusahaan yang memberikan pinjaman. Dalam hal ini, perusahaan melakukan analisis terkait syarat-syarat pengajuan permohonan kredit untuk memilah dan memilih keabsahan data hingga disetujui permohonan yang diajukan. Menurut Tri (2007:25), langkah yang harus dilakukan perusahaan sampai dengan menganalisis permohonan kredit adalah:

1. Permohonan Kredit

Tahap pertama dalam pemberian kredit adalah pengajuan permohonan kredit oleh calon debitur. Permohonan ini bisa diajukan secara tertulis tetapi dalam prakteknya lebih banyak dilakukan secara lisan.

1. Pengumpulkan Data dan Pengamatan Jaminan

Apabila pemohon kredit dinyatakan layak, maka pihak perusahaan melakukan pengumpulan data lapangan baik menyangkut pribadi maupun reputasi dan hal-hal yang berkaitan dengan bisnis calon debitur.

1. Analisis Kredit

Tahap yang paling menentukan dalam analisis dan pengambilan keputusan pemberian kredit adalah layak atau tidak atas pengajuan permohonan calon debitur. Pihak perusahaan dituntut bersikap obyektif dan konsisten atas hasil analisis dengan berpegang pada prinsip-prinsip kelayakan kredit.

Berdasarkan pengertian diatas, hal setiap pemohon kredit atau debitur tidak langsung mendapatkan pembiayaan yang diajukan sebelum disahkannya suatu kredit oleh perusahaan. Dalam analisis ini, perusahaan akan melakukan tindakan survei untuk mengetahui kecocokan dan kebenaran syarat-syarat calon debitur. Hal ini berarti bahwa perusahaan melakukan pengendalian kredit secara internal dalam proses permohonan dalam menyeleksi debitur sebelum menerima kredit.

### 2.7.3 Pengawasan Kredit

Menurut Tri (2007:25), “pengawasan kredit merupakan proses penilaian dan pemantauan kredit sejak analisis dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana kredit”, pengawasan kredit dapat dibedakan menjadi:

1. *Preventif Control,* merupakan pengawasan kredit yang dilakukan sebelum pencairan kredit dengan tujuan untuk mencegah kemungkinan terjadi penyimpangan kredit.
2. *Represif Control*, merupakan pengawasan kredit yang dilakukan setelah pencairan dan saat penggunaan kredit dengan tujuan untuk mengatasi setiap penyimpangan yang terjadi.

Berdasarkan pengertian diatas, pengawasan kredit dilakukan sebelum dan sesudah dicairkanya suatu kredit. Hal ini merupakan tindakan dari implementasi pengendalian secara internal oleh perusahaan dalam mengelola kredit sebagai kegiatan untuk mengantisipasi kemungkinan masalah yang muncul sehingga dapat meminimalisir risiko.

### 2.7.4 Kolektibilitas Kredit

Kolektibilitas dapat digolongkan berdasarkan kategori tertentu guna memantau kelancaran pembayaran kembali (angsuran) oleh debitur. Berdasarkan surat keputusan Direksi Bank Indonesia No. 31 / 151 / Kep / DIR Tanggal 12 November 1998 tentang kualitas aktiva produktif pasal 10, membagi tingkat kolektibilitas kredit menjadi:

1. Kredit lancar, yaitu kredit yang perjalanannya lancar atau memuaskan, artinya segala kewajiban (bunga atau angsuran utang pokok diselesaikan oleh debitur secara baik);
2. Kredit dalam perhatian khusus, yaitu kredit yang selama 1-2 bulan mulai tidak lancar, debitur mulai menunggak;
3. Kredit tidak lancar, yaitu selama 3-6 bulan mutasinya tidak lancar, pembayaran bunga atau utang pokoknya. Usaha-usaha pendekatan telah dilakukan tetapi hasilnya tetap kurang baik;
4. Kredit diragukan yaitu kredit yang telah tidak lancar dan telah pada jatuh temponya belum juga dapat diselesaikan oleh debitur yang bersangkutan.
5. Kredit macet, yaitu sebagai suatu usaha lanjutan dari penyelesaian atau pengaktifan kembali kredit yang tidak lancar dan usaha itu tidak berhasil, barulah kredit tersebut dikategorikan kedalm kredit macet.

Berdasarkan penjelasan diatas, kredit yang telah diberikan kepada nasabah atau konsumen dibagi berdasarkan permasalahan yang terjadi berdasarkan lamanya waktu membayar sampai tidak membayar kewajibannya kepada kreditur. Kriteria yang diberikan menunjukkan kecacatan *history* pembayaran pada pembayaran sebelumnya. Kolektibilitas diatas merupakan pengelompokan tunggakan kredit mulai dari lancar hingga mengalami kemacetan

## **2.8 Manajemen Piutang**

Menurut Prakoso (2016), “Penilaian aspek manajemen adalah menunjukkan kemampuan manajemen perusahaan untuk mengidentifikasikan, mengukur, dan mengontrol risiko-risiko yang timbul melalui kebijakan-kebijakan dan strategi bisnisnya untuk mencapai target”. Manajemen dalam aspek piutang perlu dikontrol agar risiko piutang dapat diantisipasi sehingga permasalahan yang muncul dapat dikontol.

### 2.8.1 Pengertian Piutang

Beberapa ahli mendefinisikan konsep piutang sebagai berikut. Menurut Yusup (2010), piutang adalah hak untuk menagih sejumlah uang yang timbul karena adanya suatu transaksi. Transaksi ini terjadi antara suatu lembaga pembiayaan yang menjual suatu barang secara kredit kepada masyarakat. Seperti yang dikatakan oleh Munawir (2004), piutang dagang adalah tagihan kepada pihak lain (kepada kreditor atau langganan) sebagai akibat adanya penjualan barang dagangan secara kredit. Sementara menurut Mulyawan (2015:211), piutang adalah semua tuntutan atau tagihan kepada pihak lain dalam bentuk uang yang timbul dari adanya penjualan secara kredit. Adapun tagihan-tagihan yang dimiliki oleh perusahaan menurut Badriawan dalam Mulyawan (2015:212), membagi dalam dua kelompok, yaitu: 1) tagihan-tagihan yang tidak didukung dengan janji tertulis disebut piutang; 2) tagihan-tagihan yang didukung dengan janji tertulis disebut piutang.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, piutang merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan berupa penagihan atas produk yang dijual secara kredit kepada masyarakat (debitur) berupa uang yang disepakati secara tertulis maupun tidak tertulis dan ditagih pada waktu tertentu oleh perusahaan (kreditur).

1. Klasifikasi Piutang

Badriwa dalam Mulyawan (2015:212) mengklasifikasikan piutang menjadi berikut ini:

1. Piutang usaha adalah piutang yang timbul akibat transaksi penjualan secara kredit dalam rangka kegiatan usaha perusahaan;
2. Piutang non-dagang atau piutang lain-lain adalah piutang yang timbul bukan dari transaksi penjualan barang dagangan, jasa dan di luar kegiatan usaha perusahaan. Misalnya, piutang yang timbul dari adanya penjualan secara kredit atas aktiva perusahaan yang sudah tidak produktif lagi. Dalam konteks itu, yang dibahas adalah piutang usaha dan piutang dagang.

## **2.9 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini dijadikan sebagai acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang diajukan. Peneliti telah menganalisis penelitian terdahulu yang berkaitran dengan bahasan di dalam penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Nama Peneliti | Judul | Variabel Penelitian | Metode Penelitian | Hasil |
|  | Haninun (2011) | Pengaruh Pengendalian Intern Perkreditan Terhadap Kredit macet Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Teluk Betung | Variabel X: Unsur pengendalian internal Struktur Organisasi, Sistem wewenang dan prosedur, Karyawan yang cakap, Praktek yang sehat  Variabel Y: Kredit Macet | Statistik Deskriptif asosiatif dengan uji statistik. | Terdapat Pengaruh yang Signifikan dari Unsur-unsur Pengendalian *Intern* terhadap Kredit macet pada PT. BRI-Unit Cabang Teluk Betung |
|  | Isabella, Pratiwi, Africano (2013) | Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Kredit Macet (Studi Kasus Pada Finance di Kota Palembang) | Variabel X: Komponen pengendalian internal yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan  Variabel Y: Kredit macet | Analisis data secara kuantitatif *Casual Study* | Lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi serta pemantauan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kredit macet dikarenakan memiliki fungsi untuk mengawasi tugas dan fungsi masing-masing unit bagian, sehingga kegiatan dalam perusahaan lebih terstruktur dan mencegah tingkat kemacetan kredit. |
|  | Utami, Zukhri, Cipta (2014) | Analisis Sistem Pengendalian *Intern* Dan Penanganan Kredit Macet Pada Koperasi Kredit Swastiastu Singaraja Tahun 2012 |  | Analisis Deskriptif Kualitatif dengan wawancara | Penerapan sistem pengendalian *intern* khususnya terhadap pemberian kredit pada Koperasi Kredit Swastiastu Singaraja belum dapat berjalan dengan efektif, karena adanya gejala-gejala yang mengakibatkan kredit macet. Sistem Pengendalian *Intern* Koperasi Kredit Swastiastu untuk menekan Angka Kredit Macet diatas dengan cara *rescheduling* dan  *reconditioning* |
|  | Ambarsita (2013) | Analisis Penanganan Kredit Macet |  | Deskriptif Kualitatif | Faktor-faktor penyebab terjadinya kredit macet di PT. BRI (Persero) Tbk. Cabang Lamongan adalah lebih karena faktor ekstern BRI yaitu karena sebagian besar disebabkan oleh karena Debitur menyalah gunakan kredit, Debitur mempunyai itikat kurang baik, Debitur cedera janji |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | | Nama Peneliti | Judul | Variabel Penelitian | | Metode Penelitian | | | Hasil | |
| 5. | Muzamil (2015) | | Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Internal Penyaluran Kredit Pada Bri Kota Samarinda (Studi Kasus Di Bri Kcp Unit Karang Paci Samarinda) | |  | | Analisis Deskriptif Kualitatif | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian internal penyaluran kredit BRI KCP Unit Karang Paci Samarinda masih terdapat kekurangan dari pemisahan fungsi tugas dan perputaran jabatan. dimiliki debitur sebelum kredit tersebut diberikan apakah layak atau tidak. | |
| 6. | Papalangi (2013) | | Penerapan SPI dalam menunjang efektivitas pemberian kredit UKM pada PT BRI (Persero) Tbk Manado | | Indikator Sistem Pengendalian internal: Lingkungan pengendalian, Penentuan risiko, Aktivitas pengendalian, Informasi dan komunikasi, Pengawasan atau Pemantauan terhadap pemberina kredit UKM | | Analisis deskriptif | Sistem Pengendalian Internal yang diterapkan dalam proses pemberian kredit kredit telah memenuhi unsur-unsur pengendalian internal. BRI memiliki struktur pengendalian internal dalam perkreditan untuk mencegah adanya penyalahgunaan wewenang. BRI juga menerapkan persyaratan tertentu untuk menjamin keamanan atas kredit usaha tersebut dan sesuai dengan dengan teori sehingga dapat mendorong tercapainya pemberian kredit. | |
| 7. | Ningrum  (2017) | | Analisis Peran Sistem Pengendalian Internal dalam menekan Angka Kredit Macet (Studi Kasus pada PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember) | | Indikator Sistem Pengendalian internal: Lingkungan pengendalian, Penentuan risiko, Aktivitas pengendalian, Informasi dan komunikasi, Pengawasan atau Pemantauan | | Analisis Kuantitatif Deskriptif |  | |

Sumber: kajian peneliti, 2017

## **2.10 Kerangka Pemikiran**

PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember mengalami suatu permasalahan kredit yaitu tidak dibayarkan oleh debitur sesuai tanggal jatuh tempo hingga menyebabkan kredit tersebut bermasalah sepanjang tahun 2016. Permasalahan ini menyebabkan kredit yang diberikan mengalami ketidaklancaran atau macet sehingga jika tidak diatasi akan menimbulkan kerugian pada perusahaan. Sistem pengendalian secara internal memiliki peran penting dalam menekan angka kredit macet yang terjadi. Sehingga perlu adanya sistem pengendalian internal yang memadai untuk mengendalikan permasalahan ini.

1. Lingkungan pengendalian, sebagai acuan atau dasar dalam membangun atmosfer kerja diperlukan agar dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung berjalannya kinerja dengan baik dan benar dalam perusahaan. Sehingga dalam prakteknya perusahaan dapat memberikan kredit kepada konsumen sesuai dengan aturan dan prosedur perusahaan.
2. Penentuan Risiko, setiap kinerja yang dilakukan kemungkinan dapat menimbulkan risiko. Risiko yang mungkin terjadi terkait dengan risiko untung dan rugi akibat dari kredit macet di perusahaan sehingga dapat diminimalisir.
3. Aktivitas Pengendalian, aktivitas yang dilakukan oleh semua karyawan perusahaan berdasarkan kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memastikan bahwa tindakan yang diperlukan untuk penangan risiko telah dilakukan sesuai dengan yang direncanakan dan menghindari pekerjaan dilakukan oleh yang bukan memiliki kewenangan atas pekerjaan tersebut.
4. Informasi dan komunikasi, menjadi bahan yang digunakan dalam bekerja sehingga perlu dibentuk informasi dan komunikasi yang relevan, faktual, dan sesuai dengan keadaan konsumen. Informasi terkait calon dan jumlah debitur yang memiliki kredit karena hal ini mempengaruhi keuangan perusahaan sehingga menjadi bahan untuk dikomunikasikan kepada seluruh anggota perusahaan
5. Pengawasan dan pemantauan perlu ditingkatkan untuk mencegah adanya permasalahan kredit, mengevaluasi kinerja karyawan perusahaan hingga mencegah adanya kecurangan yang mungkin timbul dalam perusahaan dan menjadi selaras dengan tujuan perusahaan.
6. Perusahaan pembiayaan menyediakan kredit untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin beragam. Namun dalam kenyataannya, selama kegiatan kredit berlangsung terdapat permasalahan yang menghambat kredit tidak berjalan dengan lancar atau yang biasa disebut kredit macet. Dalam menunjang pengendalian pihak perusahaan terhadap permasalahan kredit macet, maka perusahaan perlu memiliki pengendalian internal yang cukup memadai dalam menangani permasalah kredit macet tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat digambarkan kerangka pemikiran pada Gambar 2.1 dengan indikator lingkungan pengendalian, penentuan risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pengawasan atau pemantauan memiliki keterkaikan untuk menekan angka kredit macet pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sistem Pengendalian internal COSO:

* Lingkungan pengendalian
* Penentuan risiko
* Aktivitas pengendalian
* Informasi dan komunikasi
* Pemantauan

Kredit Macet

# 

# **BAB 3. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana penelitian akan dilaksanakan oleh mahasiswa. Secara umum, komponen metode Penelitian bergantung pada jenis penelitian, yakni penelitian kuantitatif, penelitian kualitatif, atau penelitian eksperimental. Metode penelitian kualitatif, komponen yang diperlukan antara lain adalah a) pendekatan penelitian, b) tempat dan waktu, c) situasi sosial, d) rancangan penelitian, e) teknik dan alat perolehan data, f) teknik penyajian data. (Pedoman Karya Tulis Ilmiah Unej, 2016)

## **3.1 Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, jenis penelitian yang sesuai adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Bungin (2013:48), penelitian sosial menggunakan format deskriptif, bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian. Penelitian kualitatif, menurut Moleong (2013:6) adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskriptif, pada suatu konsep khusus yang alami dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Sementara itu, menurut Arikunto (2006:12) penelitian kualitatif bersifat naturalistik dengan menunjukkan bahwa pelaksanaan penelitian ini memang terjadi secara alami, apa adanya, dalam situasi normal yang tidak dimanipulasi keadaan dan kondisinya.

Penelitian kualitatif ini digunakan untuk mengetahui fenomena yang terjadi dan menjelaskannya secara deskriptif sehingga penenlitian ini akan menjelaskan dan mendeskripsikan tentang peran sistem pengendalian internal dalam menekan angka kredit macet pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember. Penelitian ini juga bertujuan menjelaskan keadaan yang terjadi secara langsung pada objek penelitian dan diperdalam menggunakan wawancara untuk memberikan gambaran terhadap fenomena kredit macet.

## **3.2 Tempat dan Waktu**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember yang beralamatkan di Kompleks Pertokoan Mutiara Plaza Kav. 37 Jl. Diponegoro – Jember. Waktu penelitian akan dilaksanakan pada bulan Januari-Februari 2018.

## **3.3 Situasi Sosial**

Lokasi penelitian merupakan tempat yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan topik penelitian. Lokasi penelitian ditentukan oleh keinginan peneliti untuk meneliti mengenai peran sistem pengendalian internal pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember. PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember merupakan salah satu kantor cabang dari anak perusahaan ASTRA *Auto Finance* sebagai perusahaan pembiayaan yang menyediakan dana pinjaman kepada masyrakat. Aktivitas yang terjadi adalah pengelolaan dana yang dipinjam oleh masyrakat kedalam empat produknya yaitu SPEKTRA, FIFASTRA, DANASTRA, dan AMITRA.

Penelitian kualitatif ini membutuhkan informan dari kantor tersebut untuk membantu peneliti mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Menurut Moleong (2012:286), informan adalah seseorang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Oleh karena itu, peneliti harus memilih informan yang tepat untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan kebutuhan. Faisal (dalam Sugiyono, 2014:221), pemilihan informan didasarka pada kriteria berikut:

1. Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya;
2. Mereka yang tergolong msing sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti;
3. Mereka yang mempunyai waktu memadai untuk dimintai informasi;
4. Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil kemasannya sendiri;

Pemilihan informan yang tepat akan menentukan keakuratan informasi yang akan diperoleh. Maka dari itu, pemilihan informan dalam penelitian ini didasarkan pada kriterian yang ada, sehingga peneliti memilih pimpinan bagian *collector* pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember sebagai informan dalam penelitian ini. Peneliti memilih departemen *collector* karena departemen ini yang mengelola kredit yang masuk mulai dari kredit lancar dan tidak lancar. Peneliti sebelumnya belum mengenal informan sehingga menjadikan informan yang telah ditentukan menjadi informan dalam penelitian. *Key informaan* ditunjuk peneliti karena memiliki wewenang terkait kegiatan operasional pada perkreditan, agar memperoleh informasi yang sesuai dengan penelitian ini. *Key informan* dalam penelitian ini adalah:

1. nama : Tonny Michael Pasaribu

jabatan : *Section Head Collection*

topik wawancara : berkaitan dengan pengelolaan sistem pengendalian internal dalam menekan angka kredit macet

1. nama : Andrias Ahmad Rodi

jabatan : koordinator kolektor

topik wawancara : berkaitan dengan debitur yang mengalami tunggakan tagihan

## **3.4** **Desain atau Rancangan Penelitian**

PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember

Laporan Kredit Tahun 2016 dan 2017

Sistem Pengendalian Internal

Sistem Pengendalian Internal berdasarkan model (*framework*) *The Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commision tahun 1987.*

Analisis Sistem Pengendalian Internal

1. Analisis pendahuluan untuk mengumpulkan informasi umum
2. Observasi lapangan untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan

Implementasi Sistem Pengendalian Internal dalam menekan angka kredit macet

Penarikan Kesimpulan

Selesai

Gambar 3.1 Desain atau Rancangan Penelitian

## **3.5 Teknik dan Alat Perolehan Data**

Teknik pengumpulan data Sistem Pengendalian Internal Kredit Macet dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan:

1. Observasi

Menurut Nasution (dalam Sugiyono, 2016:64), “observasi adalah dasar dari semua ilmu pengetahuan. Para ilmuan hanya dapat bekerja berdasarkan data yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi”. Peneliti dalam mengumpulkan data melakukan pengamatan kinerja dengan memfokuskan pada permasalahan kredit macet yang terjadi dan menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa peneliti sedang melakukan penelitian dan terlibat langsung dengan aktivitas orang-orang yang diteliti.

