



**PERAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL UNTUK  
MENGURANGI ANGKA KREDIT MACET**  
(Studi Kasus Pada PT. FIFGROUP Cabang Jember)

*The Role of Intern System To Decrease Non Perfoming Loans  
(Case Study at PT. FIFGROUP Jember Branch)*

**SKRIPSI**

Oleh

**Putra Adi Tri Pamungkas**

**150910202043**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**



**PERAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL UNTUK  
MENGURANGI ANGKA KREDIT MACET**  
(Studi Kasus Pada PT. FIFGROUP Cabang Jember)

*The Role of Intern System To Decrease Non Perfoming Loans  
(Case Study at PT. FIFGROUP Jember Branch)*

**SKRIPSI**

diajukan guna memenuhi salah satu persyaratan dalam mendapatkan gelar Strata 1  
(S1) Ilmu Administrasi Bisnis

Oleh

**Putra Adi Tri Pamungkas**

**150910202043**

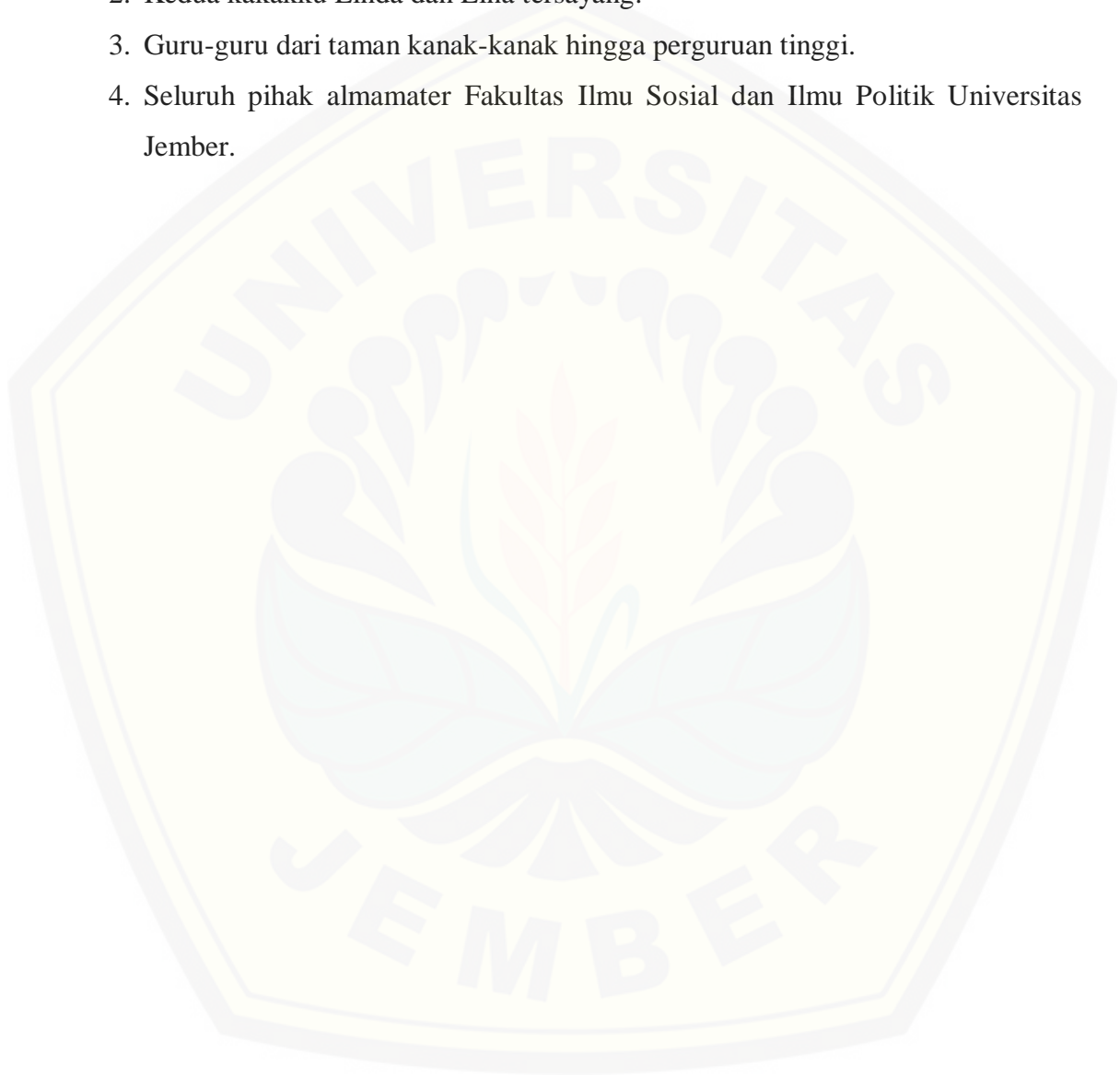
**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Lilik dan Ayahanda Sujitno tercinta.
2. Kedua kakakku Linda dan Lina tersayang.
3. Guru-guru dari taman kanak-kanak hingga perguruan tinggi.
4. Seluruh pihak almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.



**MOTO**

Hidup Adalah Kumpulan Keyakinan dan Perjuangan<sup>1</sup>



---

<sup>1</sup> Habiburrahman El-Shizary dalam Ayat-Ayat Cinta. 2004. Semarang: Republika Pesantren Basmala Indonesia.

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Putra Adi Tri Pamungkas

NIM : 150910202043

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Peran Sistem Pengendalian Internal Untuk Mengurangi Angka Kredit Macet” 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 dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 22 April 2019  
Yang menyatakan,

Putra Adi Tri Pamungkas  
NIM 150910202043

**PENGESAHAN**

Skripsi ini yang berjudul: “Peran Sistem Pengendalian Internal Untuk Mengurangi Angka Kredit Macet” telah diuji dan di sahkan pada:

hari, tanggal : 22 April 2019

tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Tim Penguji

Ketua

Dr. Zarah Puspitaningtyas, M.Si  
NIP. 19790220200212001

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dr. Akhmad Toha, M.Si  
NIP. 195712271987021002

Yeni Puspita, S.E., M.E  
NIP. 198301012014042001

Mengetahui,

Anggota I,

Anggota II,

Dr. Hari Karyadi, S.E., M.SA., Ak  
NIP. 197202111999031003

Drs. Didik Eko Julianto, M.AB.  
NIP. 196107221989021001

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember

Dr. Ardiyanto, M.Si  
NIP. 195808101987021002

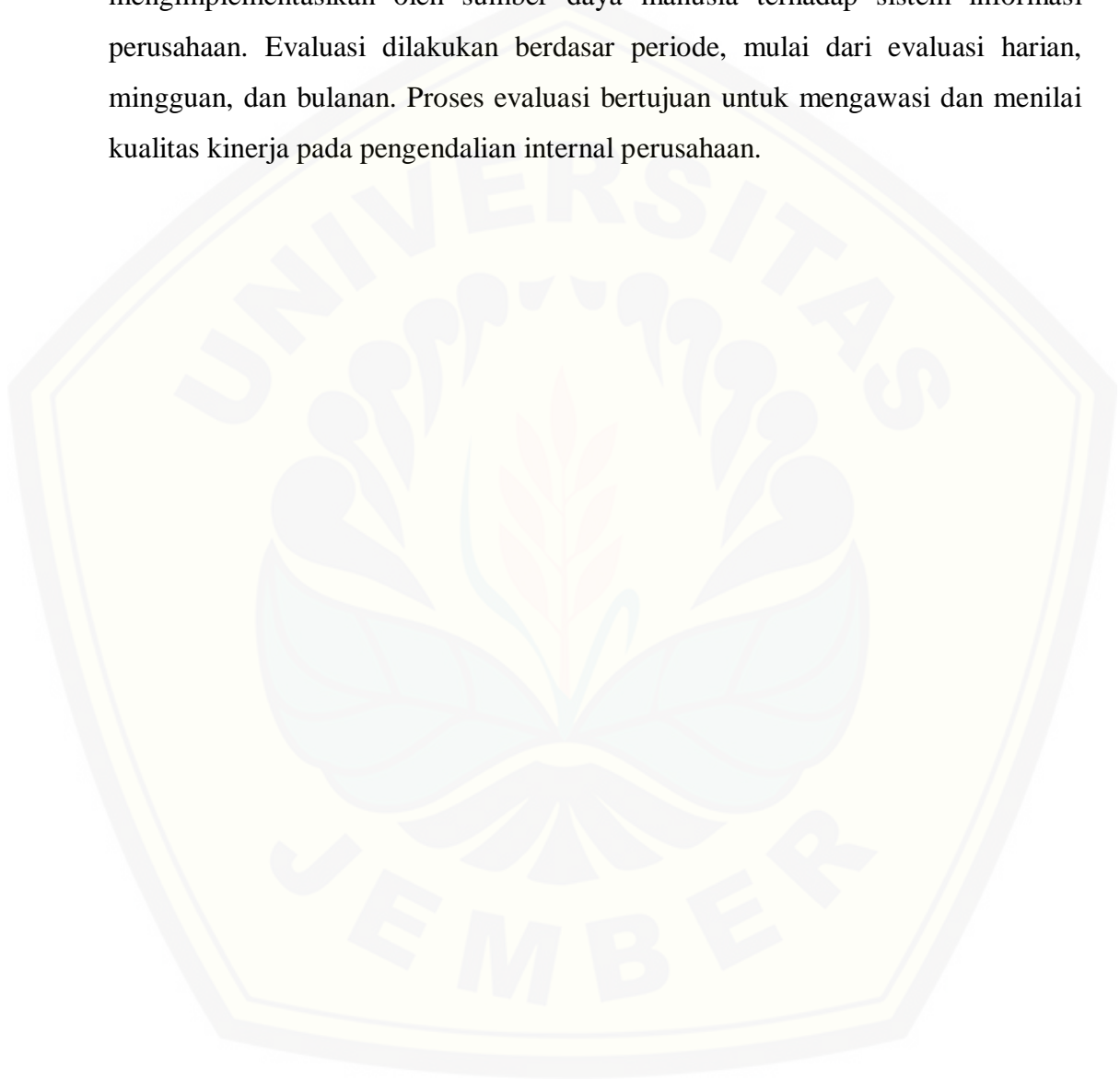
## RINGKASAN

**Peran Sistem Pengendalian Internal Untuk Mengurangi Angka Kredit Macet**; Putra Adi Tri Pamungkas; 150910202043; 2019; 160 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis; Jurusan Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Kegiatan kredit dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Banyak masyarakat memilih melakukan kredit sebagai solusi pembiayaan dalam perekonomiannya melalui jasa pembiayaan. PT. FIFGROUP Cabang Jember merupakan salah satu perusahaan jasa pembiayaan yang berada di Kabupaten Jember. PT. FIFGROUP Cabang Jember mempunyai empat jenis lini bisnis yaitu FIFASTRA, SPEKTRA, DANASTRA, dan AMITRA. Nyatanya, banyak masyarakat Jember mengenal perusahaan tersebut sebagai jasa pembiayaan sepeda motor Honda melalui FIFASTRA. Semua produk yang dijual disesuaikan dengan sistem pengendalian internal perusahaan. Namun, sepanjang tahun 2018 kredit yang disalurkan pada masyarakat mengalami kredit bermasalah terlebih pada produk FIFASTRA. Berdasar analisis melalui model COSO dan hasil wawancara dapat diketahui bahwa sistem pengendalian pada PT. FIFGROUP Cabang Jember masih belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran sistem pengendalian internal melalui model COSO untuk mengurangi angka kredit macet pada produk FIFASTRA PT. FIFGROUP Cabang Jember.