1. Wawancara

Menurut Bungin (2013:133), “metode wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara”. Kegiatan wawancara ini merupakan kegiatan dalam rangka mencari informasi kepada orang yang dianggap mampu memberikan informasi kepada peneliti. Adapun bentuk wawancara yang digunakan adalah wawancara sistematik, menurut Bungin (2013:134) adalah “wawancara yang dilakukan dengan terlebih dahulu pewawancara mempersiapkan pedoman (*guide*) tertulis tentang apa yang hendak ditanyakan kepada informan”. Pedoman tersebut disusun sedemikian rupa sehingga merupakan sederetan pertanyaan atau pernyataan, dimulai dari hal yang mudah dijawab oleh informan sampai dengan hal-hal yang lebih kompleks. Peneliti melakukan pendekatan terlebih dahulu dengan objek, memahami situasi wawancara dan karakteristik informan. Peneliti memilih melakukan wawancara dengan pimpinan bagian penagihan karena bagian tersebut adalah bagian yang mengelola kredit macet di PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember.

1. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2014:240), “dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang”. Dokumentasi yang diusahakan dalam memperoleh data, berupa foto terkait kinerja karyawan bagian penagihan dan segala bentuk dokumen kredit macet.

1. Triangulasi

Menurut Stainback dalam Sugiyono (2014:241), “*the aim is not determine the truth about some social phenomenon, rather the purpose of triangulation is to increas one’s understanding of what ever is being investigaed”.* Teknik penelitian ini lebih bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dari beberapa teknik yang digabungkan terhadap apa yang ditemukan. Peneliti menggunakan triangulasi teknik, yaitu menurut Sugiyono (2014:241), “teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama”.

Observasi

Dokumentasi

Wawancara

Gambar 3.2 Triangulasi Teknik

Jenis data yang dibutuhkan dalam penunjang penelitian, antara lain:

1. Data Kuantitatif

Data kuantitatif biasanya disimpulkan dengan angka-angka, data seperti ini biasanya hasil transformasi dari data kualitatif yang memiliki perbedaan berjenjang. Namun ada juga data kuantitatif murni yang keberadaannya sudah dalam bentuk kuantitatif. Data kuantitatif yang diperlukan dalam penelitian ini adalah laporan kredit perusahaan tahun 2016 dan 2017.

1. Data Kualitatif

Data kualitatif adalah data berupa penjelasan yang berhubungan dengan keadaan perusahaan dan faktor pendukung dalam lingkungan yang tidak berbentuk angka. Data yang diperlukan adalah:

1. Gambaran umum perusahaan
2. Jenis produk yang dijual oleh perusahaan
3. Buku peraturan perusahaan

Berdasarkan jenis data yang sudah dijelaskan, peneliti mendapatkan data tersebut berasal dari dua sumber, yaitu:

### Sumber Data

1. Sumber data primer

Menurut Bungin (2013:128), sumber data primer adalah sumber pertama di mana sebuah data dihasilkan. Data yang diperoleh peneliti yaitu wawancara terstruktur.

1. Sumber data sekunder

Menurut Bungin (2013:128), sumber data sekunder adalah sumber data kedua sesudah sumber data primer. Data sekunder yang digunakan oleh peneliti untuk mendukung informasi primer dalam penelitian ini di dapat dari Kantor PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember yaitu laporan data kredit macet dan buku peraturan.

## **3.6 Metode Analisis Data**

Menurut Miles and Huberman dalam Sugiyono (2014:246), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *reduction data, display data,* and *conclusion drawing/verification*.

1. Data *Reduction*

Menurut Sugiyono (2014:247), mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang pentig, dicari tema dan polanya. Tujuan dari reduksi adalah untuk menyederhanakan data yang diperoleh selama penggalian data di lapangan. Data yang diperoleh dari penggalian data merupakan data yang rumit dan perlu diolah sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan penyajian data.

1. Data *Display*

Penelitian kualitatif bisa melakukan penyajian data dengan membentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Maka dari itu, Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2014:249) menjelaskan bahwa, “yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif untuk menyajikan data adalah dengan teks yang bersifat naratif”. Penyajian data dilakukan agar dapat melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari gambaran keseluruhan.

1. *Conclusion Drawing atau verification*

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang ditetapkan sejak awal. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mencari makna data yang dikumpulkan dengan mencari hubungan, persamaan, atau perubahan.

### Dokumen Laporan Kredit

Analisis laporan kredit membantu peneliti dalam menemukan permasalahan kredit yang menyebabkan tren piutang naik sepanjang tahun 2016 dan 2017 pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember. Analisis laporan kredit harus menemukan penyebab permasalahan tren piutang menjadi naik sepanjang tahun dengan beberapa tahap. Tahap analisis laporan kredit merupakan tahap yang paling menentukan dalam keseluruhan tahap analisis kredit macet. Tahap analisis laporan kredit dilakukan dengan menggunakan *Microsoft Excel 2013*, dibagi menjadi:

1. Tahap penyederhanaan. Tahap ini dilakukan dengan membagi total piutang berdasarkan empat produk;
2. Tahap penyusunan. Tahap ini menyusun data piutang per produk yang dibagi per bulan;
3. Tahap analisis. Tahap ini mulai menganalisis angka yang menyebabkan tren piutang menjadi naik.

### 3.6.2 Wawancara

Menurut Moleong (2004:135), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukna pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban. Penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur. Menurut Moleong, (2004:138) wawancara ini adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan atau pernyataan yang diajukan. Peneliti menetapkan pernyataan berdasarkan indikator model sistem pengendalian internal yang ditentukan oleh *Committee of Sponsoring Organization* (COSO).

## 3.7 Definisi Konseptual

Adapun definisi konsep masing-masing indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Indikator Penelitian

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator Penelitian | | Item |
| Lingkungan Pengendalian | Gaya Manajemen | 1. Kepentingan manajemen 2. Kekompakan direksi 3. Sikap manajemen 4. Bentuk penyadaran terhadap pengendalian internal |
| Integritas dan Nilai Etika Manajemen | 1. Sistem informasi dan Akuntansi terorganisir 2. Pemisahann tugas dan fungsi 3. Adanya standar etika |
| Komitmen pada kompetensi personel | 1. Uraian tugas 2. Perekrutan karyawan 3. Adanya *Standart Operating Procedure* (SOP) pada akuntansi dan sistem informasi 4. Pembagian tugas dan wewenang |
| Peran Direksi | 1. Peran dewan komisaris dan direksi 2. Adanya komite audit |
| Struktur Organisasi | 1. Kesesuaian struktur organisasi 2. Pembaruan model struktur 3. Kejelasan tugas atau wewenang dan kewajiban |
| Wewenang dan Tanggungjawab | 1. Otoritas 2. Tanggungjawab |
| Pedoman pekerjaan | 1. Adanya *training* 2. Adanya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) |
| Penaksiran Risiko | Identifikasi Risiko | 1. Pertimbangan untung dan rugi |
| Aktivitas Pengendalian | Aktivitas yang mendorong akurasi | 1. Pemisahan tugas dan fungsi 2. Kelayakan dokumentasi 3. Pengendalian fisik atas kekayaan dan akuntansi 4. Verifikasi Independen |
| Aktivitas mendororng kinerja | 1. *Performance Review* |
| Aktivitas mendorong kehandalan | 1. Pengendalian Umum 2. Pengendalian Khusus |
| Informasi dan Komunikasi | Sistem informasi | 1. Berhubungan dengan sasaran 2. Akurat dan terinci 3. Mudah dipahami |
| Komunikasi | 1. Target Komunikasi |
| Pemantauan | Penilaian atas kinerja | 1. Pengawasan langsung 2. Pengawasan fungsi audit |
| Kredit Macet | klasifikasi kredit macet | 1. C3 (61-90 hari) 2. C4 (91-120 hari) 3. C5 (121-150 hari) |

Sumber: Komponen model (*Framework*) COSO dalam Gondodiyoto (2007:268); PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember

# **BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sesuai dengan metode analisis data maka diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

## **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari perusahaan PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember adalah “Pemimpin Industri yang Dikagumi secara Nasional”. Misi perusahaan adalah “Membawa Kehidupan yang Lebih Baik untuk Masyarakat”. PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember memfokuskan kinerjanya dengan memiliki nilai-nilai FIFGROUP sebagai acuan dalam bekerja.

T: *Teamwork* berarti bersinergi, saling menghargai dan percaya, dan semangat kebersamaan,

E: *Excellence* berarti peningkatan kualitas, perbaikan berkesimbungan,

A: *Achieving* berarti inovatif, profesional, dan fokus pada prestasi,

M: *Moving Forward* berarti wawasan luas dan pandangan jauh ke depan, menemukan, dan menciptakan peluang, dan pertumbuhan berkelanjutan.

### 4.1.3 Struktur Organisasi dam Uraian Tugas

Setiap kantor yang dibangun pasti memiliki struktur organisasi yang memberikan batas kinerja bagi setiap orang yang bekerja di perusahaan tersebut. Struktur organisasi yang dibuat tergantung dari wewenang dan tugas yang diberikan kepada para ahli yang bekerja. Namun pembagian wewenang dan tugas yang dibagi tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu tercapainya tujuan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Struktur organisasi suatu perusahaan memberikan gambaran tentang posisi dan hubungan antara semua unit kerja sehingga dapat mengkomunikasikan, mengkoordinasikan, dan mengintegrasikan semua kegiatan di perusahaan baik secara vertikal maupun horizontal. Struktur organisasi perusahaan yang disusun secara tepat merupakan salah satu unsur terpenting bagi terciptanya pengendalian internal yang baik.

Berikut ini adalah struktur organisasi PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember:

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan

**Branch Manager**

**PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember**

Human Resources Departemen

Operation Support

Financial Coordinator

Repossed Inventory

Marketing Manager

Cashier

Collection Section Head

Litigation Area

Remedial Section Head

Credit Section Head

Credit Analys Coordinator

Recovery Processor Coordinator

GS Coordinator

CR Coordinator

CR Coordinator

Marketing Manager Official

OB dan Security

Collector

CR

Field

CR

Field

Credit Application Procesor

Sales

Sumber: PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember, 2017

Struktur organisasi yang dibuat secara terpadu dan terorganisir akan di dukung dengan rencana kerja yang terarah sehingga personil pelaksana merupakan orang-orang yang membidangi kerjanya masing-masing. Pembagian wewenang dan tugas dalam struktur organisasi dibuat jelas dan nyata serta sistematis yang menghubungkan antar unit-unit untuk mencapai tujuan bersama. Berikut ini adalah pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember:

1. Kepala Cabang (*Branch Manager*)

PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember dipimpin oleh seorang kepala cabang yang memiliki tugas sebagai berikut:

1. Mewakili direksi pusat menjalankan perusahaan di kantor cabang;
2. Memimpin, mengelola, dan mengawasi operasional kantor cabang;
3. Bertanggung jawab atas pencapaian target yang telah ditetapkan oleh manajemen;
4. Melakukan persetujuan pencairan dana dicabang serta memberikan laporan keuangan cabang kepada direksi pusat;
5. Memastikan serta mengawasi kebenaran dan pencatatan ke laporan kas
6. *Operation Support*

*Operation Support* mendukung kinerja perusahaan dalam mengelolan sumberdaya manusia dan keuangan. Hal ini dikarenakan dalam OS terdapat dua departemen yaitu bagian HRD selaku pengelola manajemen sumber daya manusia dan FINCO selaku departemen pengelola keuangan perusahaan yang membawahi *cashier*. Adapun tugas dari masing-masing departemen adalah sebagai berikut:

1. *Human Resources Departement*
2. Mengelola kinerja karyawan
3. Mengatur perekrutan karyawan perusahaan
4. Menyeleksi tenaga kerja
5. Pengembangna dan evaluasi karyawan
6. *Financial Coordinator*

Departemen ini bertugas untuk mengatur kinerja keuangan perusahaan, diantaranya:

1. Mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan perusahaan secara akurat dan tepat waktu.
2. Mengkoordinasikan dan mengontrol perencanaan, pelaporan danpembayaran kewajiban pajak perusahaan agar efisien, akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku.
3. Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengontrol arus kasperusahaan (*cashflow*), terutama pengelolaan piutang dan hutang,sehingga memastikan ketersediaan dana untuk operasional perusahaan dan kesehatan kondisi keuangan.
4. Merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran perusahaan, dan mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.
5. Merencanakan dan mengkoordinasikan pengembangan sistem danprosedur keuangan dan akuntansi, serta mengontrol pelaksanaannya untuk memastikan semua proses dan transaksi keuangan berjalandengan tertib dan teratur, serta mengurangi risiko keuangan.
6. Mengkoordinasikan dan melakukan perencanaan dan analisa keuangan untuk dapat memberikan masukan dari sisi keuangan

Dalam kinerjanya, FINCO dibantu oleh bagian *cashier* yang bertugas:

1. Menerima pembayaran angsuran secara tunai dari debitur
2. Memasukkan data pembayaran tunai kedalam sistem dengan benar dan akurat sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
3. Menerima setoran tunai dari *field collection* dan *remedial* dengan tanda terima setoran.
4. Menyetorkan seluruh penerimaan harian ke bank
5. *Marketing Manager*
6. Menyusun strategi penjualan dengan persetujuan kepala cabang dan kantor pusat;
7. Memonitor aplikasi yang masuk dan dokumen pendukung kredit;
8. Turut menjaga hubungan baik dengan pihak *delaer/showroom*

dalam menjalankan tugasnya, *marketing manager*  dibantu oleh *marketing manager official* dan *sales* yang memiliki tugas sebagai berikut:

1. Mencari calon konsumen untuk menjadi debitur;
2. Menerima aplikasi permohonan kredit dari calon debitur melalui *dealer* atau *showroom* yang telah menjalin kerjasama dengan cabang;
3. Memberikan dan membantu calon debitur mengisi *form* aplikasi permohonan kredit;
4. Membantu calon debitur menghitung besarnya angsuran yang diinginkan debitur pada struktur kredit yang terbaik bagi kedua belah pihak;
5. Melakukan pengecekan fisik kendaraan dengan STNK dan BPKB asli jika permohonan kredit untuk kendaraan bekas atau pendanaan;
6. Menyiapkan dokumen dan data yang diperlukan oleh *surveyor*
7. *Credit Section Head*

*Credit Section Head* bertugas mengelola kredit yang telah sah diterima oleh perusahaan. Data debitur yang mengajukan kredit diperoleh dari departemen *marketing* dan akan dikaji oleh CSH sehingga dapat dikatakan sah mendapatkan kredit dari perusahaan, serta memberikan masukan kepada manajemen untuk memperbaharui kondisi kebijakan kredit. CSH dibantu oleh beberapa departemen yakni *Credit Analys Coordinator* dan *Credit Application Processor.* Adapun tugas masing-masing departemen adalah:

1. *Credit Analys Coordinator*
2. Memeriksa kelayakan dokumen persyaratan kredit calon debitur, beserta kekuatan legalitas dokumen persyartan kredit calon debitur sebelum diserahkan kepada *Credit Application Processor*;
3. Memberikan masukan kepada departemen *Marketing Manager Official* hal-hal yang menyangkut kriteria kelayakan kredit.
4. *Credit Application Processor*
5. Menerima dokumen calon kreditur dari CAC yang kemudian di verifikasi dan diserahkan kepada *surveyor* dan COC untuk dikonfirmasi.
6. *Surveyor* bertugas melakukan survei langsung kerumah dan tempat usaha calon debitur sesuai dengan data identitas dalam *form* pengajuan aplikasi kredit dan memberikan laporan kepada CAC terkait hasil survei yang di dapat.
7. *Credit Order Checking* bertugas mengkonfimasi pesanan (*ordering*) debitur melalaui telepon.
8. *Collection Section Head*

Bertanggung jawab terhadap kelancaran pembayaran angsuran dari klasifikasi CR1 dari total 4-60 hari oleh debitur dan memonitor pemasukan data-data angsuran debitur setiap hari. Bagian ini dibantu oleh *CR Coordinator* dan *CR Field*. Adapun tugas masing-masing departemen adalah:

1. *CR Coordinator*
2. Mempersiapkan administrasi untuk tugas *field collection* dalam menangani debitur yang menunggak.
3. Membuat dan mencetak daftar kunjungan harian *field collection*
4. *CR Field*
5. Melakukan penagihan yang ditugaskan secara tepat waktu
6. Mempersiapkan bahan penagihan
7. Menerima uang angsuran. Denda, dan biaya tagih dari debitur dengan memberikan tanda bukti penerimaan
8. Menyetorkan hasil tagihan ke *cashier* tepat waktu
9. *Remedial Section Head*

Departemen ini berttanggung jawab atas pembayaran dari CR2 sampai Write Off (WO) atau klasifikasi 60-150 hari yang rawan untuk tidak dibayarkan. RSH dibantu oleh beberapa bagian yaitu, *CR Coordinator, CR Field,* dan *Profesional Collection* namun PC ini berada dilaur struktur PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember melainkan bekerjasama dengan pihak eksternal. Adapun tugas dari masing-masing bagian tersebut adalah:

1. Memberikan laporan tentang SPT/SKP yang telah dicetak kepada *Remedial Section Head.*
2. Mempersiapkan bahan konsumen dalam melakukan penarikan unit
3. Membuat dan mencetak daftar kunjungan harian *collector*
4. Membuat dan mencetak berita acara serah terima barang tarikan
5. Mengunjungi debitur yang menunggak untuk melakukan penagihan atau penarikan sesuai dengan surat kuasa dan wilayahnya.
6. *Litigation Area*
7. Mengurus permasalahan nasabah *Write Off* atau sudah menjadi kerugian
8. Membuat, mencetak, dan mengirimkan Surat Tugas Penarikan (SPT) atau Surat Kuasa Penarikan (SKP) untuk *Profesional Collection*.
9. Menjalin kerjasama dengan pihak berbadan hukum
10. Mengayomi proses kerja perusahaan berjalan dengan baik
11. Menentukan solusi dari setiap masalah tersebut antara PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember dengan lembaga hukum melalui mediasi hukum atau kekeluargaan.

Dalam menjalankan tugasnya, LIRA dibantu oleh *Recovery Process Coordinator* yang membantu dalam menyelesaikan permasalahan debitur WO (*Write Off*). Nasabah yang termasuk dalam WO adalah nasabah yang mengalami keterlambatan membayar lebih dari 150 hari sehingga tugas dari RPC adalah mengembalikan kerugian kredit WO dapat diselesaikan dengan melakukan penarikan unit, menjual kembali unit, dan menyita jaminan untuk menutup kerugian yang ditimbulkan oleh debitur yang tidak membayar.

1. *Repossed Inventory*

Departemen ini bertanggungjawab dalam mengelola aset PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember antara lain:

1. Pengadaan aset kantor seperti peralatan dan perlengkapan
2. Memperbaiki kerusakaan yang terjadi
3. Mengelola unit hasil tarikan
4. Menjual unit tersebut menjadi produk lelang sehingga dapat menutup kerugian perusahaan

Tugas RINVENT dibantu oleh *GS Coordinator* dan *Office Boy* juga *Security* yang turut membantu dalam:

1. Melaksanakan kegiatan pengamanan perusahaan
2. Ikut membantu pekerjaan di kantor
3. Membersihkan ruangan
4. Menyediakan minuman dan makanan

Setiap departemen di PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember bekerja mengelola kredit masyarakat dengan menjual empat produk kebutuhan seacara kredit dan akan melakukan penagihan piutang untuk setiap produknya, yaitu SPEKTRA, DANASTRA, FIFASTRA, dan AMITRA. Mengacu pada Mulyawan (2015:211), “piutang adalah semua tuntutan atau tagihan kepada pihak lain dalam bentuk uang yang timbul dari adanya penjualan secara kredit. Setiap departemen memiliki tugas dan wewenang masing-masing dalam mengelola perkreditan di PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember. departemen yang menangani piutang tersebut adalah departemen *collection* atau penagihan. Departemen ini merupakan departemen pengelola kredit masyarakat yang mengalami penunggakan tagihan hingga yang bermasalah berdasarkan keterlambatan hari. Sehingga, dalam prakteknya departemen *collection* khusus menangani kredit macet dan berkomitmen dalam menekan angka kredit macet yang terjadi.

## **4.2 Penyajian Data dan Analisis**

### 4.2.1 Deskripsi Data Sekunder

Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa laporan kredit PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember di tahun 2016 dan 2017. Berdasarkan laporan tersebut, ditemukan permasalahan kredit yang ditandai dengan perolehan persentase kredit lebih tinggi dari batas target aman piutang yaitu 2% (C0) dan termasuk dalam keterlambatan lebih dari 60 hari (*over* 60 *days*). Mengacu pada surat keputusan Direksi Bank Indonesia No. 31 / 151 / Kep / DIR Tanggal 12 November 1998 tentang kolektabilitas kredit, “Kredit tidak lancar, yaitu selama 3-6 bulan mutasinya tidak lancar, pembayaran bunga atau utang pokoknya. Usaha-usaha pendekatan telah dilakukan tetapi hasilnya tetap kurang baik”.

PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember menetapkan klasifikasi keterlambatan pembayaran piutang berdasarkan lamanya hari (lihat tabel 1.2), terhitung sejak keterlambatan 3 atau 4 hari maka akan dilakukan tindakan somasi berupa tindakan mengingatkan melalui telepon atau pesan singkat (SMS) hingga diterbitkannya surat peringatan panggilan bagi yang terlambat lebih dari 60 hari. Setiap klasifikasi memiliki target piutang yang menentukan piutang tersebut berada pada kriteria aman (lihat tabel 1.3). Kredit yang dibedakan dalam klasifikasi tersebut akan menunjukkan kelancaran para debitur dalam membayar kewajibannya sesuai waktu yang telah disepakati. Setiap kredit yang masuk akan diklasifikasi untuk dikelola pembayarannya dengan tingkat keamanan target piutang yang telah ditentukan.

Klasifikasi dan batas kredit tersebut dijadikan sebagai acuan bagi pihak manajemen dalam mengelola kredit berdasarkan dengan pengendalian yang disebut *Overdue Cycle Management.* Pada tahun 2016 dan 2017, ditemukan bahwa dalam laporan kredit PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember mengalami kenaikan persentase dari batas keamanan kredit 2% dan terjadi sepanjang tahun. Rata-rata kenaikan persentase tertinggi berada pada produk SPEKTRA, DANASTRA, dan FIFASTRA. Kenaikan tersebut dapat dilihat pada tabel 4.1 dan 4.2 berikut:

Tabel 4.1 Laporan Kredit PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember 2016

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BLN** | **PRODUK** | **CR** | **CD1** | **CD2** | **CD3** | **CD4** | **CD5** | **> 60** | **NSA** | **OD 60** |
| JAN | S | 95% | 3% | 1% | 1% | 1% | 0% | 2% | Rp 6.718.776.093 | Rp 110.404.228 |
| D | 91% | 9% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 1.022.504.911 | Rp - |
| F | 92% | 5% | 2% | 1% | 0% | 0% | 2% | Rp 157.086.604.908 | Rp 2.420.453.534 |
| A |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 164.827.885.912 |  |
| FEB | S | 95% | 3% | 1% | 1% | 1% | 0% | 2% | Rp 6.690.439.165 | Rp 131.483.458 |
| D | 92% | 8% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 1.083.034.604 | Rp - |
| F | 91% | 5% | 2% | 1% | 0% | 0% | 2% | Rp 157.133.891.222 | Rp 2.503.302.185 |
| A |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 164.907.364.991 |  |
| MAR | S | 94% | 3% | 1% | 0% | 1% | 1% | 2% | Rp 6.879.276.185 | Rp 123.909.960 |
| D | 84% | 16% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 1.035.929.072 | Rp - |
| F | 91% | 5% | 2% | 1% | 0% | 0% | 2% | Rp 158.622.004.838 | Rp 2.500.488.025 |
| A |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 166.537.210.095 |  |
| APR | S | 94% | 3% | 1% | 1% | 0% | 1% | 2% | Rp 6.896.306.361 | Rp 106.166.255 |
| D | 79% | 21% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 1.073.625.556 | Rp - |
| F | 92% | 5% | 2% | 1% | 0% | 0% | 2% | Rp 160.096.871.309 | Rp 2.529.581.036 |
| A |  |  |  |  |  |  |  | Rp - |  |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 168.066.803.226 |  |
| MEI | S | 95% | 3% | 1% | 1% | 0% | 0% | 1% | Rp 6.827.838.372 | Rp 94.548.876 |
| D | 81% | 12% | 12% | 7% | 0% | 0% | 0% | Rp 1.154.608.666 | Rp - |
| F | 92% | 92% | 5% | 2% | 1% | 1% | 0% | Rp 161.991.509.039 | Rp 2.481.783.339 |
| A |  |  |  |  |  |  |  | Rp - |  |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 169.973.956.077 |  |
| JUN | S | 95% | 3% | 1% | 1% | 0% | 0% | 1% | Rp 7.001.155.075 | Rp 104.180.934 |
| D | 84% | 10% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 1.307.521.494 | Rp - |
| F | 92% | 5% | 2% | 1% | 0% | 0% | 2% | Rp 168.344.375.791 | Rp 2.748.840.980 |
| A |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 176.653.052.360 |  |
| JUL | S | 95% | 3% | 1% | 1% | 1% | 0% | 2% | Rp 6.952.427.918 | Rp 110.212.941 |
| D | 84% | 10% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 1.312.912.363 | Rp - |
| F | 91% | 5% | 2% | 1% | 1% | 0% | 2% | Rp 170.483.414.590 | Rp 2.946.976.526 |
| A | 100% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 30.000.000 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 178.778.754.871 |  |
| AGU | S | 96% | 2% | 1% | 1% | 0% | 1% | 1% | Rp 6.823.144.052 | Rp 102.124.316 |
| D | 86% | 9% | 5% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 1.400.429.601 | Rp - |
| F | 92% | 4% | 2% | 1% | 1% | 0% | 2% | Rp 171.001.323.068 | Rp 2.747.599.947 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 53.589.750 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 179.278.486.471 |  |
| SEP | S | 96% | 3% | 0% | 0% | 0% | 0% | 1% | Rp 6.682.061.911 | Rp 85.443.876 |
| D | 85% | 11% | 0% | 7% | 0% | 0% | 6% | Rp 1.339.822.468 | Rp 76.965.054 |
| F | 92% | 4% | 2% | 0% | 0% | 0% | 1% | Rp 171.006.551.206 | Rp 2.279.734.107 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 274.830.548 |  |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 179.303.266.133 |  |
| OKT | S | 96% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 1% | Rp 6.529.705.490 | Rp 70.903.460 |
| D | 85% | 9% | 0% | 5% | 0% | 0% | 5% | Rp 1.396.890.053 | Rp 75.769.069 |
| F | 93% | 4% | 2% | 1% | 0% | 0% | 1% | Rp 171.468.334.537 | Rp 2.127.615.898 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 380.511.882 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 179.775.441.962 |  |
| NOV | S | 96% | 3% | 1% | 0% | 0% | 0% | 1% | Rp 6.446.084.950 | Rp 51.791.185 |
| D | 92% | 5% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 2.446.349.807 | Rp - |
| F | 93% | 4% | 2% | 0% | 0% | 0% | 1% | Rp 173.424.063.253 | Rp 1.974.298.400 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 375.968.578 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 182.692.466.588 |  |
| DES | S | 96% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 1% | Rp 6.356.693.588 | Rp 52.263.347 |
| D | 94% | 5% | 0% | 2% | 0% | 0% | 2% | Rp 2.708.527.017 | Rp 42.459.165 |
| F | 93% | 4% | 2% | 1% | 0% | 0% | 1% | Rp 177.380.543.675 | Rp 2.433.293.538 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 365.558.655 |  |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 186.811.322.935 |  |

Sumber: data diolah 2017, PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember

Pada tahun 2016, rata-rata keadaan piutang bermasalah berada pada angka 2% pada produk SPEKTRA dan FIFASTRA, kemudian produk DANASTRA di bulan September dan Oktober melonjak naik ke angka 6%. Mengacu pada tabel 4.1, kenaikan produk DANASTRA diakibatkan oleh tidak ada transaksi pada bulan sebelumnya. Pembayaran menunggak selama 8 bulan terhitung dari bulan Januari sampai Agustus sehingga menimbulkan tumpukan piutang di bulan September sampai Oktober. Sementara di tahun 2017, piutang untuk produk SPEKTRA, DANASTRA, dan FIFASTRA berada pada angka 2% sampai 4% sepanjang tahunnya.

Tabel 4.2 Laporan Kredit PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember 2017

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BLN** | **PRODUK** | **CR** | **CD1** | **CD2** | **CD3** | **CD4** | **CD5** | **>60** | **NSA** | **OD 60** |
| JAN | S | 96% | 3% | 0% | 0% | 0% | 0% | 1% | Rp 6.385.971.917 | Rp 57.605.513 |
| D | 93% | 5% | 0% | 0% | 2% | 0% | 2% | Rp 2.749.753.740 | Rp 42.459.165 |
| F | 92% | 4% | 2% | 1% | 0% | 0% | 1% | Rp 180.626.398.619 | Rp 2.665.102.190 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 370.644.997 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 190.132.769.273 | Rp 2.765.166.868 |
| FEB | S | 95% | 3% | 1% | 0% | 0% | 0% | 1% | Rp 6.457.621.052 | Rp 56.812.589 |
| D | 91% | 7% | 0% | 0% | 0% | 2% | 2% | Rp 2.694.063.200 | Rp 42.459.165 |
| F | 91% | 5% | 2% | 1% | 0% | 0% | 2% | Rp 183.090.326.271 | Rp 3.143.359.800 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 360.150.856 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 192.602.161.379 | Rp 3.242.631.554 |
| MAR | S | 96% | 3% | 1% | 1% | 0% | 0% | 1% | Rp 6.463.849.890 | Rp 83.595.384 |
| D | 95% | 3% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 2.779.485.147 | Rp - |
| F | 92% | 4% | 2% | 1% | 1% | 0% | 2% | Rp 184.072.601.655 | Rp 3.366.839.721 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 372.115.245 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 193.688.051.937 | Rp 3.450.435.105 |
| APR | S | 95% | 3% | 1% | 0% | 1% | 0% | 1% | Rp 6.448.657.965 | Rp 86.713.363 |
| D | 91% | 4% | 5% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 2.840.531.969 | Rp - |
| F | 91% | 5% | 2% | 1% | 1% | 1% | 2% | Rp 186.668.305.470 | Rp 3.720.244.859 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 473.716.905 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 196.431.212.309 | Rp 3.806.958.222 |
| MEI | S | 93% | 3% | 2% | 0% | 0% | 1% | 2% | Rp 6.553.618.198 | Rp 102.053.829 |
| D | 93% | 4% | 3% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 2.895.424.456 | Rp 13.364.587 |
| F | 91% | 5% | 2% | 1% | 1% | 1% | 2% | Rp 189.309.079.443 | Rp 3.559.407.363 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 525.142.391 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 199.283.264.488 | Rp 3.674.825.779 |
| JUN | S | 91% | 4% | 2% | 2% | 0% | 0% | 2% | Rp 6.650.788.579 | Rp 158.498.686 |
| D | 90% | 7% | 2% | 0% | 0% | 0% | 1% | Rp 2.913.545.661 | Rp 25.563.579 |
| F | 90% | 6% | 2% | 1% | 0% | 1% | 2% | Rp 192.609.761.104 | Rp 3.984.359.476 |
| A | 93% | 7% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 556.559.861 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 202.730.655.205 | Rp 4.168.421.741 |
| JUL | S | 92% | 3% | 2% | 2% | 1% | 0% | 4% | Rp 6.504.203.184 | Rp 232.526.484 |
| D | 92% | 5% | 3% | 0% | 0% | 0% | 1% | Rp 2.819.924.017 | Rp 25.563.579 |
| F | 91% | 5% | 2% | 1% | 1% | 1% | 2% | Rp 192.814.499.489 | Rp 4.124.682.803 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 659.196.964 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 202.797.823.654 | Rp 4.382.772.866 |
| AGU | S | 92% | 3% | 1% | 1% | 1% | 1% | 4% | Rp 6.507.181.986 | Rp 265.949.728 |
| D | 91% | 6% | 2% | 0% | 0% | 0% | 1% | Rp 2.764.515.670 | Rp 22.198.992 |
| F | 92% | 5% | 1% | 1% | 1% | 1% | 2% | Rp 193.881.106.051 | Rp 4.155.989.883 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 746.132.598 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 203.898.936.305 | Rp 4.444.138.603 |
| **BLN** | **PRODUK** | **CR** | **CD1** | **CD2** | **CD3** | **CD4** | **CD5** | **>60** | **NSA** | **OD 60** |
| SEP | S | 92% | 3% | 1% | 1% | 1% | 2% | 4% | Rp 6.277.921.951 | Rp 220.212.241 |
| D | 92% | 4% | 4% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 2.712.773.960 | Rp - |
| F | 92% | 5% | 2% | 1% | 1% | 1% | 2% | Rp 191.225.007.419 | Rp 3.400.144.320 |
| A | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 942.858.004 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 201.158.561.334 | Rp 3.620.356.561 |
| OKT | S | 93% | 3% | 1% | 1% | 1% | 1% | 3% | Rp 6.063.828.260 | Rp 188.106.068 |
| D | 92% | 4% | 3% | 1% | 0% | 0% | 1% | Rp 2.677.888.553 | Rp 19.092.759 |
| F | 92% | 5% | 2% | 1% | 0% | 1% | 2% | Rp 188.089.953.584 | Rp 3.081.069.314 |
| A | 97% | 3% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 1.521.652.210 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 198.353.322.607 | Rp 3.288.268.141 |
| NOV | S | 93% | 3% | 1% | 1% | 1% | 1% | 3% | Rp 5.907.603.584 | Rp 159.983.403 |
| D | 90% | 5% | 3% | 1% | 1% | 0% | 2% | Rp 2.670.025.283 | Rp 54.377.654 |
| F | 92% | 5% | 2% | 1% | 1% | 0% | 2% | Rp 186.491.611.423 | Rp 3.165.706.380 |
| A | 98% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 1.866.987.219 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 196.936.227.509 | Rp 3.380.067.437 |
| DES | S | 94% | 2% | 2% | 1% | 1% | 1% | 3% | Rp 5.846.868.784 | Rp 148.513.336 |
| D | 90% | 4% | 4% | 0% | 1% | 1% | 2% | Rp 2.587.279.250 | Rp 56.302.019 |
| F | 92% | 4% | 2% | 1% | 1% | 1% | 2% | Rp 185.075.259.912 | Rp 3.207.169.730 |
| A | 97% | 3% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | Rp 2.252.609.520 | Rp - |
| TOTAL |  |  |  |  |  |  |  | Rp 195.762.017.466 | Rp 3.411.985.085 |

Sumber: data diolah 2017, PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember

Berdasarkan hasil temuan diatas, rata-rata persentase berada pada angka 2% hingga naik ke 6%. Hal ini menunjukkan bahwa keadaan kredit pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember berada pada keadaan yang tidak aman karena berada diatas batas klasifikasi target piutang sehingga rata-rata kenaikan tersebut mengakibatkan tren piutang bermasalah bergerak naik sepanjang tahunnya. Kenaikan ini yang menyebabkan kredit macet semakin naik karena persentase yang dihasilkan merupakan persentase piutang masyarakat yang tidak membayar.

### 4.2.2 Deskripsi Data Primer

Pertanyaan wawancara mengacu pada indikator sistem pengendalian internal yang dikaji oleh *Commitee of Sponsoring Organization*, dengan hasil sebagai berikut:

1. Manajemen lebih mementingkan kepentingan jangka panjang

Mengacu pada hasil wawancara, cara manajemen PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember mementingkan kepentingan jangka panjang yaitu,

“*yang pertama adalah menjaga kelancaran pembayaran debitur, kedua menawarkan kembali berbagai produk PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember kepada debitur yang memiliki riwayat pembayaran yang bagus, dan mempertahankan hubungan antara perusahaan dengan konsumen dan mitra yang bekerjasama.*” (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).

Selain itu, bentuk menjaga hubungan baik dengan debiturnya antara lain mengingatkan debitur untuk membayar tagihannya berdasarkan klasifikasi yang telah dibuat setiap hari. Selain itu, untuk menjaga hubungan baik dengan debitur pihak perusahaan memberikan kelonggaran bagi debitur yang memiliki riwayat bagus dengan “*membebaskan survei bagi yang punya riwayat bagus”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).Mengacu pada pendapat Irawati (dalam Mulyawan 2015:34) yaitu, “tujuan manajemen keuangan adalah memaksimalkan profit atau keuntungan, dan meminimalkan biaya (*expend* atau *cost*)”.

Kepentingan jangka panjang ini memang perlu dipersiapkan demi kelangsungan hidup perusahaan, beliau menambahkan *“Kepentingan jangka panjang ini penting sekali buat FIF, tentu jika banyak debitur yang telat, maka saya dan yang lainnya butuh penanganan yang ekstra seperti butuh kolektor yang lebih banyak dan itu berpengaruh pada biaya operasional.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018). Keberhasilan jangka panjang akan sangat dipengaruhi oleh jangka pendeknya, maka dari itu keberlangsungan kinerja jangka pendek seperti tindakan mengingatkan untuk membayar tagihan secara rutin perlu dioptimalkan agar tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

1. Manajemen lebih mementingkan faktor-faktor lingkungan kantor

Lingkungan pengendalian di PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember didukung oleh faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh pada keadaan kredit. Faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian internal perusahaan berasal dari faktor internal dan eksternal. Mengacu pada jawaban informan, bahwa:

“*Faktor lingkungan internal dan eksternal. Kalau dari internal biasanya karena adanya manipulasi data oleh pihak internal. Sedangkan dari faktor eksternal, lebih memperhatikan iklim perekonomian di wilayah Jember, seperti musim tanam dan hari raya besar.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).

1. Faktor Internal

Faktor internalnya yaitu menilai kinerja karyawan yang dilakukan sesuai prosedur, tidak banyak melakukan kesalahan dan kecurangan dalam bekerja, karena menurut pimpinan penagihan, “*Kesalahan yang sering terjadi adalah yang pertama, adanya manipulasi data oleh oknum tertentu sehingga calon debitur yang awalnya memiliki riwayat tidak bagus menjadi lolos seleksi.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).Maka dari itu, faktor internal dari karyawan yang melakukan kecurangan memberi pengaruh buruk terhadap kelangsungan kredit perusahaan, sehingga karyawan sangat perlu untuk bersikap independen dan sesuai dengan standar integritas perusahaan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan komitmen target.

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang diperhatikan dapat dilihat dari dua aspek yaitu aspek ekonomi di wilayah Jember dan aspek budaya masyarakat Jember. Berdasarkan aspek ekonomi, mengacu pada tabel 4.1 dan 4.2, iklim perekonomian di wilayah Jember yang terjadi di pertengahan tahun adalah adanya musim tanam bagi para petani yang menjadikan pembayaran kredit menunggak. Selain itu dari aspek budaya, terjadi pada *moment* perayaan hari besar seperti Hari Raya Idul Fitri yang terjadi pada bulan Agustus-Oktober disusul dengan Hari Raya Idul Adha dan tahun baru Masehi, yang menyebabkan debitur mengalami keterlambatan pembayaran. Kedua aspek inilah yang menjadi faktor eksternal penyebab persentase kredit melonjak naik di tahun 2016 dan 2017.