Penelitian menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dilaksanakan di PT. FIFGROUP Cabang Jember. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif berupa data yang didapatkan melalui wawancara dengan informan. Data kuantitatif berupa data laporan kredit tahun 2018. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, teknik wawancara, dokumentasi, dan teknik triangulasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data reduksi, penyajian, dan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kredit bermasalah pada lini bisnis FIFASTRA akibat dari tagihan debitur yang tidak dibayarkan sesuai dengan tanggal jatuh tempo berdasar periode tertentu sehingga menimbulkan penumpukan pada bulan berikutnya. Permasalahan ini

terjadi saat rata-rata kredit melebihi batas aman sebesar 2% dan siklus rata-rata yang ditentukan perusahaan berada di angka kurang aman. Selain itu, berkaitan dengan lingkungan pengendalian perusahaan, rendahnya tingkat akuisisi dan kurangnya pencapaian penagihan, serta adanya keterbatasan dalam mengimplementasikan oleh sumber daya manusia terhadap sistem informasi perusahaan. Evaluasi dilakukan berdasar periode, mulai dari evaluasi harian, mingguan, dan bulanan. Proses evaluasi bertujuan untuk mengawasi dan menilai kualitas kinerja pada pengendalian internal perusahaan.





**SKRIPSI**

**PERAN SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL UNTUK MENGURANGI  
ANGKA KREDIT MACET**

(Studi Kasus Pada PT. FIFGROUP Cabang Jember)

Oleh

**Putra Adi Tri Pamungkas**

**NIM 150910202043**

**Pembimbing**

**Dosen Pembimbing Utama : Dr. Akhmad Toha, M.Si**

**Dosen Pembimbing Anggota : Yeni Puspita, S.E., M.E.**

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan pada Allah Swt, karena atas rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Peran Sistem Pengendalian Internal Untuk Mengurangi Angka Kredit Macet”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan Strata 1 (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 terima kasih kepada:

1. Dr. Ardiyanto, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Dr. Akhmad Toha, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Drs. Didik Eko Julianto, M.AB., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Dr. Akhmad Toha, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Utama dan Yeni Puspita, S.E., M.E., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan selama penulis menyelesaikan skripsi;
5. Dr. I Ketut Mastika, MM., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama penulis menjadi mahasiswa;
6. Segenap dosen dan seluruh staf akademik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah membantu pelaksanaan pendidikan dan penelitian;
7. Bapak Muhammad Rizqi Mubarak, selaku pimpinan cabang PT. FIFGROUP Cabang Jember yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran demi penelitian ini;
8. Bapak Tonny Michael Pasaribu, selaku pimpinan bagian penagihan yang telah membantu penyelesaian penelitian ini;
9. Bapak Andi Pasaribu, selaku pimpinan bagian kredit yang telah meluangkan waktu dalam penyelesaian penelitian ini;

10. Seluruh pihak yang telah menginspirasi dan telah menjadi sumber motivasi penulis.



**DAFTAR ISI**

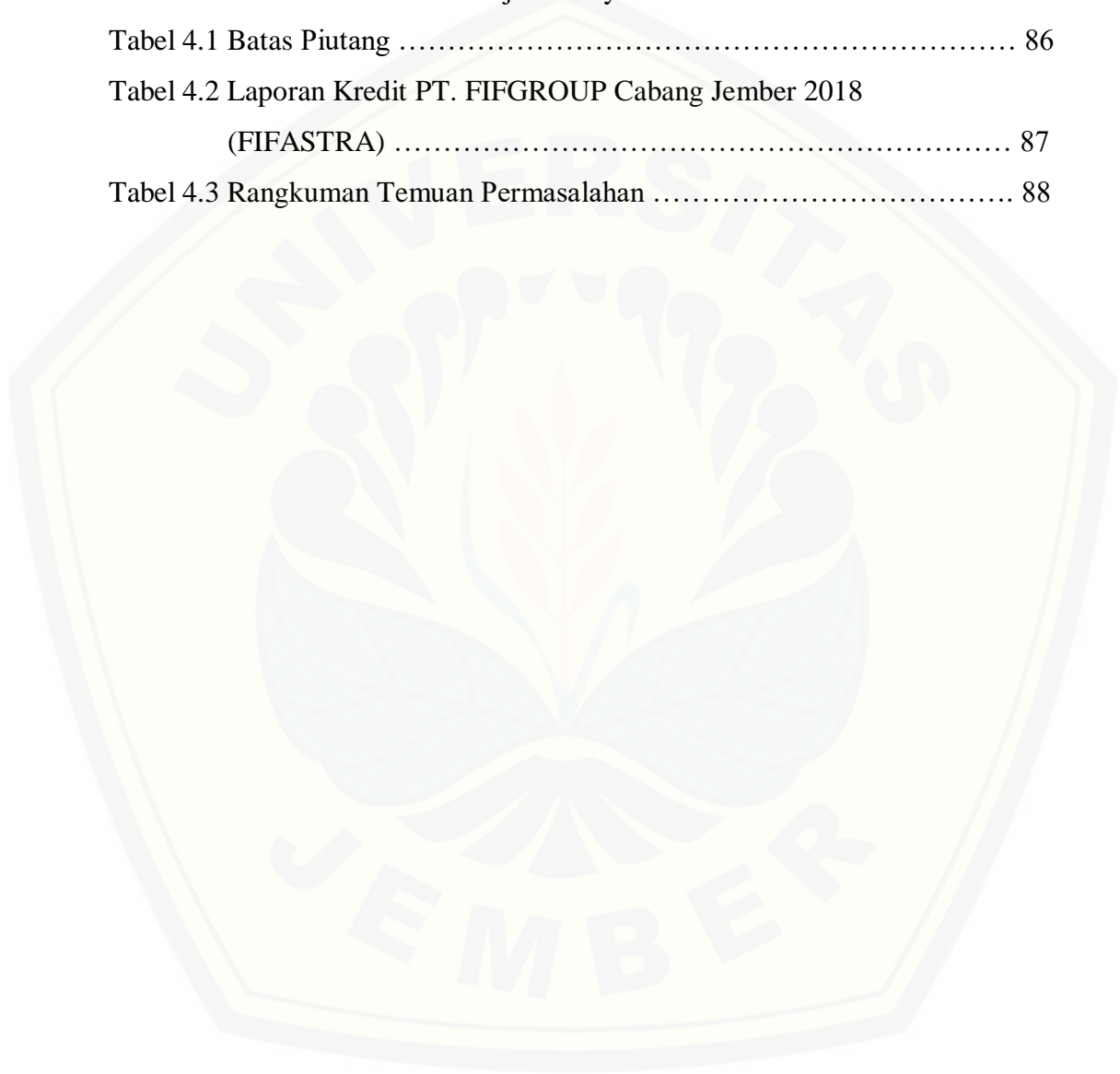
	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>MOTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>RINGKASAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GRAFIK .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Rumusan Masalah .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>9</b>
1.4.1 Manfaat Teoretis .....	9
1.4.2 Bagi Akademisi .....	9
1.4.3 Manfaat Praktis .....	9
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Landasan Teoretis .....</b>	<b>10</b>
2.1.1 Manajemen Keuangan .....	10
2.1.2 Tujuan Manajemen Keuangan .....	10
2.1.3. Fungsi Manajemen Keuangan .....	11
<b>2.2 Sistem Pengendalian Internal .....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Pengertian Sistem Pengendalian Internal .....	13
2.2.2 Sifat pada Sistem Pengendalian Internal .....	14
2.2.3 Tujuan Sistem Pengendalian Internal .....	15

2.2.4 Prinsip Dasar Pengendalian Internal .....	16
2.2.5 Faktor-faktor Penting dalam Sistem Pengendalian Internal ..	18
2.2.6 Pihak-pihak yang Berkepentingan .....	19
2.2.7 Unsur-unsur yang Saling Berhubungan dalam Sistem Pengendalian Internal pada Model COSO .....	20
2.2.8 Pengendalian terhadap Pengembangan Sistem .....	24
2.2.9 Sistem Pengendalian Internal Model COBIT .....	25
<b>2.3 Pengertian Kredit .....</b>	<b>26</b>
2.3.1 Jenis-jenis Kredit .....	26
2.3.2 Tujuan Kredit .....	29
2.3.3 Fungsi Kredit .....	30
2.3.4 Standar Kredit .....	31
2.3.5 Unsur-unsur Kredit .....	31
<b>2.4 Prinsip Perkreditan 5C .....</b>	<b>32</b>
<b>2.5 Asas Perkreditan 3R .....</b>	<b>33</b>
<b>2.6 Pengelolaan Kredit .....</b>	<b>34</b>
<b>2.7 Klasifikasi Kredit .....</b>	<b>35</b>
<b>2.8 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kredit Macet .....</b>	<b>36</b>
2.8.1 Penyelamatan Kredit Macet .....	37
<b>2.9 Pengendalian Internal Kredit .....</b>	<b>38</b>
2.9.1 Perencanaan Kebijakan Kredit .....	38
2.9.2 Perjanjian Kredit .....	39
2.9.3 Pengawasan Kredit .....	40
2.9.4 Pentingnya Pengawasan Kredit .....	40
<b>2.10 Manajemen Piutang .....</b>	<b>41</b>
2.10.1 Pengertian Piutang .....	41
2.10.2 Klasifikasi Piutang .....	42
<b>2.11 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>42</b>
<b>2.12 Kerangka Pemikiran .....</b>	<b>47</b>
<b>BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Pendekatan Penelitian .....</b>	<b>49</b>

<b>3.2 Tempat dan Waktu .....</b>	<b>50</b>
<b>3.3 Situasi Sosial .....</b>	<b>50</b>
<b>3.4 Desain Penelitian .....</b>	<b>52</b>
<b>3.5 Teknik Pengolahan Data .....</b>	<b>53</b>
3.5.1 Jenis Data .....	54
<b>3.6 Metode Analisis Data .....</b>	<b>55</b>
<b>3.7 Definisi Konseptual .....</b>	<b>55</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....</b>	<b>56</b>
4.1.1 Profil Perusahaan .....	56
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	57
4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	58
<b>4.2 Penyajian Data dan Analisis .....</b>	<b>65</b>
4.2.1 Hasil Wawancara Informan PT. FIFGROUP Cabang Jember .....	65
4.2.2 Deskripsi Data Sekunder .....	86
<b>4.3 Implementasi Peran dan Sistem Pengendalian Internal .....</b>	<b>88</b>
4.3.1 Kredit Macet .....	88
4.3.2 Sistem Pengendalian Internal Perusahaan .....	90
<b>BAB 5. PENUTUP .....</b>	<b>102</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>102</b>
<b>5.2 Keterbatasan .....</b>	<b>102</b>
<b>5.3 Saran .....</b>	<b>103</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>104</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>108</b>

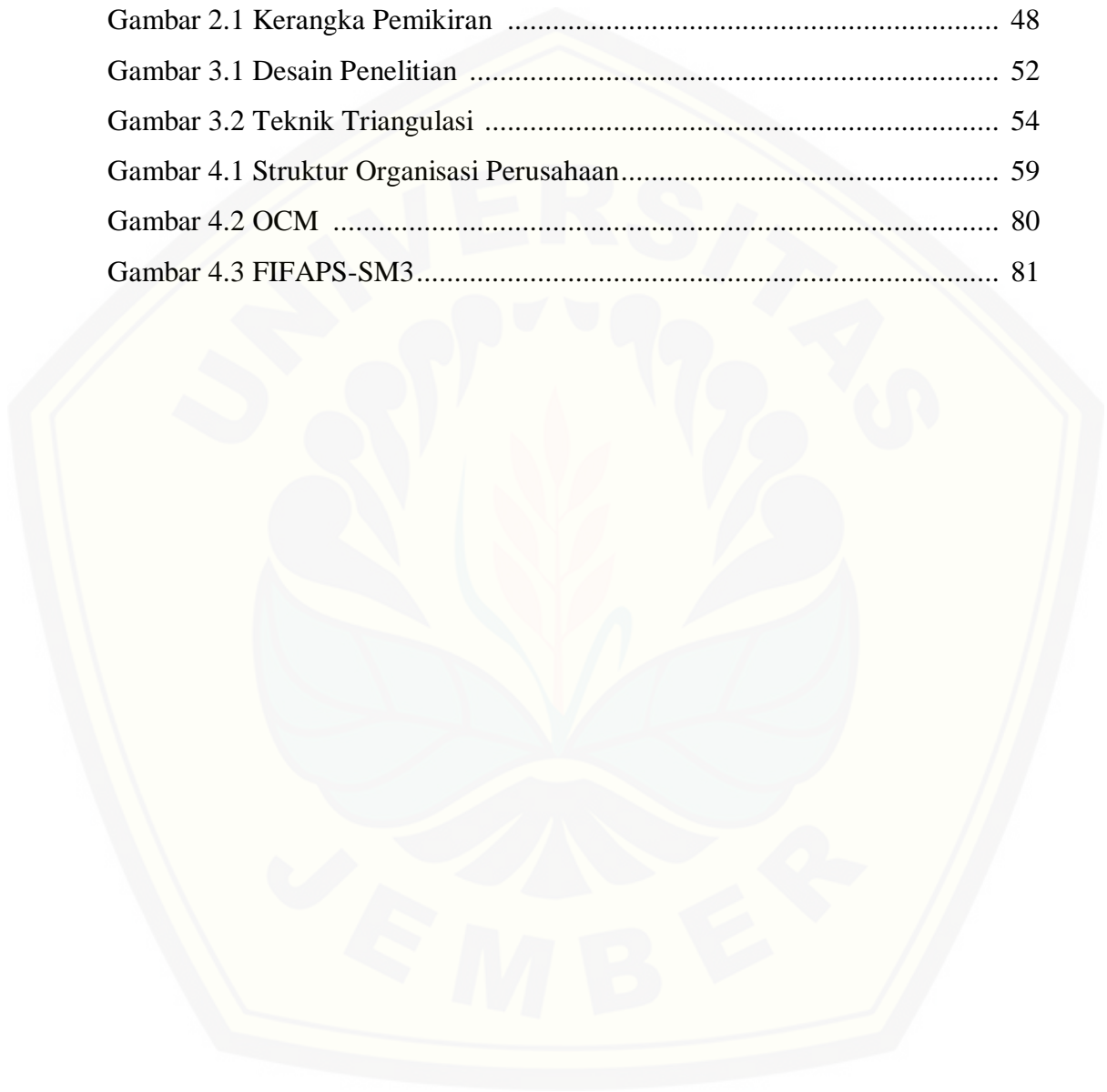
**DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Tabel Persebaran perusahaan pembiayaan di wilayah Jawa Timur per Agustus 2017 berdasarkan jenis kantor .....	3
Tabel 1.2 Klasifikasi Batas Kewajiban Bayar debitur FIFGROUP .....	5
Tabel 4.1 Batas Piutang .....	86
Tabel 4.2 Laporan Kredit PT. FIFGROUP Cabang Jember 2018 (FIFASTRA) .....	87
Tabel 4.3 Rangkuman Temuan Permasalahan .....	88



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Pertumbuhan Kredit Baru .....	1
Gambar 1.2 Pertumbuhan Kredit Kendaraan Bermotor .....	2
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	48
Gambar 3.1 Desain Penelitian .....	52
Gambar 3.2 Teknik Triangulasi .....	54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan.....	59
Gambar 4.2 OCM .....	80
Gambar 4.3 FIFAPS-SM3.....	81





**DAFTAR GRAFIK**

Grafik 1.1 Kredit Macet FIFGROUP (FIFASTRA) Cabang Jember Tahun  
2018..... 6

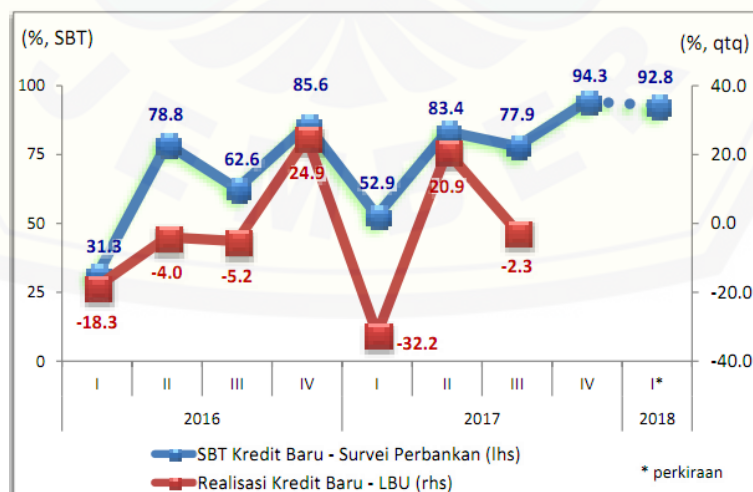


## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kegiatan kredit dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Banyak masyarakat yang menggunakan kredit sebagai solusi dalam kehidupan perekonomiannya. Tentu saja, dengan adanya tren seperti ini dapat memberikan dampak bagi perusahaan yang bergerak di bidang perkreditan. Menurut Rivai (2013:197) bahwa istilah kredit berasal dari bahasa latin, *credo*, yang berarti *I believe, I trust*, saya percaya atau saya menaruh kepercayaan. Seseorang atau suatu badan usaha yang memberikan kredit (kreditur) harus mempunyai kepercayaan pada penerima kredit (debitur) bahwa saat masa yang akan datang sanggup untuk memenuhi segala sesuatu atas perjanjian kedua belah pihak. Sementara, menurut Hasibuan (2005:87), kredit merupakan semua jenis pinjaman yang harus dibayarkan kembali bersamaan dengan bunganya oleh pihak peminjam sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati secara bersama. Pihak kreditur harus memiliki rasa kepercayaan yang tinggi bahwa pihak debitur mampu mengembalikan pinjamannya sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditentukan bersama. Berdasarkan data Bank Indonesia, data konsumsi kredit pada tahun 2016-2018 triwulan I:

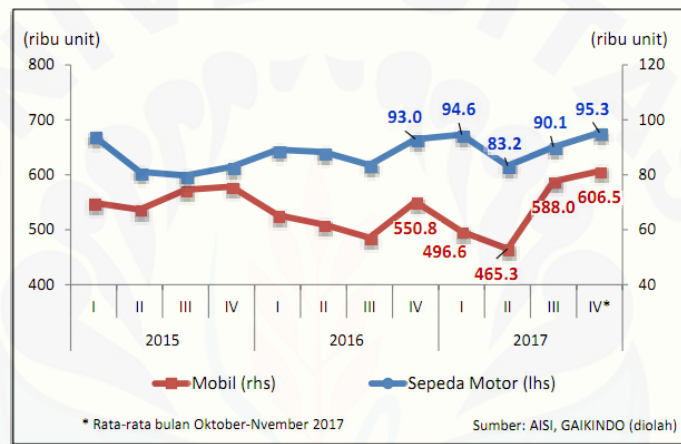
Gambar 1.1 Pertumbuhan Kredit Baru



Sumber: survei perbankan oleh Bank Indonesia tahun 2017 ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)).