1. Perusahaan menetapkan standar integritas dalam mengelola piutang

Standar yang diberlakukan oleh pihak manajemen dalah standar aturan yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Mengacu pada hasil wawancara, “*Jadi, sebelum dijadikan karyawan di kantor, dikasih modul yang isinya semua tentang FIF kayak aturan yang berlaku. Terus ada buku peraturan yang dijadikan pegangan karyawan, jadi semua karyawan berpegang sama buku aturan itu”.* (Koordinator Kolektor, 13 Maret 2018). Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial dan Jaminan Sosial Tenaga Kerja Nomor : Kep. 629/PHIJSK-PKKAD/PP/VII/2013 tanggal 25 Juli 2013 tentang Pengesahan Peraturan Perusahaan PT. *Federal Internasional Finance* bahwa,

“sehubungan dengan hal tersebut, agar Saudara memberitahukan dan menjalaskan isi serta memberikan naskah/salinan Peraturan Perusahaan kepada pekerja/buruh. Maka dari itu, standar yang dibuat oleh setiap kantor cabang harus berlandaskan peraturan yang dibuat oleh kantor pusat. Penetapan standar integritas perusahaan tertulis dalam butir-butir kesepakatan bersama seluruh karyawan tentang penegakan integritas FIFGROUP”, (Peraturan Perusahaan, 2013).

*Standar operasional prosedur* yang berlaku di PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember terkait dengan upaya menekan angka kredit macet tersebut telah diatur dalam buku peraturan perusahaan. Mengacu pada penjelasan informan, “*SOP yang diberlakukan bukan cuma buat kolektor, tapi untuk semua karyawan yang ada di buku peraturan perusahaan”.* Adapun butir-butir tersebut:

1. Tidak menerima suap atau tips dalam bentuk apapun atau dari konsumen, dealer, *supplier* atau pihak-pihak terkait dengan FIFGROUP;
2. Tidak membocorkan data perushaan atau yang seharusnya dirahasiakan kepada pihak luar yang dapat merugikan perusahaan;
3. Tidak menjalanjan proses yang salah atau untuk menciptakan keuntungan bagi diri saya pribadi dan atau orang lain;
4. Melaporkan kepada atasan yang berwenang atau jika mengetahui atau menemukan karyawan lain atau menerima suap atau tips dari pihak manapun atau dan dalam bentuk apapun;
5. Melaporkan kepada atasan yang berwenang atau jika mengetahui atau menemukan atau karyawan lain yang tidak menjalankan proses yang seharusnya atau menjalankan proses yang salah atau sehingga memberikan keuntungan bagi dirinya dan atau orang lain;
6. Menunjukkan hasil kerja terbaik atau sesuai dengan target yang diberikan perusahaan;
7. Taat pada semua aturan dan ketentuan perusahaan;
8. Menjaga nama baik perusahaan.

Mengacu pada salah satu asumsi dasar mengenai pengendalian internal bagi perusahaan, Gondodiyoto (2007:256)

“bahwa paling berkepentingan terhadap sistem pengendalian internal suatu entitas organisasi atau perusahaan adalah manajemen (*top management*), karena dengan sistem pengendalian internal yang baik, manajer puncak dapat diharapkan kebijakannya dipatuhi, aktiva atau harta perusahaan dilindungi, dan penyelenggaraan pencatatan berjalan dengan baik.”

Standar yang digunakan juga akan menjadikan perusahaan melakukan pengawasan secara internal demi keberlangsungan pekerjaan yang baik dan benar. Sehingga dalam praktiknya, standar ini dapat menjadi acuan dalam membuat kebijakan yang mampu mengurangi adanya risiko kredit yang disebabkan oleh pihak internal. Standar integritas menegaskan bahwa dilarang bagi karyawan untuk tidak menjalankan proses yang salah atau menciptakan keuntungan secara pribadi.

1. Keberadaan pengawas yang membantu mendeteksi dini terhadap kesalahan pelaporan, kelemahan sistem, atau penyimpangan.

Pengawas internal yang bertugas mengawasi laporan khususnya di bagian keuangan, melakukan pengendalian secara internal dengan mendatangi kantor cabang. Seperti yang telah disampaikan oleh informan,

“*Kedatangan pengawas dari wilayah dipantau langsung oleh pusat dan bisa kapan saja datang berdasarkan analisa laporan yang dianggap bermasalah tanpa sepengetahun PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember terlebih dahulu”.* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).

Maka dari itu secara struktural, pengawas berada pada struktur organisasi pusat sehingga bersifat independen terhadap kantor cabang. Pengawas bertugas untuk menilai kinerja setiap kantor cabang sesuai prosedur aturan perusahaan, serta mengukur pekerjaan tersebut agar mampu untuk meningkatkan pengendalian internal dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di kantor cabang, salah satunya dalam menekan angka kredit macet. Pengawas akan memperhatikan *report* yang dikerjakan setiap hari secara *up to date* oleh karyawan PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember dan menganalisa laporan bulanan dari kantor tersebut dengan membandingkan hasil pencapaian target dengan bulan-bulan sebelumnya. Maka dari itu, menurut informan, “*ketika pengawas datang, pihak manajemen telah mempersiapkan laporan yang dibutuhkan seperti report yang dikeluarkan setiap hari mulai dari laporan target penjualan dan target piutang.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).

1. Evaluasi kinerja para karyawan

Evaluasi dilakukan setiap akhir bulan. Sehingga kebijakan dan aturan yang ada dibuat untuk meminimalkan risiko yang mungkin terjadi. Seperti pada departemen bagian *Credit Section Head,* yang dibantu oleh *Credit Analys Coordinator, Credit Application Processor,* dan *Surveyor* dalam menentukan kelayakan calon debitur, seleksi kelayakan yang kurang teliti, akan mempengaruhi pembayaran kewajiban debitur kedepannya.

Selain itu, adanya evaluasi kinerja para karyawan setiap akhir bulan menjadikan perusahaan dapat menilai kinerja setiap departemen sesuai target yang telah ditetapkan. Menurut pimpinan bagian penagihan,

“*Evaluasi yang dilakukan berdasarkan laporan karyawan. Pihak pengelola piutang akan melaporkan seberapa besar kredit macet pada kurun waktu tertentu. Tidak sesuainya hasil yang dicapai akan di evaluasi setiap bulan dan diberi peringatan kepada karyawan. Karyawan akan berkomitmen seberapa besar target yang akan dicapai kedepannya.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).

Komitmen tersebut menjadi target yang harus dicapai oleh karyawan kedepannya. Sehingga bagi karyawan yang tidak mencapai target akan dievaluasi oleh kepala cabang dengan mendapat peringatan evaluasi. Hal ini dilakukan guna mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan agar tidak terus mengalami penurunan.

1. Pemisahan tugas dan wewenang dilakukan secara jelas dan otoritas

Pemisahan tugas dan wewenang dilakukan secara jelas dan otoritas. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember menjunjung tinggi integritas dan kompetensi. Diantara bagian-bagian di dalam perusahaan merupakan suatu kesatuan yang saling berhubungan. Setiap karyawan perusahaan merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan. Setiap karyawan PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember harus memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pemisahan tugas dan wewenang dilakukan secara jelas dan otoritas, maka dari itu secara struktural pengendalian kinerja perusahaan dibatasi oleh jabatan dari setiap personil sehingga memiliki standar pelaporan berupa proses yang dilalui yaitu dengan melaporkannya kepada koordinator terlebih dahulu sebelum kepada pimpinan. Seperti yang dikatakan pimpinan penagihan,

“*Struktur pengendalian dalam mengelola kredit macet sesuai dengan struktur yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember melalui kepala cabang, diarahkan kepada section head kemudian dikoordinasikan kepada setiap koordinator sampai menjadi bahan penagihan kepada kolektor”.* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018),

Aktivitas Pengendalian Secara spesifik dibedakan menjadi:

1. Aktivitas persetujuan kredit dilakukan oleh *Credit Analys Coordinator;*
2. Aktivitas tanggungjawab pengelolaan piutang dilakukan oleh setiap personil dan *collection* yang berhubungan dengan piutang usaha;
3. Aktivitas pemisahan tugas oleh masing-masing bagian bagian atau fungsi yang berhubungan dengan pengelolaan kredit. Contohnya bagian penerimaan calon debitur di *Credit Section Head* terpisah dengan *Collection Section Head.* Hal ini bertujuan untuk memberikan spesifikasi pekerjaan dan mencegah adanya penyimpangan;
4. Aktivitas pendokumentasian yaitu dengan menyerahkan bukti penerimaan oleh *field collection*, pengarsipan surat kuasa oleh *recover process coordinator* dalam melakukan tindakan penyelesaian debitur yang menunggak dan hampir WO, *form* persetujuan kredit sebagai tanda bertambahnya piutang, kuitansi penerimaan yang dikeluarkan oleh *cashier* menunjukkan berkurangnya piutang usaha.

Segala aktivitas pengendalian dilakukan sesuai dengan tugas dan wewenang departemen, tidak diperkenankan salah satu karyawan mengerjakan tugas karyawan lain agar tidak terjadi kecurangan.

1. Syarat yang berlakukan untuk mendapatkan kredit

Syarat yang diberlakukan untuk mendapatkan kredit, dilakukan oleh *Credit Section Head* dilakukan sesuai dengan prosedur perusahaan. Mengacu pada unsur-unsur yang terkandung dalam pemberian kredit menurut Kasmir (2008:104), standar penilaian terhadap calon debitur dilakukan dengan analisis 5C. Menurut informan, “*Dalam menilai calon debitur, manajemen menggunakan prinsip 5C. Standar tersebut akan menjadi penilaian bagi perusahaan untuk menentukan kelayakan pemberian kredit. Hal tersebut berpengaruh sekali bagi kelangsungan perusahaan.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018). Prinsip 5C digunakan oleh pihak manajemen dalam memberikan kredit pada debitur, sehingga prinsip ini dapat mengantisipasi dan meminimalisir risiko kredit macet.

1. Sistem secara *online* sangat mendukung kinerja perusahaan

Sistem *online* yang digunakan oleh pihak manajemen berupa melalui program komputer yang bernama *Oracle Developer Form.* ODF ini memuat berbagai menu pengendalian di tiap departemen. Sistem secara online ini diandalkan oleh perusahaan karena akan membantu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Sistem online yang dimiliki oleh PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember akan memuat data-data karyawan dan tagihan debitur. Selain itu, akan menghubungkan kantor cabang dengan kantor pusat melakukan *report* yang dikirim secara *online.* Pimpinan penagihan mengatakan, “*Sistem tersebut akan secara otomatis menghubungkan pihak manajemen perusahaan dengan debitur sehingga sistem tersebut sangat membantu pengendalian internal terhadap pengelolaan kredit terutama yang mengalami keterlambatan dan kemacetan pembayaran.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).

1. Komunikasi terstruktur dari semua pihak

Dalam berkomunikasi, PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember mengkomunikasikannya secara struktural. Informasi tersebut dikomunikasikan melalui:

1. Penjualan dari *marketing official* kepada *credit section head* mengenai pangsa pasar dan minat masyarakat melakukan pinjaman di PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember. Proses menginformasikan penawaran produk yang dilakukan oleh perusahaan melalui *sales* dan mitra kerja.
2. Informasi dari *surveyor* mengenai calon debitur mengenai kelayakan pemberian kredit.
3. Data *track record* debitur sebelumnya. Hal ini akan di informasikan kepada departemen *credit* dan *collection* untuk mengetahui riwayat pembayaran debitur.
4. Kolektor yang melakukan penagihan mendapatkan informasi mengenai daftar debitur yang menunggak dari koordinatornya.
5. Kolektor melaporkan kepada koordinator, kemudian laporan tersebut akan direkap dan dilaporkan kepada pimpinan berupa *report* harian*.*
6. Konfirmasi penagihan kepada debitur secara rutin

Mengacu pada salah satu unsur pemberian kredit menurut Kasmir (2008:104), “adanya jangka waktu yang diberikan mencakup masa pengembalian kredit yang telah disepakati”. Salah satu isi dari kesepakatan tersebut adalah adanya batas waktu pengembalian balas jasa terhadap PT. FIFGROUP. Apabila debitur tidak melakukan pembayaran pada batas waktu yang disepakati, maka akan dilakukan penagihan. Konfirmasi penagihan kepada konsumen dilaksanakan olek kolektor secara rutin setiap hari, membawa bahan data konsumen yang ada pada sistem *online* sejak 3 hari keterlambatan. Penagihan sejak hari ketiga, terlebih dahulu dilakukan melalui telepon, sekedar mengingatkan adanya tanggungan kewajiban yang harus diselesaikan karena telah jatuh tempo. Pertama, pihak manajemen akan menyakan alasan keterlambatan, kemudian melakukan negosiasi waktu pembayaran kepada debitur dengan menentukan tanggal bayar dan diusahakan pembayaran dilakukan hari itu juga.

Mengacu pada salah satu unsur pemberian kredit menurut Kasmir (2008:104), “semakin panjang suatu jangka waktu kredit, maka semakin besar pula risikonya”. Penagihan dilakukan agar debitur memprioritaskan pembayaran kewajibannya dan tidak mengalami keterlambatan yang cukup lama, sehingga akan meminimalisir adanya risiko kredit macet. Mengacu pada hasil wawancara, “*Penagihan secara langsung, dilakukan dengan membagikan bahan kredit kepada kolektor per wilayah. Contoh standar pada kolektor C0 dikasih beban 100-200 debitur per bulan. Jadi target hariannya gak sama”.* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).Maka dari itu, pihak kolektormelakukan penagihan setiap hari dengan bahan yang sudah disiapkan oleh koordinator masing-masing berdasarkan klasifikasi kredit macet kantor cabang. Informasi data debitur yang telah membayar, akan secara otomatis masuk ke sistem secara *online* sebagai bukti bahwa pembayaran telah dilakukan.

1. Adanya standar pelaporan kepada atasan

Berbagai informasi kredit akan diolah dan dianalisa untuk dijadikan sebagai acuan dalam mengambil keputusan oleh setiap kepala departemen hingga kepala cabang. Maka dari itu, adanya standar pelaporan dari bawahan kepada atasan mengatur cara berkomunikasi antar karyawan. Laporan yang dibuat, disusun berdasarkan transakasi secara *real time* dan di laporkan setiap hari kepada masing-masing pimpinan departemen serta direkap setiap bulan sebagai bahan evaluasi.

1. Atasan melakukan pengawasan terhadap kinerja dan pencapaian target

Laporan pekerjaan karyawan dapat dipantau melalui sistem yang terhubung dengan seluruh karyawan kantor cabang. Pemantauan terhadap kelancaran pembayaran tagihan debitur menjadi tanggungjawab departemen *collection* yang selalu dipantau melalui sistem perusahaan berdasarkan informasi *report* dari CR *Coordinator* dan *CR Field,* selanjutnya dievaluasi lebih lanjut untuk menilai kinerjanya. Sedangkan pemantauan *CR Coordinator* dan *CR Field* terhadap kolektor dipantau melalui aplikasi *Android for Collection* (ACTION) yang digunakan oleh para kolektor dalam melakukan penagihan, sehingga pihak kantor dapat memantau secara langsung proses penagihan piutang oleh kolektor. Pihak kolektor wajib membayarkan piutang yang telah dibayar oleh debitur kepada *cashier* sehingga dapat langsung terdata oleh sistem dan dilaporan secara *up to date*.

Tabel 4.3 Rangkuman Temuan Permasalahan

|  |  |
| --- | --- |
| **Laporan Kredit** | **Wawancara** |
| Terjadi kenaikan garis tren piutang bermasalah dalam laporan kredit tahun 2016 dan 2017, akibat dari menunggaknya tagihan yang terhitung lebih dari sebulan dan menyebabkan peningkatan angka persentase kredit diatas batas aman piutang. Kenaikan tersebut terjadi pada bulan September-Oktober tahun 2016 dan di bulan Juli-Desember tahun 2017 pada produk SPEKTRA, DANASTRA, dan FIFASTRA. | Dari hasil wawancara, faktor yang menyebabkan tren piutang naik adalah faktor internal yaitu adanya oknum yang melakukan manipulasi data debitur. Sedangkan faktor eksternalnya, dipengaruhi oleh aspek ekonomi Jember dan aspek budaya masyarakat |

Sumber: Kajian Peneliti, 2017

## **4.3 Implementasi Peran Sistem Pengendalian Internal**

Sistem Pengendalian Internal terhadap pengelolaan kredit macet pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember dijelaskan dalam uraian berikut:

### 4.3.1 Kredit Macet

Kredit yang dikatakan macet dapat dilihat dari klasifikasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan (lihat tabel 1.2). Klasifikasi tersebut dijadikan acuan dalam menentukan keterlambatan hari pada tagihan kredit debitur. Maka dari itu, adanya target yang ditentukan oleh kantor pusat (*Head Office*) kepada kantor cabang merupakan target yang dikelola setiap bulannya. Menurut pimpinan penagihan, “*Pengelolaan piutang di PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember berdasarkan target yang ditentukan oleh kantor pusat sebanyak 2% untuk klasifikan 1-30 hari, 11% untuk klasifikasi 31-60 hari, 20% untuk klasifikasi 61-90 hari, 35% untuk klasifikasi 91-120 hari, 40% untuk klasifikasi 121-150 hari, dan 42% untuk klasifikasi WO.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018). Klasifikasi pada C0 merupakan klasifikasi terendah, mengingat bahwa C0 adalah klasifikasi bagi debitur yang tidak memiliki kewajiban bayar. Namun, apabila telat 1 hari akan langsung masuk ke dalam klasifikasi C1 yaitu keterlambatan antara 1-30 hari sehingga apabila dalam kurun waktu 3-4 hari tidak membayar maka akan dilakukan penagihan melalui telepon.

Penentuan kredit berada pada keadaan macet, di dapat dari hasil jumlah kredit yang lebih dari 60 hari (OD 60) dibagi total *Nett Service Asset* yang di dapat dari total pinjaman debitur. Sehingga target 2% yang ditentukan dari total *Net Service Asset* adalah target yang dikatakan berada pada titik tidak aman pada klasifikasinya seperti yang terjadi sepanjang tahun 2016 terjadi pada produk SPEKTRA dan FIFASTRA. Mengacu pada tabel 4.2 menunjukkan angka kredit macet berdasarkan produk yang terjual pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember. Pengelolaan kredit di tahun 2016 menunjukkan permasalahan yang ditandai dengan naiknya persentase ke angka yang mulai tidak aman. Persentase kredit macet yang terjadi sepanjang tahun 2016 berada pada produk SPEKTRA sebanyak 2% pada rata-rata total NSA sekitar 7 Miliar, FIFASTRA dari 150-170 Miliar, dan tertinggi pada DANASTRA mencapai 6% pada total NSA sekitar 1,3 Miliar. Mengacu pada salah satu unsur yang terkandung dalam pemberian kredit menurut Kasmir (2008:104), ‘Setiap kredit yang diberikan memiliki jangka waktu tertentu, jangka waktu ini mencakup masa pengembalian kredit yang telah disepakati”. Kenaikan tren yang melonjak ke angka 6% namun total NSA masih lebih kecil dari kedua produk tersebut, dikarenakan tunggakan yang berlangsung lama sejak bulan Januari sampai Agustus sehingga tagihan naik ke 6%. Dibandingkan dengan dua produk lainnya yaitu SPEKTRA dan FIFASTRA, meskipun produk tersebut memiliki NSA yang lebih tinggi namun persebaran kredit tidak lancarnya merata sepanjang tahun. Berbeda dengan tahun 2017 yang mana persentase tertinggi berada pada produk SPEKTRA sebanyak 4% dan rata-rata persentase 2% terjadi pada produk FIFASTRA.

Mengacu pada tujuan kredit yang dikemukakan oleh Kasmir (2008) yaitu, “Mencari keuntungan yang bertujuan untuk memperoleh hasil dari pemberian kredit”. Rata-rata kredit yang terjadi berada pada angka 2% untuk produk SPEKTRA dan FIFASTRA. Angka 2% tersebut berada pada posisi tidak aman, karena target yang ditetapkan 2% berada pada klasifikasi C1 yang artinya debitur mengalami keterlambatan pembayaran kewajiban lebih dari 1 bulan dari bulan Januari sampai Desember. Sedangkan untuk produk DANASTRA terlihat nilai yang signifikan naik ke angka 6% terjadi di bulan September. Perkembangan dari Bulan Januari sampai April, SPEKTRA sudah memasuki persentase 2% kemudian turun 1% di Bulan Mei hingga Desember. Sementara, FIFASTRA bertahan di 2% sejak Januari sampai Agustus. Berangsur turun 1% di September sampai Desember. Penurunan 2 produk tersebut tidak diimbangi dengan kenaikan DANASTRA secara signifikan ke angka 5-6%. Sama halnya dengan kredit macet yang terjadi di tahun 2017, kenaikan produk SPEKTRA sejak bulan Mei berangsur naik ke angka 4% sampai di akhir tahun 2017.