Berdasarkan hasil survei perbankan Bank Indonesia, pada triwulan I-2018 pertumbuhan kredit baru diperkirakan sedikit menurun sesuai dengan pola historisnya dan lebih tinggi dibanding awal tahun 2016 dan 2017. Indikasi tersebut tercermin dari Saldo Bersih Tertimbang (SBT) permintaan kredit baru sebesar 94,3% lebih tinggi dibanding 92,8%. Adanya perkembangan keadaan kredit tersebut dipengaruhi oleh pertumbuhan kredit pada kendaraan bermotor. Berdasarkan hasil survei Bank Indonesia, angka pertumbuhan kredit bermotor sebagai berikut:

Gambar 1.2 Pertumbuhan Kredit Kendaraan Bermotor



Sumber: survei perbankan oleh Bank Indonesia tahun 2017, diolah oleh AISI, GAIKINDO ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)).

Berdasarkan grafik tersebut, dapat dijelaskan bahwa menguatnya pertumbuhan kredit konsumsi terutama didorong oleh meningkatnya permintaan kartu kredit, Kredit Kepemilikan Rumah/Apartemen (KPR/KPA), dan Kredit Kendaraan Bermotor (KKB). Peningkatan KKB tersebut sejalan dengan rata-rata penjualan sepeda motor dan mobil pada triwulan IV-2017 (Oktober-November) yang lebih tinggi dibandingkan triwulan sebelumnya. Menurut survei perbankan tahun 2017, pertumbuhan kredit ini terjadi dikarenakan terdapat dua alasan utama yaitu meningkatnya kebutuhan pembiayaan nasabah dan peningkatan promosi penawaran kredit yang dapat berupa promosi rendahnya uang muka.

Kegiatan pemberian kredit tidak hanya dilakukan oleh pihak perbankan saja, namun dapat dilakukan pula oleh non perbankan seperti lembaga pembiayaan. Berdasarkan data Direktori Jaringan Kantor Lembaga Pembiayaan

Indonesia, di wilayah Jawa Timur tersebar sebanyak 745 lembaga. Persebaran ini dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Tabel Persebaran perusahaan pembiayaan di wilayah Jawa Timur per Agustus 2017 berdasarkan jenis kantor.

Provinsi	Kantor Pusat			Kantor Cabang		Kantor Pemasaan	Kantor Selain KC		Total
	PP	MV	PPI	PP	MV	PP	PP	MV	
<b>Jawa Timur</b>	3	2	-	486	144	3	107	-	<b>745</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>486</b>	<b>144</b>	<b>3</b>	<b>107</b>	<b>-</b>	<b>745</b>

Sumber : Direktori Jaringan Kantor Lembaga Pembiayaan Indonesia OJK per Agustus 2017 ([www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id))

Keterangan:

PP : Perusahaan Pembiayaan

MV : Modal Ventura

PPI : Perusahaan Pembiayaan Infrastruktur

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui bahwa, Jawa Timur merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang sangat diperhitungkan oleh perusahaan pembiayaan dalam menentukan calon nasabahnya. Hal ini dikarenakan, Jawa Timur dapat memberikan pemasukan ataupun penyumbang yang baik pada perusahaan atau lembaga pembiayaan ataupun leasing. Menurut SK Bersama Menteri Keuangan, Menteri Perindustrian dan Perdagangan No. KEP-122/MK/IV/2/1974, No. 32/M/SK/2/1974, tentang Perizinan Usaha Leasing dalam Fuady (1995:10), leasing merupakan setiap kegiatan pembiayaan perusahaan dalam bentuk penyediaan barang-barang modal yang digunakan oleh suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu, dengan berdasar pembayaran-pembayaran secara berkala dengan disertai hak pilih dari perusahaan yang bersangkutan untuk membeli barang-barang modal yang bersangkutan. Oleh karena itu, fokus perusahaan leasing untuk membantu dalam pemenuhan kebutuhan pihak debitur.

Terdapat berbagai macam perusahaan pembiayaan yang ada di Indonesia, salah satunya yaitu PT. *Federal International Finance* yang kemudian berganti

menjadi FIFGROUP. Menurut data dari [www.fifgroup.co.id](http://www.fifgroup.co.id), PT. FIFGROUP yang berkantor pusat di Jakarta Selatan telah memiliki banyak kantor cabang yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan memiliki banyak karyawan. Secara keseluruhan, jumlah kantor cabang yang dimilikinya sebanyak 206 kantor cabang dengan jumlah karyawan sebesar lebih dari 37.000 karyawan seluruh Indonesia. Salah satu kantor cabang perusahaan yang ada di wilayah Jawa Timur yaitu di Kabupaten Jember. Dengan hal ini, maka perusahaan dapat menjalankan roda bisnisnya pada bidang pembiayaan.

Hingga saat ini, PT. FIFGROUP Cabang Jember memiliki empat lini bisnis utama untuk menunjang kegiatan perusahaannya. Keempat lini bisnis itu adalah FIFASTRA yang menyediakan kredit motor baru dan bekas, SPEKTRA menyediakan peralatan elektronik dan perabot rumah tangga, DANASTRA menyediakan modal untuk membuka usaha, dan AMITRA menyediakan berbagai kebutuhan berbasis syariah. Keempat produk tersebut dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat, khususnya bagi masyarakat Jember. Proses pengajuan kredit telah diatur oleh ketentuan-ketentuan perusahaan yang harus dipenuhi oleh konsumen dengan tujuan untuk menyaring para calon konsumen yang sesuai dengan ketentuan-ketentuan proses kredit tersebut. Meskipun pihak internal perusahaan telah melakukan proses penyaringan, tidak semua konsumen mampu membayar angsuran kredit dengan lancar. Masih banyak konsumen yang melakukan penunggakan atas angsuran tersebut. Tentu saja ini menimbulkan risiko bagi perusahaan.

Total keseluruhan rata-rata *Net Service Asset* yang dimiliki oleh PT. FIFGROUP Cabang Jember dibedakan menjadi empat jenis berdasar produk yang ada. Total rata-rata ini diperoleh dari hasil perhitungan pada bulan Januari hingga bulan Desember sepanjang tahun 2018. Pada produk SPEKTRA dihasilkan NSA sebesar Rp 5.699.841.494, produk DANASTRA sebesar Rp 17.886.365.438, produk FIFASTRA sebesar Rp 169.782.712.019, dan pada produk AMITRA sebesar Rp 6.631.872.545. Oleh karena itu, produk FIFASTRA merupakan produk penyumbang dalam penyaluran kredit terbesar dibanding tiga produk lainnya, masing-masing yaitu SPEKTRA, DANASTRA, dan AMITRA. Adanya

penjualan kredit akan berpengaruh pada piutang perusahaan. Tentu saja, keadaan ini akan menimbulkan suatu risiko yang tinggi bagi perusahaan berupa kredit macet. Kredit macet ini terjadi apabila pihak debitur mengalami penunggakan atas angsurannya atau bahkan tidak mampu membayar lagi. Oleh karena itu, pihak perusahaan memiliki kriteria sendiri dalam menjalankan proses kreditnya yang terkait dengan batas pengembalian kredit dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh debitur. Batas waktu pembayaran kewajiban oleh debitur dibedakan berdasarkan klasifikasi lama pembayarannya.

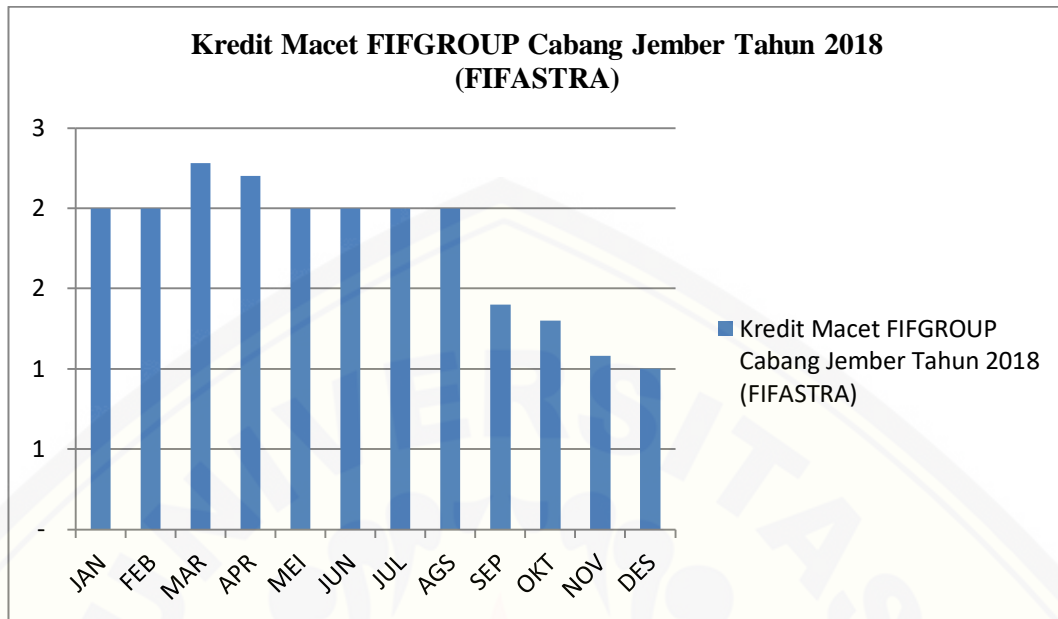
Tabel 1.2 Klasifikasi Batas Kewajiban Bayar debitur FIFGROUP

Klasifikasi	Waktu
C1	Debitur yang memiliki kewajiban bayar 2 angsuran karena sudah melampaui jatuh tempo (1-30 hari)
C2	Debitur yang memiliki kewajiban bayar 3 angsuran karena sudah melampaui jatuh tempo (31-60 hari)
C3	Debitur yang memiliki kewajiban bayar 4 angsuran karena sudah melampaui jatuh tempo (61-90 hari)
C4	Debitur yang memiliki kewajiban bayar 5 angsuran karena sudah melampaui jatuh tempo (91-120 hari)
C5	Debitur yang memiliki kewajiban bayar 6 angsuran karena sudah melampaui jatuh tempo (121-150 hari)
C6	Mengalami WO ( <i>witeeoff</i> ) atau dianggap kerugian perusahaan
C7	
C8	
CX	

Sumber: data diolah 2018, FIFGROUP Cabang Jember.

Klasifikasi tersebut akan menjadi acuan bagi perusahaan untuk mengetahui kredit yang berpotensi tidak bermasalah dan bermasalah. Permasalahan jumlah penjualan kredit yang terjadi akan mempengaruhi kinerja perusahaan khususnya pada keuntungan atau labanya. Permasalahan kredit yang muncul pada produk FIFASTRA dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Grafik 1.1 Kredit Macet FIFGROUP (FIFASTRA) Cabang Jember Tahun 2018



Sumber: data diolah 2019, FIFGROUP Cabang Jember.

Berdasar kredit macet diketahui bahwa, terdapat informasi yang menunjukkan bahwa adanya tunggakan yang terjadi pada bulan-bulan sebelumnya atas angsuran konsumen sehingga menimbulkan tumpukan piutang yang tidak segera dibayarkan dan menyebabkan kredit macet. Kredit macet pada FIFGROUP Cabang Jember (FIFASTRA) ditandai dengan kasus lamanya waktu tidak membayar kewajiban lebih dari 60 hari dan berpotensi merugikan perusahaan. Sepanjang tahun 2018, kredit rata-rata juga berada pada angka 2%. Pada bulan Januari hingga Februari berada pada angka 2%, bulan Maret mengalami kenaikan menjadi 2,28%, bulan April terjadi sedikit penurunan menjadi 2,2%, dan bulan Mei hingga bulan Agustus terjadi penurunan kembali menjadi 2%. Selanjutnya, bulan September hingga Desember terjadi penurunan kredit macet secara berurutan sebesar 1,4%, 1,3%, 1,08%, dan 1,01%. Tentu saja, angka tersebut belum bisa dikatakan aman, dikarenakan pihak manajemen perusahaan membatasi atas kredit macet yang berada pada titik aman yaitu maksimal sebesar 1%. Kredit macet yang dibiarkan terus menerus dan terlalu banyak akan menyebabkan kerugian yang mampu menghambat kegiatan operasional perusahaan. Terutama, dapat dilihat bahwa hubungan antara penjualan dan kredit macet pada produk FIFASTRA.

Permasalahan yang ada pada kasus tersebut berkaitan dengan ketidaksesuaian dalam proses kredit dari hulu hingga hilir yang berakibat pada jumlah kredit macet. Kenaikan rata-rata kredit macet yang cukup tinggi menunjukkan bahwa ada masalah dalam pengelolaan kredit. Oleh karenanya, dibutuhkan pengendalian yang baik pada tiap prosesnya terkait dengan sistem pengendalian baik internal maupun eksternal untuk mengurangi kredit macet perusahaan.

Menurut Mulyadi (1998:171), pengendalian internal merupakan proses yang akan dijalankan oleh dewan komisaris, pihak manajemen, dan karyawan lain dalam suatu perusahaan untuk memberikan keyakinan yang bertujuan untuk menyajikan laporan keuangan yang baik, mematuhi adanya hukum dan aturan yang berlaku, serta memberikan efektivitas dan efisiensi operasi. Pengendalian internal disini sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan demi terwujudnya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sementara menurut komunitas *finance counting taxation* dalam Kumaat (2011:15), pengendalian internal merupakan suatu rencana, metode, prosedur, dan kebijakan yang telah didesain oleh manajemen perusahaan untuk memberikan jaminan yang memadai atas tercapainya suatu efisiensi dan efektivitas operasional, laporan keuangan, pengamanan terhadap aset perusahaan, patuh terhadap undang-undang dan kebijakan yang ada, serta pada peraturan lain.

Sejatinya, jika pengendalian internal dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku maka kinerja perusahaan akan meningkat. Namun, dalam praktiknya pengendalian internal pada suatu perusahaan masih belum dilaksanakan sepenuhnya oleh para personil perusahaan. Oleh karena itu, muncul suatu permasalahan pada perusahaan tersebut. Menurut Utama, Zuhri, dan Cipta (2014), penelitian yang mereka lakukan pada suatu koperasi pada daerah Singaraja terkait dengan pengendalian internal pada penanganan kredit macet masih belum memberikan hasil yang maksimal. Artinya, sistem pengendalian internal yang telah dibuat belum diterapkan secara maksimal oleh koperasi tersebut. Hasil menunjukkan bahwa prosedur dalam pemberian kredit belum terlaksana dengan baik. Dikarenakan, proses pemberian kredit yang diberikan



belum melaksanakan sepenuhnya atas pengendalian internal kredit. Sementara menurut Saharudin (2017) dalam penelitiannya yang berkaitan antara sistem pengendalian internal terhadap kredit macet pada Adira Finance Palopo menunjukkan hubungan yang cukup signifikan dengan angka korelasi sebesar 61,6%. Melihat fenomena tersebut tentu saja pengendalian internal sangat memberikan pengaruh pada keadaan kredit macet.

Berdasar latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti tentang proses pengendalian internal dalam menekan angka kredit macet melalui model COSO dan terfokus pada jenis produk FIFASTRA. Menurut COSO (dalam Gondodiyoto:267), sistem pengendalian internal merupakan suatu proses yang ada dan melibatkan seluruh anggota dalam organisasi dengan disertai tiga tujuan utama yaitu, terkait efektivitas dan efisiensi operasi, mendorong keberhasilan pada laporan keuangan, dan mematuhi hukum serta peraturan yang ada. Unsur yang pada model COSO yaitu lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Mengingat sistem pengendalian internal ini sangat dibutuhkan untuk menunjang kinerja perusahaan yang baik terutama pada produk FIFASTRA yang memang produk ini mampu menyumbang angka terbesar bagi penyaluran atau pemberian kredit dan masih ada permasalahan kredit macet dengan rata-rata sebesar 2%. Angka 2% ini menunjukkan adanya suatu permasalahan yang harus diatasi. Oleh karena itu, peneliti membatasi perusahaan pembiayaan FIFGROUP Cabang Jember pada produk FIFASTRA.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan uraian diatas maka permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran sistem pengendalian internal untuk mengurangi angka kredit macet pada produk FIFASTRA PT. FIFGROUP Cabang Jember?”

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran sistem pengendalian internal untuk mengurangi angka kredit macet pada produk FIFASTRA PT. FIFGROUP Cabang Jember.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoretis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan wawasan, informasi, dan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengaruh peran sistem pengendalian internal untuk mengurangi angka kredit macet.

#### **1.4.2 Bagi Akademisi**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang ingin meneliti permasalahan terkait peran sistem pengendalian internal untuk mengurangi angka kredit macet.

#### **1.4.3 Manfaat Praktis**

Bagi FIFGROUP, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan adanya peran sistem pengendalian internal untuk mengurangi angka kredit macet.

Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan yang lebih mendalam bagi peneliti yang berkaitan dengan adanya peran sistem pengendalian internal untuk mengurangi angka kredit macet.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teoretis

#### 2.1.1 Manajemen Keuangan

Komariyah (2009:9), manajemen keuangan adalah segala aktivitas yang berkaitan dengan pendataan, pendapatan, dan pengelolaan aktiva dengan beberapa tujuan yang menyeluruh. Sementara, Kamaludin (2011:1) menjelaskan bahwa, manajemen keuangan adalah upaya untuk mendapatkan dana dengan cara yang paling menguntungkan serta mengalokasikan dana tersebut secara efisien dalam perusahaan sebagai sarana untuk mencapai sasaran bagi para pemegang saham.

Irawati berpendapat bahwa, (dalam Mulyawan, 2015:30), manajemen keuangan merupakan suatu proses pengaturan aktivitas atau kegiatan terhadap perencanaan, analisis, dan pengendalian terhadap kegiatan keuangan, biasanya dilakukan oleh manajer keuangan. Menurut Moeljadi (2006:7), manajemen keuangan merupakan bagian dari seni dalam manajemen umum yang menitikberatkan pada fungsi keuangan. Oleh karena sebagai bagian dari manajemen umum, penerapan manajemen keuangan tidak berdiri sendiri melainkan memerlukan berbagai disiplin ilmu yang menunjang manajemen keuangan tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut, manajemen keuangan adalah seluruh kegiatan atau aktivitas pada sebuah perusahaan atau badan usaha yang dikelola langsung oleh manajer keuangan dengan mengatur seluruh aktivitas keuangan perusahaan mulai dari mendapatkan dana, perencanaan aktivitas, analisis aktivitas, hingga membuat kebijakan yang berhubungan dengan aktivitas keuangan perusahaan dengan tujuan untuk mencapai sasaran pendapatan dan keberlangsungan hidup perusahaan atau badan usaha.

#### 2.1.2 Tujuan Manajemen Keuangan

Menurut Komariyah (2009:32), tujuan utama manajemen keuangan adalah memaksimalkan kemakmuran para pemilik perusahaan (pemegang saham).

Tujuan lain diantaranya: kepuasan pribadi, kesejahteraan karyawan, dan kesejahteraan masyarakat umum serta tujuan-tujuan lain yang kurang penting dibandingkan dengan memaksimalkan harga saham. Sementara, menurut Kamaludin (2011:3) tujuan normatif dalam manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai perusahaan atau kemakmuran pemegang saham. Sedangkan, pendapat Irawati (dalam Mulyawan 2015:34), tujuan manajemen keuangan adalah untuk memaksimalkan profit atau keuntungan, dan meminimalkan biaya sehingga mendapatkan pengambilan keputusan yang maksimum dalam menjalankan perusahaan ke arah perkembangan dan perusahaan yang berjalan. Moeljadi (2006:10), tujuan dari adanya manajemen keuangan yaitu untuk merencanakan perolehan dan penggunaan dana dalam suatu perusahaan dengan tujuan untuk memaksimalkan nilai perusahaan.