Berdasarkan waktu terjadinya kenaikan persentase tersebut, pada bulan tersebut ternyata telah memasuki perayaan hari raya besar yaitu hari raya Idul Fitri dan Idul Adha sehingga debitur tidak melakukan transaksi pada bulan-bulan tersebut. Berdasarkan analisis tabel 4.1 dan 4.2, kenaikan garis tren piutang diakibatkan oleh tidak adanya transaksi yang terjadi di bulan-bulan sebelumnya sehingga tunggakan tagihan menumpuk di bulan berikutnya.

Menurut pimpinan penagihan,

“*Kenaikan tersebut akibat dari banyaknya total booking yang diterima oleh PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember sehingga kurang maksimal dalam menyaring debitur. Produk DANASTRA mengalami kenaikan tertinggi akibat banyakya debitur yang tidak membayar dari bulan-bulan sebelumnya sehingga pada bulan tersebut terjadi tumpukan piutang yang belum terbayarkan. Apalagi di bulan tersebut merupakan bulan setelah musim tanam dan perayaaan hari raya.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).

Mengacu pada faktor eksternal kredit macet, menurut Supramono (1996:22) faktor eksternalnya, “Adanya ketidakmampuan konsumen dalam meneruskan tagihan dipertengahan proses cicilan”. Hal tersebut terjadi disaat momen masyarakat merayakan hari raya Idul Fitri dan Idul Adha sehingga, keuangan masyarakat yang seharusnya dibayarkan untuk membayar kewajiban kemungkinan besar tidak dibayarkan dengan seharusnya. Sehingga perlu adanya upaya dalam mengatasi keterlambatan tersebut. Mengacu pada pendapat Tri (2007:22), “salah satu upaya penyelamatan kredit dapat dilakukan dengan cara *Rescheduling*, dengan memperpanjang jangka waktu kredit dan memperpanjang jangka waktu angsuran.” Upaya pengendalian internal yang dilakukan adalah dengan memberikan somasi berupa surat peringatan terhitung sejak 3 bulan dan akan memperpanjang sampai 150 hari sebelum masa penarikan unit jika tidak membayar kewajibannya (*Write Off*).

Mengacu pada jawaban informan, “*Apabila debitur tidak membayar pada hari itu, kita meminta mereka untuk datang ke kantor atau membuat janji dengan kolektor. Cuman, kenyataannya saat kita undang itu hampir 89% tidak dapat hadir untuk menjelaskan alasan keterlambatannya dengan berbagai alasan. Seandainya mereka hadir dan menjelaskan kendalanya dengan masuk akal,, kita bisa memberikan solusi dari apa yang menjadikan masalah tersebut. Namun apabila masih tidak membayar, maka kita akan menyuruh tim kolektor kerumah debitur. Apabila masih tidak membayar kewajiban sampai lebih dari 150 hari, maka akan diterbitkan surat peringatan.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).

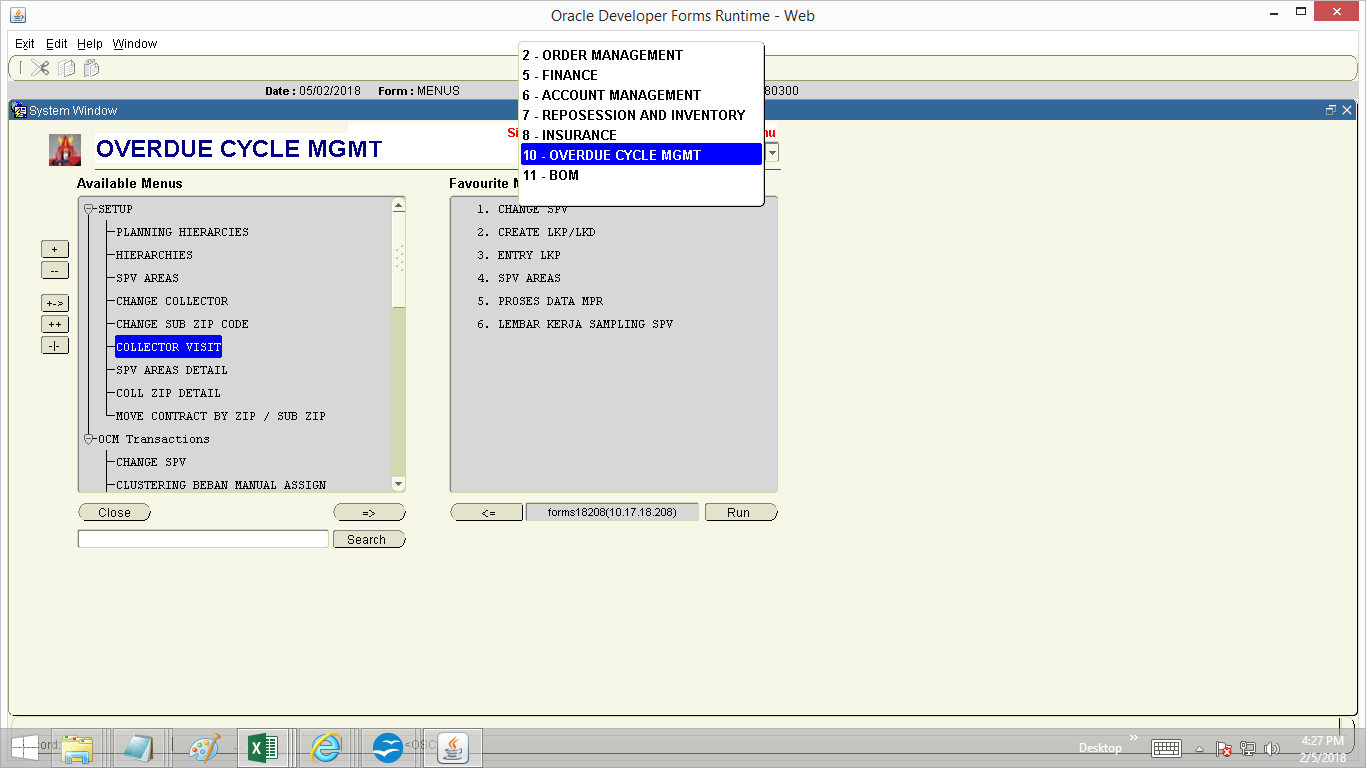
Besarnya persentase tersebut tergantung dari besarnya total piutang pada OD 60 yang masuk pada produk tersebut, sehingga besarnya *booking* kredit yang masuk per produk menentukan total NSA yang dikelola oleh departemen penagihan. Sehingga total NSA piutang OD 60 akan mempengaruhi pergerakan garis tren piutang.

### 4.3.2 Sistem Pengendalian Internal Perusahaan

Penerapan sistem pengendalian internal PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember mengacu pada buku peraturan perusahaan Pasal 89 bahwa, “segala peraturan pelaksana yang telah ada sebelum peraturan perusahaan ini dibuat, sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perusahaan”. Dalam mengendalikan kegiatan operasional dan keuangannya, Perusahaan telah menerapkan *Just in Second* (JIS) yang merupakan sebuah *Early Warning System* yang dibentuk pada tahun 2011. Sistem ini merupakan alat pemantauan kinerja pemasaran, kegiatan kredit, dan kegiatan penagihan secara real time. Pelaksanaan sistem informasi JIS ini didukung oleh sistem interaktif *Oracle Developer Form* (ODF). Mengacu pada segi pandang Gondodiyoto (2010:250) bahwa salah satu pengendalian internal dari segi d*etection control* adalah, “pengendalian yang di desain dengan tujuan agar apabila data direkam atau dikonversi dari media sumber untuk ditransfer ke sistem komputer dapat di deteksi bila terjadi kesalahan”. Sistem ini dapat memudahkan karyawan mendeteksi keterlambatan hari debitur yang mengalami keterlambatan.

Pengendalian piutang oleh departemen *collection* disebut *Overdue Cycle Management* (OCM), pengendalian ini...”sebagai bentuk pengelolaan risiko penagihan untuk memastikan pengelolaan tunggakan yang cepat dan akurat sesuai dengan kategori keterlambatan, perilaku bayar, serta potensi risiko. (Peraturan Perusahaan, 2013). *Oracle Developer Form* memiliki menu yang disesuaikan dengan kinerja setiap departemen. Berbeda dengan karyawan yang bekerja di lapangan, mereka menggunakan aplikasi di *smartphone* yang terhubung dengan kantor yaitu aplikasi ACTION (*Android for Collection*).

Gambar 4.2 *Oracle Developer Form*



Sumber: PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember

Berdasarkan pendapat Mulyadi (2010:170) tentang pengendalian internal administratif, “meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan terutama untuk mendorong efisiensi dan dipatuhinya kebijakan manajemen”. Pengelolaan kredit dilakukan mulai dari pemasaran oleh departemen *marketing* dan diseleksi oleh departemen *credit* hingga di dapat calon debitur yang layak diberikan kredit. Debitur yang telah lolos seleksi tersebut diserahkan ke departemen *collection* untuk dikelola yaitu dengan melakukan penagihan secara rutin berdasarkan klasifikasi kredit dan keterlambatan pembayaran oleh debitur, sehingga apabila terjadi keterlambatan yang cukup lama, tagihan akan diserahkan kepada departemen *litigation area* dan dilakukan pertanggungjawaban dengan melakukan penarikan sebagai upaya penyelamatan kredit. Mengacu pendapat Tri (2007:22), “penyelamatan kredit dapat dilakukan dengan cara Penyitaan jaminan atau eksekusi... Bagi debitur yang mengalami keterlambatan pembayaran akan mendapat peringatan sesuai dengan lamanya waktu keterlambatan dari tanggal jatuh temponya mengacu pada hasil wawancara bahwa, “*biasanya sih pas telatnya uda masuk C0, sekitar telat seminggu. Kadang bikin janji sama debitur, kira-kira pembayarannya mau bayar sendiri atau lewat kolektor. Kalau sudah masuk C2 beda lagi, nanti yang ngurusi gak cuma kolektor tp bagian koordinator C2*”. (Koordinator Kolektor, 13 Maret 2018).

Standar pengendalian PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember disesuaikan dengan keterlambatan yang dilakukan oleh debitur. Jika pembayaran belum bisa diselesaikan sampai pada klasifikasi C0, “*maka kita akan menyuruh tim kolektor kerumah debitur. Apabila masih juga tidak membayar kewajiban sampai lebih dari 150 hari, maka risiko unit dan jaminan akan disita*.” (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018). Selain itu, pengendalian internal yang dilakukan untuk menyelamatkan kredit adalah pihak manajemen akan mengeksekusi jaminan secara selektif hingga melelang barang pinjaman yang dilakukan oleh *repossed inventory* bagi debitur yang tidak bisa menyelesaikan kewajibannya.

Sistem pengendalian internal model (*framework)* COSO menjadi penilaian terhadap sistem pengendalian internal yang diterapkan oleh PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember. Mengacu pada komponen Sistem pengendalian internal COSO (2011) bahwa, “komponen lingkungan pengendalian internal meliputi lima unsur: lingkungan pengendalian, penaksiran risiko,aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan”. Komponen tersebut membangun atmosfer (iklim) yang kondusif bagi para karyawan mengenai kesadaran pentingnya kontrol sehingga dapat menciptakan suasana yang dapat membuat karyawan dapat menjalankan dan menyelesaikan tugas kontrol dan tanggung jawabnya masing-masing. Sehingga semua karyawan bekerja sesuai komitmen yang telah ditetapkan dan melaporkan pekerjaannya secara struktural kepada atasan.

1. Lingkungan Pengendalian

Berkaitan dengan permasalahan tersebut, sistem pengendalian internal tersebut dirancang untuk mengendalikan permasalahan dalam menekan angka kredit macet.

1. Manajemen lebih mementingkan kepentingan jangka panjang. Perusahaan bekerja tidak semata-mata mencari konsumen dan mencapai target pada bulan itu saja, namun juga mempertahankan agar perusahaan tidak mengalami kemacetan tagihan secara terus menerus, sehingga berusaha mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan upaya membangun kerjasama yang baik dengan konsumen dan mitra perusahaan.
2. Manajemen lebih mementingkan faktor-faktor lingkungan kantor.

Kesepakatan yang dibuat sebeluh disahkannya kredit, berisi kebijakan antara debitur dan kreditur. Mengacu pada pendapat Supramono (1996:22), bahwa faktor internal yang mempengaruhi kredit macet adanya tindak kecurangan yaitu keterlibatan aparat perusahaan karena adanya suatu kepentingan pribadi”. Kecurangan yang dilakukan oleh pihak internal memberikan peluang bagi calon debitur untuk lolos seleksi kelayakan kredit. Hal ini akan mempengaruhi pembayaran di kemudian hari, apabila ternyata debitur tersebut memiliki riwayat tidak bagus. Supramono (1996:22) menambahkan bahwa faktor eksternal penyebab kredit macet adalah, “adanya ketidakmampuan debitur dalam meneruskan tagihan di pertengahan proses cicilan”. Ketidakmampuan ini dipengaruhi oleh aspek budaya masyarakat Jember saat *moment* hari raya dan adanya...”perkiraan kegiatan perekonomian”... seperti musim tanam. Hal tersebut yang menimbulkan penunggakan pada tagihannya. Apabila tunggakan terjadi selama berbulan-bulan, maka mengacu pada pendapat Tri (2007:22), “akan dilakukan eksekusi sebagai usaha penyelamat kredit”. Unit yang telah dieksekusi oleh pihak manajemen, akan dijadikan sebagai barang lelang untuk menutupi kerugian yang dihasilkan.

1. Perusahaan menetapkan standar integritas dalam mengelola piutang. Mengacu pada butir-butir peraturan FIFGROUP (2013:60) tentang penegakan integritas, tidak menerima suap atau tips dalam bentuk apapun dari konsumen, dealer, *supplier*, atau pihak-pihak terkait dengan FIFGROUP”. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai integritas yang ditanamkan kepada setiap karyawan menjadikan para karyawan bekerja sesuai aturan dan kebijakan yang menjunjung nilai perusahaan. Prakteknya dalam perusahaan, dilarang bagi pihak internal melakukan kecurangan seperti manipulasi data calon debitur semata-mata untuk kepentingan pribadi.
2. Keberadaan komite audit dan pengawas juga sangat membantu mendeteksi dini terhadap kesalahan pelaporan, kelemahan sistem, atau penyimpangan. Mengacu pada salah satu pendapat Gondodiyoto (2010:258), “Dewan komisaris, auditor internal, dan sebagainya untuk mempertimbangkan segala kebijakan yang dibuat oleh perusahaan”. Komite audit dibentuk untuk mengawasi proses laporan keuangan kantor cabang. Kinerja PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember diawasi oleh perusahaan pusat, namun untuk mempermudah pengawasan kantor pusat membentuk komite audit di setiap wilayah. Keberadaan komite audit dalam melakukan pengawasan terhadap kantor cabang berdasarkan aturan dan kebijakan yang dibuat oleh kantor pusat dan memberikan wewenang kepada komite audit dalam melakukan pengawasan dan dikendalikan oleh pihak komite terkait dengan keadaan kantor cabang, sehingga tim komite audit internal dapat melakukan pengawasan secara langsung kepada kantor abang.

Jika terdapat perbedaan yang turun secara signifikan maka pihak pengawas akan langsung mendatangi PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember, beliau menambahkan, “*Bahkan bisa saja pihak pengawas merekomendasikan pemecatan karyawan apabila ditemukan indikasi melakukan kecurangan.”* (pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018)*.* Sehingga, komite audit juga sangat membantu mendeteksi dini terhadap kesalahan pelaporan, kelemahan sistem yang digunakan, bahkan penyimpangan yang akan dan sudah terjadi di kantor cabang.

Permasalahan kredit macet akan menjadi bahan pertimbangan pengawas sehingga nantinyadapat membantu memberikan saran dan masukan kepada kantor cabang bahkan dapat menyarankan untuk memberhentikan karyawan yang melakukan kecurangan sehingga menyebabkan kerugian besar bagi perusahaan. Berdasarkan unsur lingkungan pengendalian diatas, lingkungan pengendalian PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember tidak semuanya berjalan dengan baik dan benar. Terdapat beberapa permasalahan yang memicu kredit macet yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan.

1. Penaksiran Risiko

Penaksiran risiko akan diketahui dari hasil evaluasi yang akan menentukan kinerja perusahaan di bulan berikutnya. Penaksiran risiko dilakukan dengan mengawasi kinerja karyawan oleh atasan bahkan oleh komite audit dan pengawas terhadap kantor cabang. Semakin banyaknya piutang yang tidak sehat atau mengalami kemacetan, maka penilaian terhadap kinerja departemen akan berdampak menurun. Hal ini juga akan berdampak pada kelangsungan hidup karyawan di bagian departemen tersebut karena risiko yang dihasilkan cukup besar. Informan mengatakan bahwa, “*mungkin ada juga oknum-oknum yang bermain disana mungkin dengan memalsukan identitas, misalnya track record atas nama si A sebenarnya sudah jelek, cuman pada prakteknya mungkin ada oknum yang mau mengambil keuntungan di FIF hingga si A tidak terdeteksi sistem.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).Sehingga tidak menutup kemungkinan adanya kecurangan yang dilakukan oleh karyawan. Penaksiran risiko diperlukan untuk mencegah kecurangan yang dilakukan semakin besar dan menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Agar mengantisipasi kemungkinan adanya risiko yang diakibatkan oleh karyawan sendiri dan risiko dari debitur yang terkait dengan piutang, manajemen mengidentifikasi beberapa kemungkina risiko, antara lain:

1. Proses seleksi kredit kepada calon debitur dilakukan dengan cara meminta salinan buku tabungan, jaminan yang diajukan kepada *surveyor*. Tim survei diwajibkan mendatangi rumah kediaman calon debitur dan tempat usaha serta melakukan konfirmasi kepada suami atau istri bagi telah berkeluarga mengenai pengajuan kredit yang dilakukan.
2. Aplikasi yang digunakan oleh kolektor dapat terhubung dengan perusahaan sehingga dapat mengkonfirmasi adanya pembayaran oleh debitur. Selain itu, kolektor yang tidak menyetorkan hasil penagihan dapat diantisipasi dengan mengkonfirmasi melalui telepon. Sehingga bagi karyawan yang melakukan pelanggaran, akan dikenakan sanksi.
3. Ketidakmampuan debitur dalam membayar kewajiban. Maka secara otomatis akan masuk ke klasifikasi selanjutnya dan jika telat membayar melebihi tiga bulan maka bagian remedial akan melakukan pendekatan *persuasive* kepada debitur tersebut dengan membawa surat peringatan I. Debitur akan diundang ke kantor sebagai itikad baik untuk menyelesaikan tanggungannya.

(Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).

Upaya manajemen dalam mengendalian tagihan debitur yaitu melakukan penagihan dalam klasifikasi yang telah ditentukan. Mengacu pada penjelasan informan, “*biasanya sih pas telatnya uda masuk C0, sekitar telat seminggu. Kadang bikin janji sama debitur, kira-kira pembayarannya mau bayar sendiri atau lewat kolektor”.*(Koordinator Kolektor, 13 Maret 2018). Lamanya hari debitur yang tidak membayar tagihan akan berpotensi untuk dilakukan upaya penyelamatan kredit agar tidak menimbulakn kerugian yang terlalu banyak dan rawan dilakukan eksekusi unit debitur.Mengacu pada pendapat Tri (2007:225), salah satu langkah untuk menyelamatkan kredit yaitu dengan menyita jaminan atau eksekusi. “Eksekusi dilakukan jika semua usaha penyelamatan sudah dicoba namun nasabah masih tidak mampu memenuhi kewajibannya terhadap perusahaan.” Apabila dengan proses undangan ke kantor masih membuat debitur tidak dapat membayar tagihannya, maka akan dilakukan tindakan penarikan unit untuk kendaraan dan diberikan tenggang waktu selama 1 minggu untuk melakukan pelunasan terhadap utangnya. Jika debitur tidak sanggup, maka kendaraan tarikan akan dilelang dan dianggap sebagai kerugian kantor.

Penaksiran risiko pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember belum optimal pada analisis kredit yang telah berjalan, sehingga tidak dapat diketahui perkembangan kredit yang diajukan oleh debitur. Mengingat bahwa kemacetan tertinggi di tahun 2016 berada pada produk DANASTRA yaitu pengadaan modal bagi debitur, yang menurut Hasibuan, 2009 adalah “jenis kredit modal kerja (kredit perdagangan yaitu kredit yang akan digunakan untuk menambah modal usaha debitur’. Sehingga diperlukan upaya untuk mengurangi risiko tersebut, mengacu pada pendapat Tri (2007:25) tentang pengawasan kredit, “tindakan *Represif Control*, merupakan pengawasan kredit yang dilakukan setelah pencairan dan saat penggunaan kredit dengan tujuan untuk mengatasi setiap penyimpangan yang terjadi.” Maka dari itu, perlu adanya survei pengembangan usaha yang dijalankan agar sesuai dengan fungsi kredit.

Pihak *collection* hanya akan mengelola kredit yang masuk dengan layak atas laporan dari departemen *credit.* Pengecekan ulang oleh orang yang berbeda untuk setiap *booking* yang masuk sangat dianjurkan agar meminimalkan adanya kecurangan oleh oknum tertentu, karena menurut Supramono (1996:22), “keterlibatan aparat perusahaan di dalam kegiatan usaha debiturnya karena adanya suatu kepentingan pribadi”. Keterlibatan ini akan memungkinkan adanya kesempatan untuk mementingkan kepentingan pribadi diatas kepentingan perusahaan.

1. Aktivitas Pengendalian

Aktivits pengendalian internal terhadap kredit dilakukan oleh segenap karyawan PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember yang dibagi menjadi departemen-departemen dengan fungsi dan tugas masing-masing sehingga dapat bekerja selaras dan fokus sesuai dengan standar yang ditetapkan. Seperti yang dikatakan pimpinan penagihan, bahwa.

“*Standar yang diberlakukan yaitu mulai dari bawahan kami sampai kami dan koordinator lain melaporkan kinerja kami seperti kolektor yang melaporkan tagihan, melaporkan report kami setiap hari kepada koordinatornya masing-masing yang nanti disampaikan kepada section head berupa report harian. Nantinya report tersebut akan direkap selama sebulan”.* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018).

Pengendalian dan evaluasi ini dilakukan agar dapat berjalan sesuai aturan dan kebijakan yang dilakukan terkait langsung dengan transaksi yang terjadi sehingga aktivitas ini dapat dikerjakan secara *up to date.* Hal ini diperlukan agar dapat mengantisipasi dan meminimalkan risiko kredit macet, agar dapat diketahui lebih dini sehingga mampu membuat analisis kebijakan dengan cepat dan tepat.

Aktivitas pengendalian kantor cabang secara keseluruhan selain oleh *Branch Manager* dibantu oleh *Operational Support* sebagai departemen yang mengelolan departemen lainnya seperti pemasaran dan penjualan oleh departemen *marketing* yang dibantu oleh *marketing official manager* dalam melakukan penjualan produk kepada masyarakat. Sementara, masyarakat yang akan mengajukan kredit diseleksi oleh departemen *credit* sebelum mendapatkan rekomendasi kredit yang diajukan. Departemen ini menentukan kelayakan bagi calon debitur sebelum mendapatkan kredit. Bagi debitur yang dinyatakan layak mendapatkan kredit akan diserahkan kepada departemen *collection* sebagai pengelola total kredit debitur. Departemen ini bertanggungjawab atas kelancaran kredit debitur dan dari departemen ini juga permasalah kredit macet dikelola dengan mengendalikan kolektor sebagai penagih di lapangan. Keterlambatan pembayaran oleh debitur akan dikenai sanksi yang kemudian diserahkan kepada departemen *litigation area* untuk diberikan peringatan hingga eksekusi jaminan dan memberikan wewenang kepada *repossed inventory* untuk dilelang kepada masyarakat.

Gondodiyoto (2007:271) menjelaskan bahwa, “sistem informasi sangat penting bagi keberhasilan atau peningkatan mutu operasional organisasi”. Maka dari itu, PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember mendata, menyimpan, dan mengelola informasi debitur secara akurat dan terinci dalam bentuk *hard file* dan *soft file.* Informasi terkait debitur antara lain, indentitas untuk memudahkan pihak internal mengelola kredit debitur, total piutang, barang yang menjadi barang kredit, jaminan, dan lainnya sudah ada dalam program OCM. Sehingga hal tersebut menjadi bahan untuk dikomunikasikan kepada seluruh departemen dan nantinya akan berpengaruh pada kebijakan yang akan dibuat. Aktivitas pengendalian internal yang dilakukan sudah sesuai prosedur perusahaan karena pengelolaan kredit macet oleh karyawan PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember dibedakan berdasarkan kewenangan yang telah dibagi berdasarkan struktur organisasi.

Pekerjaan karyawan adalah mengelolan piutang agar tetap berjalan sesuai dengan aturan dan kebijakan. Mengacu pada pendapat Munawir (2004), “piutang dagang adalah tagihan kepada pihak lain (debitur) sebagai akibat adanya penjualan barang kredit”. Pemilihan calon debitur telah diseleksi sesuai dengan prinsip 5C yang digunakan dan dicek oleh setiap departemen melalui survei sebelum ditetapkan kelayakannya. Pentingnya prinsip 5C tersebut, maka yang menjadi penilaian adalah:

1. *Caracter,* karakter tersebut berkaitan dengan watak calon debitur. Mengacu pada prinsip 5C menurut Kasmir (2008),

“Analisis watak dari peminjam sangat penting untuk diperhatikan. Beberapa hal yang harus diteliti didalam analisis watak nasabah adalah riwayat hubungan dengan bank atau perusahaan adalah riwayat peminjam, reputasi dalam bisnis, manajemen seorang calon debitur, dan legalitas usaha”.

Bagi calon debitur baru, pihak manajemen perlu mengetahui keberadaan usaha yang dijalan oleh calon debiturnya, dengan cara melakukan survei ke tetangga sekitar untuk mencari informasi tentang calon debiturnya. Sementara, bagi calon debitur yang pernah mengajukan kredit sebelumnya dan akan mengajukan kredit kembali, PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember memiliki data riwayat debitur. Sehingga apabila terdapat calon debitur yang akan mengajukan kredit dan memiliki riwayat pembayaran bermasalah maka secara otomatis pihak manajemen akan ditolak. Selain itu upaya pencegahan terhadap permasalahan yang pernah terjadi pada calon debitur yang bermasalah yaitu menggunakan nama orang lain atas kredit yang diajukan dapat diatasi dengan melakukan survei mendatangi kerumah calon debitur.

1. *Capacity,* merupakan kemampuan yang dimiliki oleh debitur dari segi keuangan dapat diketahui melalui bukti rekening yang dimiliki. Pihak manajemen akan memeriksa rekening debitur terkait dengan kemampuan yang dimiliki, hal ini dilakukan untuk mengetahui kelayakan calon debitur dalam menerima kredit. Selain itu, pihak manajemen akan memeriksa jaminan aset dan memperhitungkan seberapa besar aset tersebut mampu menjadi jaminan yang diandalkan oleh pihak manajemen.
2. *Capital,* modal tersebut berasal dari pihak lain dan disesuaikan dengan perkiraan risiko kerugian yang mungkin terjadi. “*Modal kita kan selain dari investor juga dari pinjaman bank, jadi mau ga mau harus nutupi utang. Klo piutang ga dibayar kan kita mau dapat darimana.”* (Pimpinan Penagihan, Januari 8, 2018). Pihak manajemen mendapatkan pinjaman dari bank berupa modal untuk menjalankan bisnis peminjaman secara kredit kepada masyarakat. Sehingga masyarakat yang mengajukan kredit, akan diberikan sesuai kebutuhan berupa mana usaha, unit kendaraan, dana haji, pembelian peralatan, dan lainnya dengan kesepakatan membayar total pinjaman berupa uang secara kredit kepada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember dalam tempo yang telah disepakati. Maka dari itu, apabila terjadi penunggakan pembayaran maka pihak manajemen bertanggung jawab untuk membayar piutang debitur tersebut kepada pihak bank yang memberikan pinjaman sebagai pembayaran utang yang telah dipinjam oleh PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember.
3. *Collateral,* adanya jaminan yang diberikan oleh calon debitur. Jaminan tersebut akan menjadi andalan bagi calon debitur dalam mengajukan kredit berupa aset yang dimiliki dan berhak dilaporkan kepada pihak manajemen untuk mengantisipasi adanya risiko dikemudian hari;
4. *Condition of Economy,* faktor ekonomi yang diperhatikan adalah faktor ekonomi secara regional di Kabupaten Jember sebelum memberikan kredit kepada masyarakat.

Namun berdasarkan data kredit di tahun 2016 sampai 2017, kenaikan tren dan persentase mulai 2% sampai 6% dapat diketahui bahwa dalam aktivitas pengendalian PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember sebatas sebelum diberikan kelayakan pada calon debitur. Hal ini berarti selama kredit berjalan, belum ada survei lanjutan guna mengetahui perkembangan kredit tersebut telah digunakan sebagaimana mestinya. Mengingat bahwa produk SPEKTRA, DANASTRA, dan FIFASTRA cenderung stabil berada pada tingkat kredit tidak aman. Permasalahan ini perlu untuk melakukan pengecekan secara kontinyu terutama untuk produk DANASTRA pada usaha yang dijalankan apakah mengalami perkembangan atau tidak. Sehingga informasi tentang keadaan debitur sangat perlu untuk dipertimbangkan agar dapat terus di perbarui.

1. Informasi dan Komunikasi

Mengacu pada salah satu asumsi Gondodiyoto (2007:256) bahwa, “Sistem pengendalian internal harus selalu dan terus-menerus dievaluasi, diperbaiki, dan disesuaikan dengan perkembangan zaman”. Berdasarkan analisis diatas, informasi perusahaan perlu diperbarui karena menyangkut sistem yang digunakan sehingga komunikasi mengenai piutang dapat berjalan baik. Gondodiyoto (2007:271) menjelaskan bahwa,

“sistem informasi sangat penting bagi keberhasilan atau peningkatan mutu operasional organisasi. Informasi, baik yang diperoleh dari eksternal maupun dari pengolahan internal merupakan potensi strategis (*potential strategic*). Sistem informasi hendaknya terintegrasi atau terpadu (*integrated system*), dan menjamin kebutuhan terhadap kualitas data”.

Bentuk komunikasi dibuat secara jelas dan terinci melalui sistem komputer, mulai dari informasi penjualan, pencapaian target, keadaan piutang untuk setiap produk hingga keuntungan dan kerugian yang di dapat. Dokumen-dokumen yang terkait dalam pengelolaan kredit sampai berkas penutupan kredit diarsip secara sistematis dan terkomputerisasi dengan baik dan disimpan di ruangan khusus. Dokumen yang diarsipkan akan selalu diperbarui melalui pemantauan dan pemeriksaan kembali, karena dokumen ini digunakan sebagai bahan dalam tahap pengawasan. Bahkan *report* yang dilaporkan setiap hari, menjadi bahan pengawasan bagi setiap pimpinan departemen,. Informasi yang dikomunikasikan akan menjadi pantauan bagi setiap atasan departemen hingga kepala cabang sebagai pertimbangan dalam melakukan penilaian kualitas dari kinerja.

1. Pemantauan

Mengacu pada komponen pemantauan atau pengawasan COSO dalam Gondodiyoto (2007:271), “untuk memastikan kehandalan sistem dan *internal control* dari waktu ke waktu. Pemantauan merupakan proses yang menilai kualitas dari kinerja sistem dan *internal control* dari waktu ke waktu, yang dilakukan dengan melakukan aktivitas pemantauan dan melakukan evaluasi secara terpisah”. Evaluasi yang perlu dilakukan adalah terkait dengan evaluasi pemberian kredit oleh pihak internal perusahaan dengan ketat. Mengacu pada salah satu kebijakan pengendalian internal kredit menurut Tri (2007:24) adalah, “prosedur pemberian dan pengawasan merupakan kebijaksanaan yang harus dipenuhi oleh perusahaan dan calon debitur”. Pengawasan tersebut dilakukan bagi setiap karyawan dalam menyelesaikan target yang telah ditentukan oleh pihak manajemen, namun pemantauan secara internal perusahaan masih kurang maksimal dilakukan. Kekurangan ini salah satunya yaitu proses pemantauan kepada pihak internal yang berhubungan langsung dengan calon debitur yang dapat memberikan kesempatan untuk melakukan kecurangan dalam pemberian kredit. Menurut Gondodiyoto (2010:248), salah satu faktor yang membuat pentingnya pengendalian internal adalah, “Pengawasan lebih dari satu orang atau adanya saling cek, ini merupakan cara yang tepat untuk menutup kekurangan-kekurangan yang bisa terjadi pada manusia”. Kecurangan yang terjadi, diatasi dengan adanya standar sanksi, “*di SOP kantor buat yang curang, bisa kasih skorsing kerjaan. Terus kalau ketahuan lagi, ya dipecat”.* (Koordinator Kolektor, 13 Maret 2018).

Pengawasan pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember dilakukan setiap hari (*going monitoring activities)* berdasarkan *report* yang dilaporkan oleh masing-masing pimpinan departemen. Laporan harian tersebut, nantinya direkap menjadi laporan bulanan dan diawasi oleh tim pengawas wilayah. Pembayaran kredit debitur, dikelola oleh departemen *collection* berdasarkan hasil tagihan kolektor kepada debitur. Pengawasan ini dilakukan dengan adanya aplikasi ACTION *Application for Android* yang menghubungkan kolektor dengan pihak manajemen kantor. Berkaitan dengan hal ini, perlu adanya laporan setiap hari untuk mencegah adanya kecurangan tidak disetorkannya tagihan kepada *casier.*

# **BAB 5 PENUTUP**

## **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis peran sistem pengendalian internal PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember dalam menekan angka kredit macet, menggunakan metode wawancara dan analisis laporan kredit tahun 2016 dan 2017. Indikator dalam penelitian ini menggunakan kajian Sistem Pengendalian Internal yang dikeluarkan oleh *Committee of Sponsoring Organization* (COSO) Tahun 2009. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan sebagai jawaban atas pokok permasalahan yaitu peran sistem pengendalian internal sebagai pengendali kredit yang diterapkan PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember masih kurang optimal dalam menekan angka kredit macet. Kekurangan ini terdapat pada beberapa unsur dari sistem pengendalian internal. Kelemahan pertama adalah unsur lingkungan pengendalian, yang terdapat pada indikator manajemen lebih mementingkan faktor-faktor lingkungan kantor. Faktor yang menyebabkan kredit macet pada unsur ini ada di dua faktor, yang pertama adalah faktor internal, yaitu adanya kecurangan yang dilakukan oleh oknum-oknum internal berupa manipulasi data debitur. Kedua, terjadi pada faktor eksternal, dipengaruhi oleh dua aspek, yaitu aspek ekonomi dan budaya. Aspek ekonomi yang mempengaruhi kredit macet adalah ketika menjelang musim tanam di Kabupaten Jember. Sementara dari aspek budaya, adanya *moment* perayaan raya hari besar Idul Fitri dan Idul Adha. Kedua aspektersebut membuat debitur tidak membayar tagihannya, sehingga terjadi penumpukan tagihan pada bulan tertentu yang menyebabkan kenaikan tren piutang bermasalah pada produk DANASTRA, SPEKTRA, dan FIFASTRA di tahun 2016 dan 2017. Kedua, terdapat pada unsur aktivitas pengendalian yang masih kurang optimal dalam melakukan pengecekan riwayat data calon debitur yang tidak bagus dan ditemukan menggunakan nama orang lain dalam pengajuan kredit sehingga lolos seleksi kelayakan debitur. Selain itu, kurang optimalnya pada proses pengecekan pada debitur DANASTRA terhadap perkembangan usaha.

## 

## **Keterbatasan**

Secara umum masih terdapat keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah:

1. Susah mendapatkan akses data laporan keuangan PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember karena sifatnya yang terpusat;
2. Teknik wawancara tidak dilakukan secara mendalam (*in-depth interview*) karena hanya dilakukan pada saat tertentu.

## **5.3 Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan di PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Departemen *credit* sebaiknya lebih kritis dalam menilai calon debitur pada poin *caracter* dan *capacity*, juga pengecekan data calon debitur tidak hanya dilakukan satu orang saja agar dapat meminimalisir adanya manipulasi data oleh pihak tertentu;
2. Kepada tim *surveyor,* untuk produk DANASTRA hendaknya melakukan survei perkembangan usaha debitur agar dapat mengetahui kredit yang diajukan telah digunakan sebagaimana mestinya;
3. *Collector* agar lebih independen kepada debitur untuk mencegah adanya manipulasi data dan kecurangan yang mungkin terjadi;
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian secara lengkap sehingga bisa mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik.

# **DAFTAR PUSTAKA**

Ambarsita. 2013. Analisis penanganan kredit macet. *Jurnal Manajemen Bisnis.* Vol. 3(1). 14-20.

Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek.* Jakarta: Salemba Empat

Bank Indonesia. 1998. *Kualitas Aktiva Produktif*. Jakarta. Direksi Bank Indonesia.

Bungin, Burhan. 2013. “*Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan, P{ublik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran.* Edisi Pertama. Prenada Media Griup. Jakarta.

Gododiyoto, Sanyoto. 2007. “*Audit Sistem Informasi + Pendekatan Cobit Edisi Revisi”.* Mitra Wacana Medika. Jakarta.

Haninun. 2011. Pengaruh pengendalian intern perkreditan terhadap kredit macet pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Teluk Betung. *Jurnal Akuntansi & Keuangan.* Vol. 2(1). 143 - 164.

Hasan, Iqbal. 2006. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan. 2009. *“Dasar-dasar Perbankan”.* Cetakan ke delapan. PT Bumi Aksara. Jakarta.

Kamaludi. & Indriani, Rini. 2012. “*Manajemen Keuangan Konsep dan Dasar Penerapannya”.* Edisi Revisi. Cet-ke II. CV. Mandar Maju. Bandung.

Kasmir. S.E., M.M., 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Komariyah, S. 2009. Investasi. Jember: Departemen Pendidikan Nasional Universitas Jember FE.

Kuncoro, Mudjarad, dan Suhardjono. 2002. *Manajemen Perbankan, teori, dan aplikasi.* Edisi pertama. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.

Masyuri dan M. Zainuddin. 2008. *Metodologi Penelitian – pendekatan praktis dan aplikatif.* Bandung: PT Refika Aditama.

Mulyadi. 2010. “*Sistem Akuntansi”*. Cetakan kelima. Salemba Empat. Jakarta.

Mulyawan, Setia. 2015. “*Manajemen Keuangan”.* Cet. 1. CV. Pustakan Setia. Bandung.

Muzamil, Mohammad. 2015. Analisis penerapan sistem pengendalian internal penyaluran kredit pada bri kota samarinda (studi kasus di bri kcp unit karang paci samarinda). *Jurnal Administrasi Bisnis.* Vol. 3(3). 661-667.

Natanael & Sufren. 2014. “*Belajar Ototidak SPSS Pasti Bisa”*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.