Berdasarkan pengertian diatas, manajemen keuangan bertujuan untuk mengelola aktivitas aktiva perusahaan dengan sebaik mungkin. Hal ini bertujuan untuk membandingkan adanya pendapatan laba perusahaan dari tahun ke tahun. Selain itu, manajemen keuangan bertujuan dalam pengambilan keputusan atas kemampuan perusahaan dalam menjalankan bisnis tersebut.

### 2.1.3 Fungsi Manajemen Keuangan

Moeljadi (2006:10), fungsi suatu manajemen keuangan mampu membuat sebuah keputusan yang berkaitan dengan keputusan penggunaan dana, keputusan dalam mendapatkan dana, dan keputusan manajemen aktiva yang dimana termasuk mengatur pembagian keuntungan. Sementara, pendapat Martono dan Harjito (2008:4), terdapat tiga fungsi utama dalam manajemen keuangan, yaitu :

#### a. Keputusan Investasi

Keputusan investasi adalah keputusan terhadap jenis aktiva yang dikelola oleh suatu perusahaan. Keputusan investasi ini merupakan keputusan yang sangat penting yang berhubungan secara langsung terhadap besarnya laba investasi dan aliran kas perusahaan di masa yang akan datang.

b. Keputusan Pendanaan

Keputusan pendanaan adalah keputusan terhadap sumber-sumber dana yang berada di sisi aktiva. Beberapa hal yang menyangkut keputusan ini yaitu, penetapan sumber dana yang diperlukan dalam membiayai investasi dan penetapan terhadap pembelanjaan.

c. Keputusan Pengelolaan Aktiva

Keputusan pengelolaan aktiva adalah keputusan terhadap aset ataupun aktiva secara efisien dan efektif.

Pendapat lain menurut Sutrisno (2013:5), fungsi manajemen keuangan yaitu:

1. Keputusan investasi, terkait dengan pemecahan masalah manajer keuangan dalam mengalokasikan dana ke dalam bentuk investasi yang dapat mendatangkan keuntungan dimasa yang akan datang.
2. Keputusan pendanaan, berkaitan dengan pertimbangan dan analisis kombinasi dari sumber-sumber dana yang ekonomis bagi suatu perusahaan.
3. Keputusan dividen, berkaitan dengan hal keuntungan yang dibayarkan oleh pihak perusahaan kepada para pemegang saham.

Berdasar penjelasan diatas, fungsi utama pada manajemen keuangan yaitu guna memenuhi keputusan-keputusan terbaik dalam proses pengelolaan investasi dan aset yang dimiliki oleh perusahaan. Dimana, seorang manajer keuangan diharuskan mampu untuk mengalokasikan dana dan aset perusahaan dengan jangka waktu yang tepat. Salah satu alokasi dana dan aset perusahaan dalam perusahaan pembiayaan atau *leasing* yaitu dalam bentuk penjualan kredit. Kredit berkaitan dengan memberikan dana yang berasal dari kreditur kepada pihak debitur serta kredit diatur dalam manajemen perusahaan. Adanya penjualan kredit tentu saja akan berpengaruh pada risiko kredit macet. Oleh karenanya, fungsi manajemen keuangan dibutuhkan dalam pengelolaan kredit.

## 2.2 Sistem Pengendalian Internal

### 2.2.1 Pengertian Sistem Pengendalian Internal

*The Committee of Auditing Procedure (AICPA)* pada tahun 1949, *internal control is plan of organization and all of the coordinate methods and measures adopted within a business to safeguard its assets, check the accuracy and reliability of accounting data, promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies.* Banyak metode yang digunakan dalam sistem pengendalian internal, salah satu metode yang paling banyak digunakan yaitu metode COSO. COSO (*Committee of Sponsoring Organization*) merupakan komite yang diorganisir oleh lima organisasi profesi, yaitu IIA, AICPA, IMA, FEI, dan AAA. Menurut COSO (dalam Gondodiyoto:267), sistem pengendalian internal merupakan suatu proses yang ada dan melibatkan seluruh anggota dalam organisasi dengan disertai tiga tujuan utama yaitu, terkait efektivitas dan efisiensi operasi, mendorong keberhasilan pada laporan keuangan, dan mematuhi hukum serta peraturan yang ada. Sedangkan menurut Mulyadi (2010:163), sistem pengendalian internal berkaitan dengan struktur organisasi, metode, dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan demi menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong adanya efisiensi, dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen.

Menurut *Statements on Auditing Standards* dalam Holmes (1993:112), pengertian pengendalian internal berisi rencana organisasi dan semua metode serta adanya suatu peraturan yang sederajat dan digunakan dalam suatu perusahaan untuk menjaga kekayaannya, memeriksa kecermatan, mampu meningkatkan efisiensi yang berkaitan dengan operasional, dan mendorong dipatuhinya atas kebijakan yang sudah dibuat oleh manajemen perusahaan. Pendapat Arens dan Loebbeck (1995:289), mengenai pengendalian internal suatu hal yang terdiri atas kebijakan dan prosedur yang spesifik serta dirancang untuk memberikan manajemen kepastian yang sesuai dengan sasaran dan tujuan penting bagi suatu perusahaan.

Berdasar penjelasan diatas, sistem pengendalian internal merupakan tindakan dari suatu proses dalam perusahaan atau organisasi yang melibatkan

seluruh anggota yang mempunyai tugas masing-masing dan mendorong adanya efektivitas dan efisiensi serta mematuhi segala peraturan yang berlaku pada organisasi atau perusahaan tersebut. Sehingga dengan adanya proses pengendalian yang baik maka aturan maupun kebijakan dapat dijalankan sesuai prosedurnya.

### 2.2.2 Sifat pada Sistem Pengendalian Internal

Sifat tentu saja berkaitan dengan karakteristik yang ada. Menurut Gondodiyoto (2010:250), sistem pengendalian internal dapat dibedakan menjadi:

- a. Pengendalian internal atas *preventive, detection, correction*.
  1. *Preventive control*, merupakan sistem pengendalian internal yang dirancang untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan maupun penyalahgunaan. Contoh dari jenis pengendalian ini berupa desain formulir yang baik, itemnya lengkap, pelatihan kepada orang-orang yang berkaitan dengan input sistem, sehingga mereka tidak melakukan kesalahan.
  2. *Detection control*, merupakan jenis pengendalian internal yang didesain dengan tujuan agar apabila data direkam dari media sumber untuk ditransfer ke sistem komputer dapat dideteksi apabila terjadi kesalahan. Contoh jenis pengendalian ini berupa saat seseorang datang pada mesin ATM dan akan mengambil uang, maka sistem mampu mendeteksi berapa jumlah maksimal uang yang dapat diambil oleh seorang nasabah tersebut.
  3. *Corrective control*, merupakan pengendalian yang sifatnya jika terdapat data yang *error* yang terdeteksi oleh program validasi, harus ada prosedur yang jelas guna melakukan perbaikan terhadap data yang salah dengan tujuan untuk mengurangi kemungkinan kerugian atau penyalahgunaan tersebut jika sudah benar-benar terjadi.
- b. Pengendalian internal atas *general* dan *application control*.
  1. *General control*, adalah pengendalian yang berlaku untuk seluruh kegiatan komputerisasi pada suatu organisasi atau perusahaan. Contoh jenis pengendalian ini dapat berupa seorang pengunjung ATM yang tidak dipersilahkan untuk menggunakan masker dalam ruang mesin ATM.

2. *Application control*, jenis pengendalian ini dirancang khusus untuk aplikasi tertentu. Contoh jenis pengendalian ini yaitu yang terjadi pada mesin ATM yang harus memasukkan digit pin saat akan menggunakannya.
- c. Pengendalian intern atas *mandatory* dan *optional*
  1. *Mandatory control*, jenis pengendalian yang bersifat wajib dan dipatuhi oleh seluruhnya. Contoh jenis pengendalian ini yaitu saat seorang nasabah akan membuka buku tabungan dan menggunakan ATM mereka harus membuat digit *password* pada ATM.
  2. *Optional control*, jenis pengendalian internal yang tidak harus dilakukan.

Berdasar penjelasan diatas, sifat dari sistem pengendalian internal bersifat mengikat atau secara umum harus dipatuhi oleh pengguna dengan tujuan untuk meminimalisir atas gangguan-gangguan atau kesalahan yang ada.

### 2.2.3 Tujuan Sistem Pengendalian Internal

Pada hakikatnya, tujuan sistem pengendalian internal yaitu untuk melindungi aset perusahaan, mendorong kecermatan dan kehandalan data dan pelaporan akuntansi, meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha, serta mendorong ditaatinya kebijakan manajemen yang telah digariskan dalam aturan yang ada. Menurut Boyton, Johnson, dan Rell (2003:374), pengendalian internal memiliki tujuan untuk menyediakan informasi keuangan yang baik, adanya rasa patuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku pada suatu perusahaan, dan terciptanya suatu efektivitas dan efisiensi dari operasi. Dalam bukunya, pendapat Arens dan Loebbeck (1995:292), mengenai tujuan adanya pengendalian internal yaitu untuk mencata transaksi yang sah, menciptakan ketepatan pada tiap transaksi, memberikan kelengkapan pada tiap transaksi, memberikan penilaian, memberikan klasifikasi yang tepat, memberikan ketepatan waktu pada perusahaan, dan setiap catatan yang terjadi dicatat dengan benar. Sementara, menurut Gondodiyoto (2007:258), tujuan sistem pengendalian internal yaitu:

- a. Pencatatan, pengolahan data, dan penyajian informasi atas data tersebut yang dapat dipercaya.



Seorang manajer keuangan serta anggota lainnya hendaklah memiliki informasi yang tepat dalam rangka melaksanakan berbagai macam tugasnya.

b. Mengamankan aktivitas perusahaan.

Pengamanan data-data tersebut dapat disimpan melalui komputer, *flasdisk*, USB, dan penyimpanan lainnya.

c. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional.

Pengawasan pada suatu organisasi merupakan alat pencegahan adanya penyimpangan. Dengan begitu, dapat menghindarkan pemborosan atas pengeluaran perusahaan.

d. Mendorong pelaksanaan peraturan yang berlaku.

Pimpinan yang ditunjuk untuk menyusun tata cara dan ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota atau karyawan perusahaan. Dengan begitu, pengendalian internal dapat terlaksana dengan baik.

Berdasar penjelasan diatas, secara garis besar tujuan adanya pengendalian internal pada suatu perusahaan mampu memberikan dampak yang baik atas kinerjanya sehingga proses pencatatan mulai awal hingga akhir dapat dicatat dan dipertanggungjawabkan dengan tepat. Hal ini tentu saja mampu memberikan kontribusi yang baik pada perusahaan terutama yang berkaitan dengan aset perusahaan.

#### 2.2.4 Prinsip Dasar Pengendalian Internal

Prinsip tentu saja berkaitan dengan kebenaran umum yang ada pada pengendalian internal. Menurut Boynton dan Johnson (2003:373), prinsip dasar dalam laporan COSO yaitu sebagai berikut:

- a. Pengendalian internal merupakan suatu proses yang terjadi. Sebagaimana pengendalian internal merupakan serangkaian yang terintegrasi satu sama lain.
- b. Pelaksanaan pengendalian internal dilakukan oleh orang. Berkaitan dengan bukan hanya formulir atau lembar kerja saja, tetapi dalam pelaksanaannya harus dilakukan oleh semua orang yang terlibat dalam suatu perusahaan.
- c. Harapan adanya pengendalian internal berupa keyakinan yang memadai, diperlukan pertimbangan biaya dan manfaat yang akan dihasilkan.

d. Pengendalian internal senantiasa diarahkan pada tujuan yang tepat sasaran.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka pengendalian internal dilaksanakan oleh seluruh personel atau orang yang terlibat dalam suatu perusahaan yang terlibat dalam suatu proses untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah dilakukan. Beberapa asumsi dasar yang perlu dipahami mengenai pengendalian internal bagi suatu perusahaan, Gondodiyoto (2007:256) :

- a. Sistem pengendalian internal merupakan *management responsibility*. Bahwa sesungguhnya yang paling berkepentingan terhadap sistem pengendalian internal adalah manajemen (manajemen atas), karena diharapkan kebijakannya dipatuhi dan adanya penyelenggaraan pencatatan yang tepat.
- b. Manajemen atas bertanggungjawab atas penyusunan sistem pengendalian internal, yang tentu saja harus dilaksanakan oleh seluruh stafnya. Dalam pemilihan tim yang akan ditugaskan untuk merancang sistem ini haruslah dipilih yang berkompeten.
- c. Sistem pengendalian internal seharusnya bersifat generik, mendasar, dan dapat diterapkan pada tiap perusahaan pada umumnya (tidak boleh jika hanya berlaku untuk suatu perusahaan tertentu saja, melainkan bersifat dasar dan berlaku umum).
- d. Sifat sistem pengendalian internal yaitu *reasonable assurance*, yang artinya tingkat rancangan yang didesain adalah yang paling optimal. Sistem pengendalian yang baik ialah bukan yang paling maksimal, apalagi harus dipertimbangkan atas keseimbangan keuntungan pengeluarannya.
- e. Sistem pengendalian internal memiliki keterbatasan, misalnya saja sebaik-baiknya kontrol atas sistem pengendalian internal ini tetapi para staf belum cakap dalam pengendalian ini.
- f. Sistem pengendalian internal harus selalu dan terus menerus dievaluasi dan disesuaikan dengan perkembangan kondisi perusahaan dan kemajuan teknologi.

Berdasar penjelasan tersebut, prinsip dasar ini menjadi acuan utama dari sistem pengendalian internal dalam setiap tindakan yang dilakukan oleh staf hingga pimpinan perusahaan. Dengan adanya prinsip dasar ini diharapkan kinerja

seluruh anggota perusahaan dapat melakukan yang terbaik dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Selain itu, prinsip dasar ini juga harus disesuaikan dengan budaya perusahaan, kondisi perusahaan, hingga kemajuan teknologi yang ada demi tercapainya tujuan bersama.

## 2.2.5 Faktor-faktor Penting dalam Sistem Pengendalian Internal

Pada dasarnya, menurut Holmes dan Burns (1993:115), faktor-faktor penting dalam suatu pengendalian internal yaitu:

- a. Jenis usaha dari suatu perusahaan yang beroperasi. Hal ini berkaitan dengan adanya proses pengendalian internal yang terjadi, dimana pada setiap usaha tentu saja akan berbeda jenis pengendaliannya pula.
- b. Sifat barang atau jasa yang dikelola oleh perusahaan.
- c. Adanya karakteristik para rekanan dan pihak luar yang akan melakukan suatu transaksi dengan perusahaan.
- d. Adanya struktur modal dan pengaturan atas pembiayaan yang tentu saja mempengaruhi perusahaan.
- e. Sifat yang dimiliki oleh para karyawan.

Sementara menurut Gondodiyoto (2007:249), menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang membuat pentingnya sistem pengendalian internal, antara lain adalah:

- a. Perkembangan kegiatan dan skalanya yang menyebabkan kompleksitas struktur, sistem, dan prosedur pada suatu organisasi yang semakin rumit. Oleh karenanya, untuk dapat mengawasi operasi organisasi, manajemen hanya mengandalkan kepercayaan atas berbagai laporan dan analisa dari para staf yang terlibat.
- b. Tanggungjawab utama untuk melindungi aset organisasi, mencegah, dan menemukan kesalahan-kesalahan yang terletak pada manajemen. Oleh karena itu, diharapkan manajemen harus mengatur sistem pengendalian internal yang sesuai dengan kondisi organisasi guna memenuhi tanggungjawab tersebut.
- c. Pengawasan lebih dari satu orang atau saling cek satu sama lain merupakan cara yang tepat untuk menutup kekurangan yang bisa terjadi. Oleh sebab itu,

kegiatan saling cek atau koreksi satu sama lain ini merupakan salah satu karakteristik pada sistem pengendalian internal.

- d. Pengawasan secara langsung pada sistem pengendalian internal dianggap lebih tepat daripada pemeriksaan secara langsung oleh pemeriksa. Dalam hal ini dapat berupa orang yang berasal dari luar organisasi.

Berdasar penjelasan tersebut, tentunya sistem pengendalian internal memegang salah satu faktor peranan penting dalam suatu perusahaan. Hal ini berkaitan dengan adanya pembagian tugas, struktur kerja, tanggungjawab dan lainnya serta adanya pengawasan yang terorganisir agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

#### 2.2.6 Pihak-pihak yang Berkepentingan

Secara keseluruhan, tentu saja sistem pengendalian internal berguna bagi pihak-pihak yang mempunyai kepentingan untuk melaksanakan sistem pengendalian internal tersebut. Gondodiyoto (2007:254), pihak-pihak yang berkepentingan di dalam sistem pengendalian internal, yaitu:

##### a. Manajemen Perusahaan

Pihak manajemen perusahaan mempunyai kepentingan terhadap sistem pengendalian internal, dikarenakan struktur pengendalian internal perusahaan pada dasarnya merupakan tanggungjawab manajemen puncak. Sistem pengendalian internal membantu manajemen puncak yang berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Menyediakan data yang tepat bagi perusahaan.
  2. Pengamanan aset dan catatan akuntansi perusahaan.
  3. Mendorong peningkatan efisiensi kegiatan operasional.
  4. Mendorong ketaatan terhadap kebijakan yang berlaku.
  5. Merupakan aturan umum yang wajib dijalankan oleh perusahaan.
- b. Dewan komisaris, auditor internal, dan lainnya yang saling terkait dalam upaya mewujudkan kebijakan yang dibuat agar tepat dengan kondisi perusahaan.

- c. Para karyawan perusahaan itu sendiri, karena sistem pengendalian internal mempunyai fungsi sebagai aturan umum yang harus dijalankan oleh perusahaan dan sebagai pedoman kerja.
- d. Badan pemerintahan atau ikatan para profesi.
- e. Auditor eksternal independen.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka semua orang mulai dari karyawan yang paling bawah hingga manajemen puncak dalam suatu perusahaan tentu saja membutuhkan adanya aturan dan kebijakan terhadap tanggungjawabnya masing-masing. Dan atas dasar inilah sistem pengendalian internal dibutuhkan oleh semua orang dalam perusahaan tersebut.

#### 2.2.7 Unsur-unsur yang Saling Berhubungan dalam Sistem Pengendalian Internal pada Model COSO

Menurut *Committe of Sponsoring Organization (COSO)* (dalam Boyton, Johnson, dan Kell (2003:379), terdapat lima komponen utama pada sistem pengendalian internal adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan pengendalian, mampu memberikan suasana dari suatu organisasi yang akan mempengaruhi kesadaran pengendalian dari orang-orang yang ada pada suatu organisasi.
- b. Penilaian risiko, berkaitan dengan tujuan pada pelaporan keuangan yang merupakan proses identifikasi, analisis, hingga adanya pengelolaan risiko atas entitas yang relevan dengan penyusunan laporan keuangan yang akan disajikan atau dilaporkan.
- c. Informasi dan komunikasi, di dalamnya diatur metode dan catatan yang sengaja diciptakan untuk proses identifikasi, pengumpulan, analisis, klasifikasi, pencatatan, dan kemudian melaporkan hasil tersebut.
- d. Aktivitas pengendalian, suatu prosedur yang digunakan untuk memastikan bahwa perintah yang berasal dari manajemen mampu dilaksanakan dengan baik.
- e. Pemantauan, hal ini dilakukan pada proses yang bertujuan untuk menilai kualitas kinerja pengendalian pada waktu tertentu apakah sesuai atau tidak

dengan adanya pengendalian internal yang diterapkan pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka pengendalian internal berdasarkan COSO tentu saja menginginkan adanya tujuan yang mampu diterapkan dengan baik pada suatu perusahaan. Apakah seluruh personel atau anggota mampu menjalankan pengendalian internal tersebut dengan baik atau tidak. Oleh karenanya, di akhir proses pengendalian internal terdapat proses pemantauan agar seluruh kegiatan yang dilakukan sesuai atau tidak pada hal tersebut.