Octasary, Shellyan. 2013. Analisis Sistem Pengendalian Intern dalam Pengelolaan Kredit (Studi Kasus pada PT Sinar Mitra Sepadan Finance Cabang Jember). *Skripsi.* Jember: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Otoritas Jasa Keuangan. 2017. *Direktori Jaringan Kantor Lembaga Pembiayaan Periode Juli 2017*. http://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/direktori/lembaga-pembiayaan/Pages/Direktori-Jaringan-Kantor-Lembaga-Pembiayaan---Juli-2017.aspx [Diakses pada 15 September 2017].

Peraturan Perusahaan Tahun 2013. *Peraturan Perusahaan FIFGroup untuk Periode 2013-2015*. 25 Juli 2013. Jakarta.

Pratiwi, Ika. 2017. *Kutipan dan Nasehat Bijak untuk Mengatasi Rasa Malas*. <http://pertamakali.com/2017/03/nasehat-bijak.html>. [diakses pada 14 Februari 2018].

Prakoso, Aryo. 2016. Pengaruh Rasio CAMEL (Capital, Aset, Management, Equity, Dan Liquidity) terhadap Profitabilitas Bank (ROA) pada Perusahaan Perbankan Syariah yang Terdaftar Di Bank Indonesia Tahun 2013-2015. *Jurnal Strategi dan Bisnis.* Volume. 4

Produk Perusahaan Pembiayaan FIFGROUP. 2017 [https://www.astra.co.id/Business/Financial-Services/Motorcycle-Financing/FIFGROUP 20.52](https://www.astra.co.id/Business/Financial-Services/Motorcycle-Financing/FIFGROUP%2020.52). [Diakses pada 27 September 2017]

Puspitaningtyas, Zarah. 2017. Pembudayaan Pengelolaan Keuangan Berbasis Akuntansi bagi Pelaku Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Akuntansi.* Vol. 21. 361-372.

Putu Sri Utami, Anjuman Zukhri, & Wayan Cipta. 2014. Analisis Sistem Pengendalian Intern Dan Penanganan Kredit Macet Pada Koperasi Kredit Swastiastu Singaraja Tahun 2012. *Jurnal Ekonomi.* Vol:4(1).

Riva’i, Veithzal, dkk. 2008. *Islamic Financial Management: Teori Konsep, dan Aplikasi Panduan Praktis untuk Lembaga Keuangan, Nasabah, Praktisi, dan Mahasiswa*, Ed 1 cet 1. Raja Grafindo Persada. Jakarta

Sanubari, Habib. 2017. Penilaian Kesehatan Perkreditan Rakyat di Kabupaten Jember periode 2013 sampai dengan 2016. *Skripsi.* Jember: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Sugiyono. 2014. “*Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D”*. Cetakan ke-21. Alfabeta. Bandung.

Sukirno, Sadono. 2011. “*Makroekonomi Teori Pengantar”.* Cetakan ke-20. Kharisma Putra Utama Offset. Jakarta.

Survei Perbankan. 2017.

<http://www.bi.go.id/id/publikasi/survei/perbankan/Pages/SP_TW1_2017.aspx>. [Diakses pada 11 September 2017]

Umar, Husein. 1997. “*Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*”. Cet. 1 Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998. *Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan*. 10 Nopember 1998. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1998 Nomor 182. Jakarta.

Universitas Jember. 2016. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah.* Jember: UPT Penerbitan Universitas Jember.

Weston & Copeland. 1995. “*Manajemen Keuangan*”. Edisi ke sembilan. Binarupa Aksara. Jakarta

Windartini, Triana Komang. Lucy Sri. Musmini, dan Anantawikrama Tungga. 2014. Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kredit Macet pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Kecamatan Denpasar Timur Periode 2010 sampai dengan 2012. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 2(1).

# **LAMPIRAN**

**Lampiran 6.1 HASIL WAWANCARA**

Informan : TONNY MICHAEL PASARIBU

(Selaku Pimpinan Bagian Penagihan C0-C2)

Waktu : 8 Januari 2018/11.08 WIB

Tempat : PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember

1. Peneliti: Apa saja standar yang diberlakukan dalam memilih calon debitur? Apakah prinsip 5C berpengaruh untuk memilih debitur?

Informan: *Dalam menilai calon debitur, manajemen menggunakan prinsip 5C. Standar tersebut akan menjadi penilaian bagi perusahaan untuk menentukan kelayakan pemberian kredit. Hal tersebut berpengaruh sekali bagi kelangsungan perusahaan. Kesalahan yang sering terjadi adalah yang pertama adanya manipulasi data oleh oknum tertentu sehingga calon debitur yang awalnya memiliki riwayat tidak bagus menjadi lolos seleksi. Kedua, adanya kecurangan yang dilakukan oleh calon debitur itu sendiri yaitu menggunakan nama orang lain yang tidak memiliki riwayat buruk atau bahkan orang baru.*

1. Peneliti: Apa saja syarat diberlakukan untuk mendapatkan kredit?

Informan: *Syarat mendapatkan kredit yaitu adanya KTP, KK, buku nikah bagi yang sudah menikah, jaminan aset yang dimiliki sebagai jaminan jika suatu saat terjadi permasalahan pada kredit yang diajukan, ini berlaku untuk semua produk.*

1. Peneliti: Bagaimana struktur pengendalian yang mengelola kredit macet?

Informan: *Struktur pengendalian dalam mengelola kredit macet sesuai dengan struktur yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember melalui kepala cabang, diarahkan kepada section head kemudian dikoordinasikan kepada setiap koordinator sampai menjadi bahan penagihan kepada kolektor. Bagi yang mengalami keterlambatan lebih dari 90 hari akan mendapat teguran berupa surat peringatan kepada debitur sampai pada pengambilan unit sampai ditebus oleh debitur, namun jika dalam waktu 1 minggu tidak ditebus maka unit akan dijual dan kelebihan keuangan akan dikembalikan kepada debitur.*

1. Peneliti: Bagaimana cara PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember mementingkan kepentingan jangka panjang khususnya pada kredit macet?

Informan: *Cara manajemen mementingkan kepentingan jangka panjang, yang pertama adalah menjaga kelancaran pembayaran debitur, kedua menawarkan kembali berbagai produk PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember kepada debitur yang memiliki riwayat pembayaran yan bagus,, mempertahankan hubungan antara perusahaan dengan konsumen dan mitra yang bekerjasama, membebaskan survei bagi yang punya riwayat bagus, Kepentingan jangka panjang ini penting sekali buat FIF, tentu jika banyak debitur yang telat, maka saya dan yang lainnya butuh penanganan yang ekstra seperti butuh penagih yang lebih banyak dan berpengaruh pada biaya operasional.*

1. Peneliti: Faktor lingkungan seperti apa yang sangat mempengaruhi keterlambatan pembayaran kredit debitur?

Informan: *Faktor lingkungan internal dan eksternal. Kalau dari internal biasanya karena adanya manipulasi data oleh pihak internal. Sedangkan dari faktor eksternal, lebih memperhatikan iklim perekonomian di wilayah Jember, seperti musim tanam dan hari raya besar.*

1. Peneliti: Bagaimana cara pengendalian internal bagian penagihan yang dilakukan oleh departemen *collection*?

Informan: *Pertama, dilihat waktu keterlambatannya. Kedua yaitu dengan menagih secara langsung. Penagihan secara langsusng dengan membagikan bahan kredit kepada kolektor per wilayah. Contoh standar pada kolektor C0 dikasih beban 100-200 debitur per bulan. Jadi target hariannya gak sama tergantung dengan seberapa luas dan sebesara banyak konsumen kita disana. Kita kan harus hitung kepadatan wilayah dengan jumlah kreditnya mbak. Jadi kita juga menerapkan sistem pengendalian supaya karyawan kta ga melebar gitu. Maka dari itu kita memperhatikan 2 faktor, dencity dan jumlah debitur.*

1. Peneliti: Apa saja standar yang diberlakukan dalam mengelola piutang?

Informan: *Pengelolaan piutang di PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember berdasarkan target yang ditentukan oleh kantor pusat sebanyak 2% untuk klasifikan 1-30 hari, 11% untuk klasifikasi 31-60 hari, 20% untuk klasifikasi 61-90 hari, 35% untuk klasifikasi 91-120 hari, 40% untuk klasifikasi 121-150 hari, dan 42% untuk klasifikasi WO. Standar tersebut merupakan standar maksimal yang diberlakukan di PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember dalam artian kalau melebihi standar target tersebut maka piutang sedang dalam zona tidak aman. Selain itu, dalam jangka waktu 4 hari, kita memberikan somasi dalam beberapa bentuk misal pertama menelpon debitur sampai mengeluarkan surat peringatan 1 sampai 3. Apabila debitur tidak membayar pada hari itu, kita meminta mereka untuk datang ke kantor atau membuat janji dengan kolektor. Cuman, kenyataannya saat kita undang itu hampir 89% tidak dapat hadir untuk menjelaskan alasan keterlambatannya dengan berbagai alasan. Seandainya mereka hadir dan menjelaskan kendalanya dengan masuk akal,, kita bisa memberikan solusi dari apa yang menjadikan masalah tersebut. Namun apabila masih tidak membayar, maka kita akan menyuruh tim kolektor kerumah debitur. Apabila masih tidak membayar kewajiban sampai lebih dari 150 hari, maka akan diterbitkan surat peringatan*

1. Peneliti: Apakah mungkin akan terjadi kecurangan?

Informan: *Mungkin saja, pihak FIFGROUP yang meminta debitur datang ke kantor seringkali tidak datang dengan berbagai alasan. Bahkan ada masalah yang muncul contoh, unit yang dipinjam menggunakan atas nama orang lain. Ada yang memanipulasi data oleh pihak-pihak tertentu yang mana orang tersebut melekat di FIF. Hal itu yang menjadi masalah selama ini dan biasanya orang sebagai atas nama tersebut tidak tahu tentang permasalahan yang terjadi. Seperti pada keadaan yang terjadi di Jember, melalui media sosial seperti jual-beli motor STNK-an, mangkanya saya juga ga paham apakah efek dari itu mangkanya orang gampang dapat unit padahal unit tersebut. Mungkin ini yang menjadi indikasi masalah dan sewaktu-waktu bisa ditarik.*

1. Peneliti: Bagaimana bagian pengawas internal melakukan pengawasan terhadap kantor cabang?

Informan: *Kedatangan pengawas dari wilayah dipantau langsung oleh pusat dan bisa kapan saja datang berdasarkan analisa laporan yang dianggap bermasalah tanpa sepengetahun PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember terlebih dahulu. Sehingga ketika pengawas datang, pihak manajemen telah mempersiapkan laporan yang dibutuhkan seperti report yang dikeluarkan setiap hari mulai dari laporan target penjualan dan target piutang. Bahkan bisa saja pihak pengawas merekomendasikan pemecatan karyawan apabila ditemukan indikasi melakukan kecurangan.*

1. Peneliti: Bagaimana pengawas memantau perkembangan pengendalian internal kantor cabang?

Informan: *Setiap hari, pihak manajemen akan membuat laporan harian dari pekerjaan yang telah diselesaikan. Dari laporan day to day tersebut bisa dibaca oleh siapa saja di PT. FIFGROUPsehingga tim pengawas dapat menganalisa perkembangan kantor cabang.*

1. Bagaimana evaluasi kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen?

*Evaluasi yang dilakukan berdasarkan laporan karyawan. Pihak pengelola piutang akan melaporkan seberapa besar kredit macet pada kurun waktu tertentu. Tidak sesuainya hasil yang dicapai akan di evaluasi setiap bulan dan diberi peringatan kepada karyawan. Karyawan akan berkomitmen melalui seberapa besar target yang akan dicapai kedepannya.*

1. Peneliti: Bagaimana sistem secara *online* membantu kinerja perusahaan?

Informan: *Sistem tersebut akan secara otomatis menghubungkan pihak manajemen perusahaan dengan debitur sehingga sistem tersebut sangat membantu pengendalian internal terhadap pengelolaan kredit terutama yang mengalami keterlambatan dan kemacetan pembayaran.*

1. Peneliti: Bagaimana standar pelaporan kepada atasan?

Informan: *Standar yang diberlakukan yaitu mulai dari bawahan kami sampai kami dan koordinator lain melaporkan kinerja kami seperti kolektor yang melaporkan tagihan, melaporkan report kami setiap hari kepada koordinatornya masing-masing yang nanti disampaikan kepada section head berupa report harian. Nantinya report tersebut akan direkap selama sebulan untuk bahan evaluasi karyawan.*

1. Peneliti: Menurut bapak, piutang di FIFGROUP itu seperti apa?

Informan: *Begini, menurut saya piutang itu ada 2 versi. Pertama, benar-benar build in, sebenernya kita tahu calon ini bermasalah terus tiba-tiba kita acc aja. Kedua, risiko yang membuat kita buta. Misal debiturnya sudah mengatur cara untuk mengelabui FIF, akhirnya data yang diajukan menjadi bias. Menurut keyakinan saya, apabila kita mengadopsi sistem maka akan baik hasilnya. Tapi mungkin ada juga oknum-oknum yang bermain disana mungkin dengan memalsukan identitas, misalnya track record atas nama si A sebenarnya sudah jelek, cuman pada prakteknya mungkin ada oknum yang mau mengambil keuntungan di FIF hingga si A tidak terdeteksi sistem. Kedua, ada permainan dari debitur sendiri dengan menggunakan nama orang lain tanpa sepengetahuan FIF. Sehingga FIF hanya melakukan survei kepada orang yang bersangkutan.*

1. Peneliti: Apakah ada kemungkinan pihak mitra melakukan kecurangan dalam memilih calon debitur?

Informan: *kalau bicara kemungkinan, pasti ada karena hal itu pernah ketahuan gitu kan, dan ketahuannya biasanya sudah masuk di FIFGROUP. Hal ini bisa karena kelalaian FIFGROUP, bisa jadi juga karena memang pihak mitra yang curang.*

1. Peneliti: Bagaimana cara pihak FIFGROUP meminimalisir kecurangan yang terjadi?

Informan: *Biasanya kepada calon debitur, kami lakukan pengecekan validasi data dengan cek lingkungan yaitu ke tetangga sekitar. Kita biasanya mengecek lingkungan debitur. Kita sih udah bikin cara dengan minimal 3 tetangga sekitar tahu tentang calon debitur yang bersangkutan jadi kita mau memastikan aja dan gak mau nantinya mereka telat. Kita juga ga mau lah nanti bermasalah dengan mitra, debitur, karena kita sebagai lembaga join finance yang bukan pake dana pribadi melainkan menggunakna dana dari bank lain. Sehingga bank akan berpikir ulang untuk memberikan pinjaman kepada FIFGROUP, begitu juga sebaliknya. Sehingga bank akan banyak investasi, kita banyak mendapat dana dan akhirnya banyak membantu masyarakat. biasanya konsumen gak mau tahu dampak dari keterlambatan itu, yang penting bayar denda dan itupun akan berdampak pada bank yang memberi pinjaman. Mereka kan bisa lihat dari laporan sehingga jika semakin banyak yang bermasalah bisa rugi kita.*

1. Peneliti: Adakah kemungkinan PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember menutup kerugian keterlambatan tersebut?

Informan: *oh iya, kan ada kompensasi kepada bank dengan bayar bunganya dulu jadi ga terlalu besar. Gini bak, modal kita kan selain dari investor juga dari pinjaman bank, jadi mau ga mau harus nutupi utang. Klo piutang ga dibayar kan kita mau dapat darimana.*

1. Peneliti: Mengapa terjadi kenaikan yang signifikan pada laporan kredit khususnya pada produk DANASTRA?

Informan: *Kenaikan tersebut akibat dari banyaknya total booking yang diterima oleh PT. FIFGROUPKantor Cabang Jember sehingga kurang maksimal dalam menyaring debitur. Produk DANASTRA mengalami kenaikan tertinggi akibat banyakya debitur yang tidak membayar dari bulan-bulan sebelumnya sehingga pada bulan tersebut terjadi tumpukan piutang yang belum terbayarkan. Apalagi di bulan tersebut merupakan bulan setelah musim tanam dan perayaaan hari raya.*

1. Peneliti: Apakah sejauh ini ada pengawasan kepada pihak internal, untuk menghindari kecurangan manipulasi data calon debitur yang bisa saja terjadi?

Informan: *belum ada sih mbak, karena kalau mengawasi setiap karyawan itu butuh waktu yang lama jadi ga akan efektif. Apalagi total karyawannya banyak.*

6.1.1 Hasil Wawancara Informan 2

Informan : ANDRIAS AHMAD RODI

(Selaku Koordinator Kolektor)

Waktu : 13 Maret 2018/14.00 WIB

Tempat : Jl. Halmahera, Jember

1. Peneliti: Apa yang menyebabkan debitur telat bayar tagihan?

Informan: *tergantung sih, biasanya debitur itu banyak alasannya. Kadang ada yang alasan sakit, bayar biaya sekolah anak, dll.*

1. Peneliti: Keterlambatan paling sering biasanya bulan apa?

Informan: *biasanya bulan yang mendekati hari raya, sekitar pertengahan tahun, terus waktu musim tanam.* *Itu bulan paling banyak yang nunggak.*

1. Peneliti: Kapan biasanya melakukan penagihan yang langsung mendatangi debitur?

Informan: *biasanya sih pas telatnya uda masuk C0, sekitar telat seminggu. Kadang bikin janji sama debitur, kira-kira pembayarannya mau bayar sendiri atau lewat kolektor. Kalau sudah masuk C2 beda lagi, nanti yang ngurusi gak cuma kolektor tp bagian koordinator C2.*

1. Peneliti: Bagaimana pengendalian yang dilakukan untuk mengatasi debitur yang sering melakukan keterlambatan pembayaran?

Informan: *Biasanya kalau kebijakan dari kantor, keluarkan somasi kayak surat peringatan. Trus kalau lebih dari 3 bulan dipanggil ke kantor dan yang ngurusi soal keterlambatan lebih dari 3 bulan langsung masuk C2 dan bisa kena WO (Write Off).*

1. Peneliti: Bagaimana sistem pengendalian yang digunakan kolektor saat melakukan penagihan agar tidak melakukan kecurangan?

Informan: *Kita punya aplikasi yang langsung terhubung sama pimpinan, kayak ke pak Tony. Aplikasinya namanya ACTION, jadi nanti kalau nagih debitur harus dilaporkan pake aplikasi itu trus uangnya disetorkan ke kasir kalau sudah selesai nagih. Jadi, kalau curang itu aku belum pernah tahu. Soalnya selama aku jadi kolektor ya aku kerja sesuai dengan aturan kantor.*

1. Peneliti: Kalau ada yang ketahuan melakukan kecurangan, apa sanksi yang diberikan sama pihak kantor?

Informan: *di SOP kantor buat yang curang, bisa kasih skorsing kerjaan. Terus kalau ketahuan lagi, ya dipecat.*

1. Peneliti: Bagaimana SOP yang diberlakukan buat kolektor dalam melakukan penagihan?

Informan: *SOP yang diberlakukan bukan cuma buat kolektor, tapi untuk semua karyawan yang ada di buku peraturan perusahaan. Jadi, sebelum dijadikan karyawan di kantor, dikasih modul yang isinya semua tentang FIF kayak aturan yang berlaku. Terus ada buku peraturan yang dijadikan pegangan karyawan, jadi semua karyawan berpegang sama buku aturan itu.*

1. Peneliti: apa yang terjadi jika kolektor tidak mencapai target bulanan?

Informan: *biasanya itu jadi penilaian kantor, ga jarang dalam sebulan ada 5-9 kolektor yang diberhentikan karena kinerjanya ga sesuai harapan kantor atau karena melakukan kecurangan. Kalau target kan dalam 1 wilayah itu dibagi jadi berapa orang gitu, jadi sebenernya sudah disesuaikan dengan kemampuan. Tapi kalau mereka ga disiplin apalagi sampai melakukan kecurangan dengan debitur, ya mereka bakal dipecat.*

1. Peneliti: kalau dilihat dari laporan kredit tahun 2016 dan 2017, target persentase rata-rata ada di 2% dan itu tidak aman. Kira-kira bagaimana upaya pihak internal kantor untuk menekan angka tersebut supaya tidak terjadi sepanjang tahun?

Informan: *banyak upaya y ang dilakukan, selain menghubungi dan mendatangi debitur. Kita juga punya data riwayat debitur, biasanya debitur yang sudah terdeteksi punya riwayat jelek sudah otomatis ditolak. Kredit yang nunggak itu, biasanya karena watak debitur yang memang sering telat. Kan ada klasifikasi lancar sama yang gak lancar, yang bikin tren naik itu debitur yang bandel biasanya.*

**Lampiran 6.2**

**Laporan Kredit PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember Tahun 2016 dan 2017**

6.2.1 Laporan Kredit Tahun 2016 (dalam persen)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BULAN** | **CR** | **CD1** | **CD2** | **CD3** | **CD4** | **CD5** | **>60** |
| Januari | 88,79% | 4,39% | 1,97% | 0,61% | 0,44% | 0,48% | 1,52% |
| Februari | 91,45% | 5,13% | 1,82% | 0,74% | 0,48% | 0,37% | 1,60% |
| Maret | 91,38% | 5,05% | 1,99% | 0,68% | 0,46% | 0,44% | 1,58% |
| April | 91,63% | 4,84% | 1,97% | 0,74% | 0,43% | 0,40% | 1,57% |
| Mei | 91,57% | 4,83% | 2,08% | 0,64% | 0,54% | 0,33% | 1,52% |
| Juni | 91,68% | 4,55% | 2,16% | 0,71% | 0,49% | 0,41% | 1,61% |
| Juli | 91,24% | 5,09% | 1,96% | 0,77% | 0,52% | 0,41% | 1,71% |
| Agustus | 92,37% | 4,33% | 1,71% | 0,61% | 0,54% | 0,44% | 1,59% |
| September | 92,24% | 4,42% | 1,96% | 0,49% | 0,40% | 0,47% | 1,36% |
| Oktober | 92,68% | 4,24% | 1,81% | 0,58% | 0,31% | 0,37% | 1,27% |
| November | 93,19% | 3,86% | 1,83% | 0,46% | 0,37% | 0,28% | 1,11% |
| Desember | 93,21% | 3,95% | 1,48% | 0,71% | 0,29% | 0,36% | 1,35% |

* + 1. Laporan Kredit Tahun 2016 (dalam rupiah)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NSA** | **CG** | **CD'1** | **CD'2** | **CD'3** | **CD'4** | **CD'5** | **OD 60** |
| 164.872.932.752 | 146.395.058.540 | 7.230.131.100 | 3.253.775.638 | 1.004.482.250 | 719.710.964 | 786.882.438 | 2.511.075.652 |
| 164.944.218.015 | 150.843.596.462 | 8.467.739.682 | 2.998.096.228 | 1.227.347.522 | 791.415.563 | 616.022.558 | 2.634.785.643 |
| 166.559.551.054 | 152.207.360.458 | 8.409.706.582 | 3.318.086.029 | 1.130.087.873 | 769.281.124 | 725.028.988 | 2.624.397.985 |
| 168.086.994.104 | 154.015.461.519 | 8.128.737.502 | 3.307.047.792 | 1.246.301.422 | 723.112.950 | 666.332.919 | 2.635.747.291 |
| 169.991.978.885 | 155.663.314.808 | 8.212.833.725 | 3.539.498.137 | 1.090.309.488 | 925.700.037 | 560.322.690 | 2.576.332.215 |
| 176.668.888.959 | 161.974.696.221 | 8.033.113.902 | 3.808.056.922 | 1.255.577.972 | 864.452.442 | 732.991.500 | 2.853.021.914 |
| 178.792.386.970 | 163.136.165.264 | 9.094.972.076 | 3.504.060.163 | 1.377.692.956 | 938.309.903 | 741.186.608 | 3.057.189.467 |
| 179.278.486.471 | 165.598.052.290 | 7.771.425.131 | 3.059.284.787 | 1.101.049.080 | 964.211.806 | 784.463.377 | 2.849.724.263 |
| 179.303.266.133 | 165.398.176.554 | 7.928.480.941 | 3.521.179.061 | 887.256.188 | 720.794.578 | 834.092.271 | 2.442.143.037 |
| 179.775.441.962 | 166.618.913.399 | 7.623.572.517 | 3.258.667.619 | 1.050.518.993 | 559.456.787 | 664.312.647 | 2.274.288.427 |
| 182.692.466.588 | 170.256.546.348 | 7.058.635.374 | 3.351.195.281 | 837.787.859 | 683.835.994 | 504.465.732 | 2.026.089.585 |
| 186.811.322.935 | 174.134.823.704 | 7.378.028.879 | 2.770.454.302 | 1.318.093.607 | 545.690.553 | 664.231.890 | 2.528.016.050 |

* + 1. Laporan Kredit Tahun 2017 (dalam persen)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BULAN** | **CR** | **CD1** | **CD2** | **CD3** | **CD4** | **CD5** | **>60** |
| Januari | 92,58% | 4,40% | 1,57% | 0,64% | 0,50% | 0,31% | 1,45% |
| Februari | 91,57% | 4,83% | 1,92% | 0,79% | 0,44% | 0,45% | 1,68% |
| Maret | 92,39% | 4,18% | 1,66% | 0,72% | 0,59% | 0,47% | 1,78% |
| April | 91,57% | 4,91% | 1,59% | 0,82% | 0,56% | 0,55% | 1,94% |
| Mei | 91,47% | 4,87% | 1,82% | 0,68% | 0,57% | 0,60% | 1,84% |
| Juni | 89,87% | 6,04% | 2,03% | 0,99% | 0,49% | 0,57% | 2,06% |
| Juli | 91,55% | 4,54% | 1,74% | 0,96% | 0,69% | 0,51% | 2,16% |
| Agustus | 91,83% | 4,77% | 1,22% | 0,81% | 0,64% | 0,73% | 2,18% |
| September | 91,71% | 4,95% | 1,54% | 0,51% | 0,63% | 0,66% | 1,80% |
| Oktober | 92,11% | 4,68% | 1,56% | 0,68% | 0,36% | 0,62% | 1,66% |
| November | 92,08% | 4,67% | 1,54% | 0,75% | 0,56% | 0,41% | 1,72% |
| Desember | 92,11% | 4,36% | 1,79% | 0,51% | 0,71% | 0,52% | 1,74% |

|  |  |
| --- | --- |
| Keterangan:  CR : Current Rate  CD1 : Klasifikasi Kredit C1  CD2 : Klasifikasi Kredit C2  CD3 : Klasifikasi Kredit C3 | CD4 : Klasifikasi Kredit C4  CD5 : Klasifikasi Kredit C5  >60 : Klasifikasi Kredit lebih dari 60 hari |

* + 1. Laporan Kredit Tahun 2017 (dalam rupiah)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **NSA** | **CG** | **CD'1** | **CD'2** | **CD'3** | **CD'4** | **CD'5** | **OD 60** |
| 190.132.769.273 | 176.023.342.286 | 8.364.507.093 | 2.979.753.026 | 1.213.503.385 | 954.382.663 | 597.280.820 | 2.765.166.868 |
| 192.602.161.379 | 176.358.964.048 | 9.306.706.011 | 3.693.859.766 | 1.516.286.000 | 854.299.983 | 872.045.571 | 3.242.631.554 |
| 193.688.051.937 | 178.943.331.241 | 8.087.401.293 | 3.206.884.298 | 1.401.572.571 | 1.148.168.070 | 900.694.464 | 3.450.435.105 |
| 196.431.212.309 | 179.862.375.633 | 9.637.021.555 | 3.124.856.899 | 1.616.552.048 | 1.106.528.807 | 1.083.877.367 | 3.806.958.222 |
| 199.283.264.488 | 182.279.326.112 | 9.699.093.864 | 3.630.018.733 | 1.349.833.394 | 1.135.633.737 | 1.189.358.648 | 3.674.825.779 |
| 202.729.059.484 | 182.198.338.104 | 12.246.020.878 | 4.116.278.761 | 2.014.623.179 | 1.002.738.285 | 1.151.060.277 | 4.168.421.741 |
| 202.797.823.654 | 185.664.341.182 | 9.212.964.368 | 3.537.745.238 | 1.950.249.694 | 1.394.809.938 | 1.037.713.234 | 4.382.772.866 |
| 203.898.936.305 | 187.247.552.265 | 9.718.384.149 | 2.488.861.288 | 1.651.104.814 | 1.311.795.317 | 1.481.238.472 | 4.444.138.603 |
| 201.158.561.334 | 184.483.978.407 | 9.951.230.767 | 3.102.995.599 | 1.020.112.287 | 1.269.819.346 | 1.330.424.928 | 3.620.356.561 |
| 198.353.322.607 | 182.702.811.569 | 9.276.166.169 | 3.086.076.728 | 1.340.983.419 | 719.849.115 | 1.227.435.607 | 3.288.268.141 |
| 196.936.227.509 | 181.332.815.019 | 9.197.633.810 | 3.025.711.243 | 1.468.684.463 | 1.112.638.209 | 798.744.765 | 3.380.067.437 |
| 195.762.017.466 | 180.307.350.493 | 8.529.288.931 | 3.513.392.957 | 993.271.828 | 1.397.504.911 | 1.021.208.346 | 3.411.985.085 |

|  |  |
| --- | --- |
| Keterangan:  NSA : *Nett Service Asset*  CG : Current Rate  CD’1 : Klasifikasi C1  CD’2 : Klasifikasi C2 | CD’3 : Klasifikasi C3  CD’4 : Klasifikasi C4  CD’5 : Klasifikasi C’5  OD60 : *Overdue 60 Days* |

**Lampiran 6.3**

**DOKUMENTASI**

****

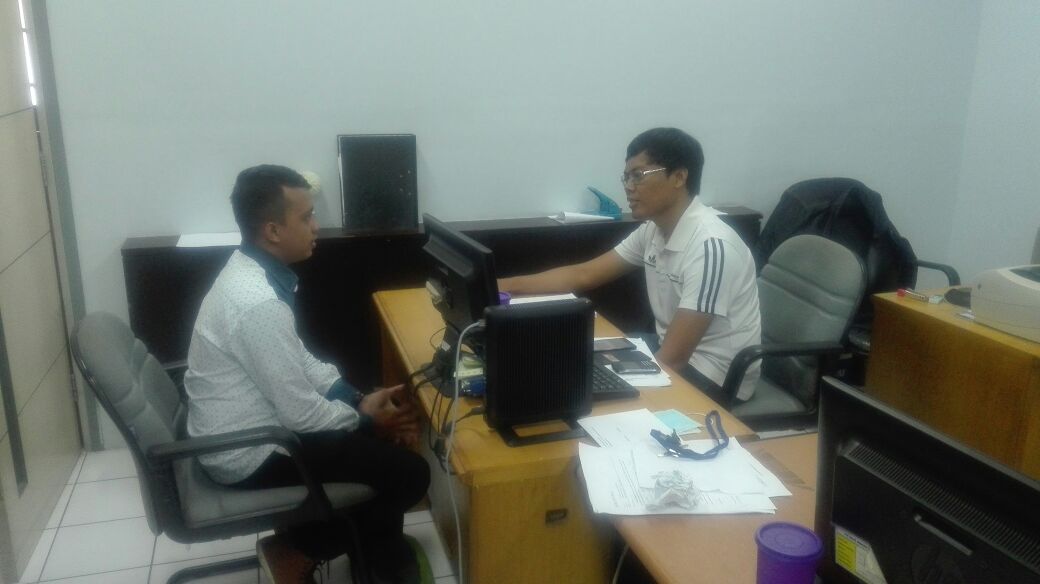
Gambar 1. Gedung PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember



Gambar 2. Wawancara dengan Pimpinan Penagihan (*Collection Section Head*)



Gambar 3. Wawancara dengan koordinator kolektor



Gambar 3. Foto Debitur yang diundang ke Kantor

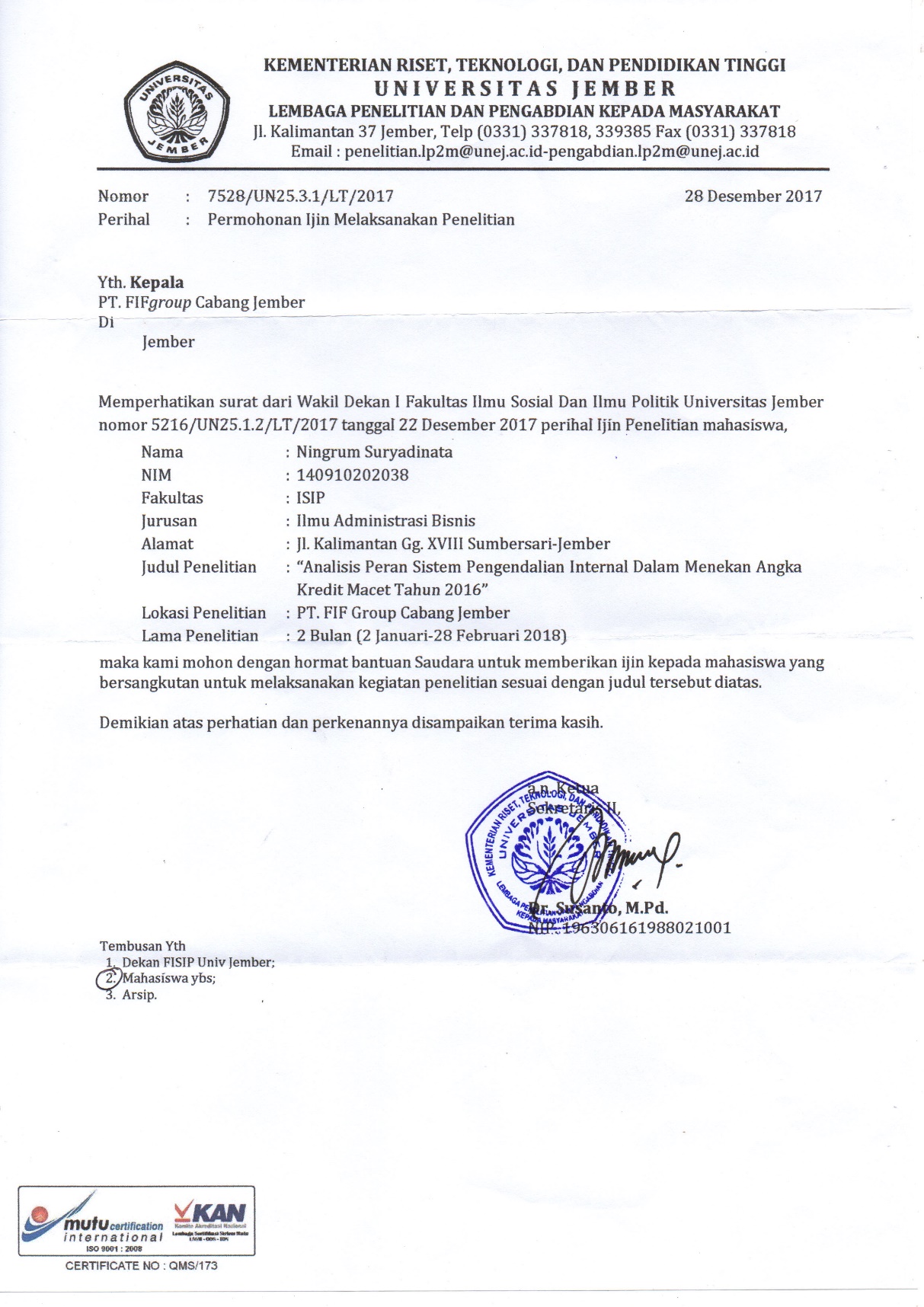


Gambar 4. Kegiatan di Kasir

**Lampiran 6.4**

**SURAT IZIN PENELITIAN DARI LEMBAGA PENELITIAN**

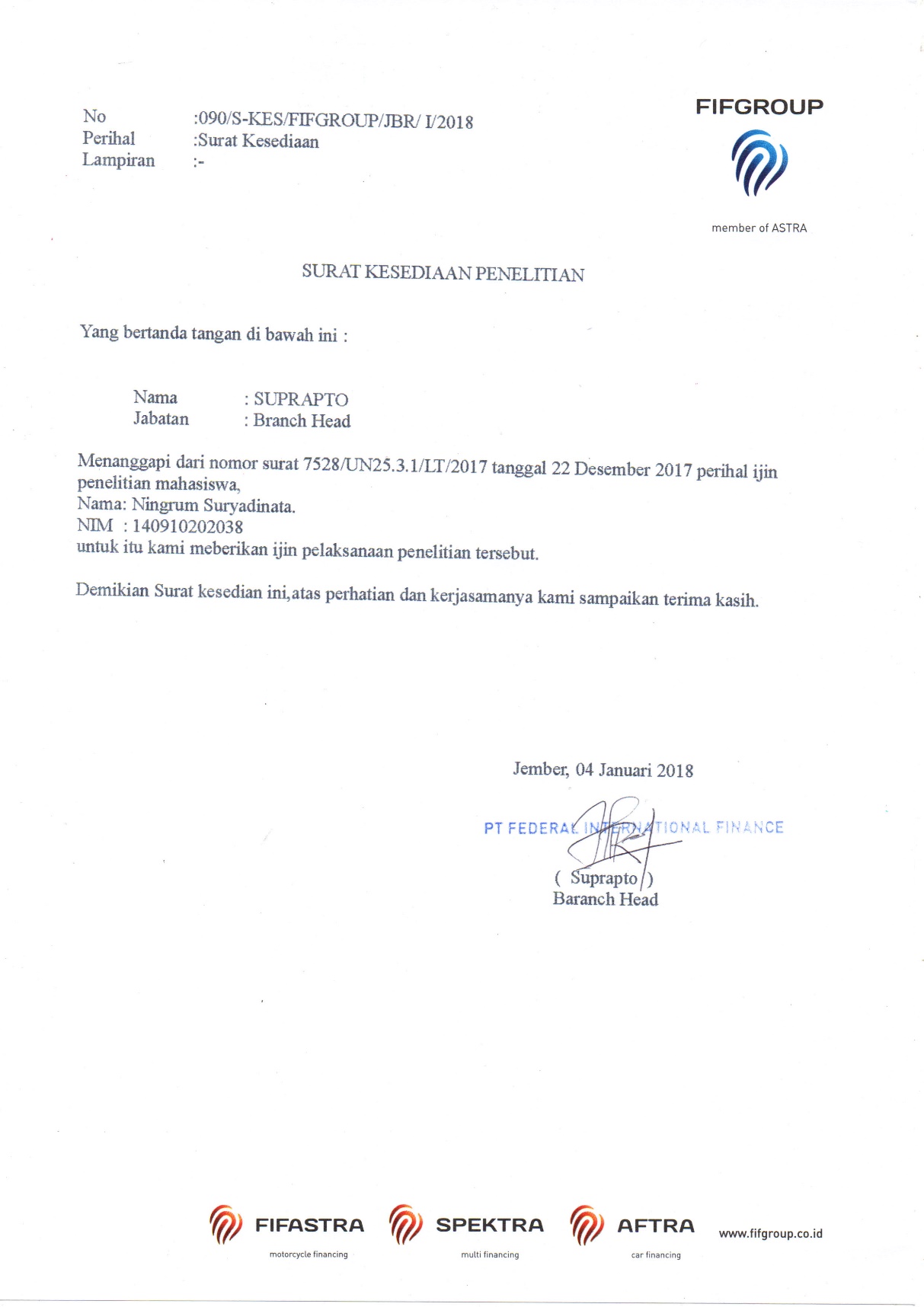
**UNIVERSITAS JEMBER**

****

**Lampiran 6.5**

**SURAT IZIN PENELITIAN DARI**

**PT. FIFGROUP KANTOR CABANG JEMBER**

****

**Lampiran 6.6**

**SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN DI**

**PT. FIFGROUP KANTOR CABANG JEMBER**

****

1. # Pratiwi, Ika. 2017. *Kutipan dan Nasehat Bijak*. <http://pertamakali.com/2017/03/nasehat-bijak.html>. [diakses pada 14 Februari 2018].

   [↑](#footnote-ref-1)