Sementara, dalam *Committe of Sponsoring Organization* pada Gondodiyoto (2007:266), model COSO terdiri dari lima komponen atau lima unsur yang saling berhubungan satu sama lain guna menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Model COSO ini merupakan salah satu model sistem pengendalian internal yang paling banyak digunakan oleh para auditor sebagai bahan untuk mengevaluasi dan mengembangkan pengendalian internal. Kelima unsur yang terdapat pada COSO, yaitu:

a. Lingkungan Pengendalian

Komponen lingkungan pengendalian sangat berperan dalam membangun iklim yang kondusif bagi para karyawan terkait kesadaran akan pentingnya kontrol sehingga dapat menciptakan suasana yang membuat karyawan menjalankan dan menyelesaikan tugas kontrol dan tanggungjawabnya masing-masing. Lingkungan pengendalian ini merupakan hal mendasar dalam komponen COSO. Unsur penting didalam lingkungan pengendalian diantaranya, filosofi dan gaya manajemen, integritas dan nilai-nilai etika, komitmen para karyawan, adanya peran dari direksi atau dewan komisaris dan atau komite audit, adanya struktur organisasi yang jelas dan tepat, adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab, serta adanya pedoman yang dibuat oleh manajemen dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Berdasarkan penjelasan tersebut, tentu saja lingkungan pengendalian internal menjadi pondasi utama dalam menjalankan sebuah perusahaan yang baik. Pondasi tersebut harus dibangun berirama mulai dari karyawan, manajer, direktur, hingga pemilik saham. Hal ini perlu dilakukan agar menciptakan suasana kinerja

yang baik dan sesuai dengan kondisi serta kebijakan yang dibuat oleh para manajemen puncak sehingga tercipta lingkungan pengendalian internal yang selaras dan teratur.

b. Penaksiran Risiko

Penaksiran risiko merupakan proses identifikasi dan analisis risiko yang dapat menghambat aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan, sehingga dibutuhkan suatu cara untuk menentukan bagaimana risiko tersebut teratasi dengan tepat. Model COSO ini mampu mengarahkan kita dalam tahapan identifikasi terhadap risiko internal maupun eksternal dari aktivitas suatu individu atau entitas. Pada tahapan ini, terdapat pertimbangan keuntungan biaya yang memperhitungkan biaya dan keuntungan yang akan dihasilkan dari suatu penerapan pengendalian. Dalam hal ini, laporan keuangan merupakan suatu alat pertanggungjawaban manajemen puncak yang dalam hal ini yaitu manajer keuangan yang menjelaskan hasil pengelolaan terhadap aset perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, penaksiran risiko yang akan terjadi khususnya pada manajer keuangan berkaitan dengan untung atau rugi berdasar akuntansi perusahaan atau laporan keuangan perusahaan. Hal ini sangat diperlukan untuk memberikan biaya seefisien mungkin dan menciptakan biaya yang positif bagi suatu perusahaan.

c. Aktivitas Pengendalian

Kegiatan ini berkaitan dengan pembuatan kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk memastikan terlaksananya kebijakan manajemen dan menganalisa bahwa risiko dapat diantisipasi dengan tepat. Aktivitas ini dirancang untuk mendorong akurasi laporan keuangan perusahaan, ditujukan untuk mendorong terbentuknya kinerja yang baik, dan juga untuk mendorong adanya ketepatan dalam proses informasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, aktivitas pengendalian tidak hanya dilakukan oleh manajemen puncak saja, melainkan dibutuhkan adanya keterlibatan dari semua pihak dalam suatu perusahaan. Maka dari itu, masing-

masing karyawan hingga manajemen puncak memiliki tanggungjawab terhadap aktivitas dalam sistem pengendalian internal.

d. Informasi dan Komunikasi

Unsur ini menjelaskan bahwa sistem informasi dan komunikasi sangat penting bagi keberhasilan operasional suatu perusahaan. Sistem informasi diharuskan memiliki sistem yang terpadu dan saling terhubung satu dengan yang lainnya sehingga menjamin adanya kebutuhan terhadap kualitas data. Sedangkan komunikasi berarti membahas terkait penyampaian informasi maupun hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan yang berlaku bagi seluruh anggota organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, semua informasi yang berkaitan dengan kebijakan maupun sistem pengendalian yang berlaku harus disampaikan kepada seluruh karyawan hingga sesama manajemen puncak dengan baik. Hal ini bertujuan agar seluruh orang yang terlibat atas keberlangsungan perusahaan tersebut dapat memahami informasi tersebut dengan tepat dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

e. Pemantauan atau Pengawasan

Pemantauan merupakan suatu proses dalam menilai kualitas kinerja sistem dan pengendalian internal secara periodik sesuai dengan kondisi perusahaan, dengan melakukan kegiatan pengawasan dan evaluasi secara terpisah. Pada metode COSO, unsur ini dilakukan untuk memastikan ketepatan sistem dan pengendalian internal dari waktu ke waktu. Proses ini dapat dilakukan dengan cara pengawasan secara langsung oleh masing-masing atasan pihak yang bersangkutan dan juga dilakukan oleh pengawasan pada fungsi audit.

Berdasarkan hal tersebut, pada unsur terakhir ini merupakan proses terakhir dari kelima unsur. Pada proses ini diharapkan keseluruhan unsur yang ada dijalankan dengan baik dan sesuai aturan. Kegiatan pengawasan perlu diadakan karena adanya target dari masing-masing kegiatan perusahaan sehingga target tersebut sejalan dengan visi misi perusahaan.



### 2.2.8 Pengendalian terhadap Pengembangan Sistem

Berbicara mengenai sistem, tentu saja berkaitan dengan pemrograman yang terintegrasi satu sama lain. Sistem pengendalian internal pun membutuhkan suatu sistem agar memudahkan dalam pelaksanaannya. Menurut Gondodiyoto (2007:322), pengendalian terhadap pengembangan sistem harus dilakukan sehingga agar semua staf ahli paham mengenai pentingnya metodologi pengembangan sistem dan pengendalian, sistem dokumentasi serta keterkaitannya dengan pengendalian sistem yang ada. Pengendalian ini meliputi beberapa hal, yaitu:

a. Pendekatan Sistem dan Pemrograman

Hal ini dilakukan dengan terstruktur sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang meliputi bahasa pemrograman, *software*, fungsi, fasilitas, dan lainnya.

b. Prosedur dan Konvensi Pemrograman

Pada proses ini penting dilakukannya standarisasi pada proses *programming*, pendekatan per tim maupun individu, kebijakan bahasa pemrograman, dan lainnya.

c. Peranan Auditor

Auditor bertujuan untuk membuat kebijakan atau dasar pemikiran akan pentingnya sistem pengendalian.

d. Dokumentasi Program

Alat penting untuk mengawasi program dan merupakan catatan penting berdasar fakta yang ada pada setiap program.

Berdasarkan penjelasan diatas, pengendalian terhadap pengembangan sistem menjadi hal yang penting untuk dilakukan oleh suatu perusahaan. Hal ini berkaitan dengan pengendalian secara langsung yang berinteraksi dengan data-data perusahaan, seperti data laporan keuangan perusahaan, data konsumen, data investasi, maupun data lainnya yang berhubungan dengan proses operasional perusahaan. Pengendalian ini dilakukan agar pihak perusahaan dapat mengawasi seluruh kegiatan perusahaan dengan seksama, se efisien dan se efektif mungkin melalui sistem yang digunakan.

### 2.2.9 Sistem Pengendalian Internal Model COBIT

Pengendalian internal berdasar CobIT dalam Gondidoyoto (2007:274), CobIT merupakan suatu pengelolaan yang terfokus mengenai pengelolaan teknologi informasi. Selain itu, CobIT merupakan sekumpulan dari dokumentasi untuk TI yang dapat membantu auditor, pengguna, dan manajemen, sehingga mampu menjembatani gap antara risiko bisnis, kebutuhan kontrol, dan masalah-masalah teknis TI. Sumberdaya pada TI merupakan suatu elemen yang sangat disoroti oleh sistem pengendalian internal CobIT.

Sistem CobIT ini mencakup empat hal yang paling penting yaitu:

#### a. Perencanaan Organisasi

Berkaitan erat dengan proses identifikasi dan strategi investasi berkaitan dengan TI yang dapat memberikan hal terbaik untuk mendukung suatu pencapaian pada tujuan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, identifikasi visi dan misi sangat perlu direncanakan dan diatur pelaksanaannya dengan baik agar tujuan perusahaan tercapai.

#### b. Perolehan dan Implementasi

Kegiatan ini dilakukan untuk merealisasi strategi TI, kebutuhan TI, yang kemudian perlu untuk diidentifikasi, dikembangkan, dan diimplementasikan secara terpadu pada setiap proses bisnisnya.

#### c. Penyerahan dan Pendukung

Kegiatan ini difokuskan mengenai aspek dukungan TI terhadap kegiatan operasional bisnis pada suatu perusahaan.

#### d. Monitoring

berkaitan dengan seluruh kegiatan dan proses TI yang perlu untuk dinilai secara berkala agar memiliki kualitas dan tujuan atas TI agar tercapai sesuai dengan kondisi dan tujuan suatu perusahaan.

Berdasarkan pengertian tersebut, sistem pengendalian internal metode CobIT digunakan untuk perusahaan dalam menunjang adanya pengendalian internal yang terfokus pada kemampuan TI tiap-tiap perusahaan. Metode senantiasa berhubungan dengan proses TI untuk mencapai tujuan perusahaan.

Oleh karena itu, berdasar dua model pengendalian internal yang paling banyak digunakan, peneliti memilih model COSO yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan FIFGROUP. Menurut Gondodiyoto (2007:285), banyak perusahaan maupun otoritas pasar modal di Amerika lebih memilih dan mendahulukan model COSO dibanding model CobIT. Selain itu, model COSO memang digunakan pada pengendalian internal untuk manajemen secara luas, sedangkan CobIT lebih ke IT *controls* nya. Model COSO sendiri juga digunakan dalam pengendalian internal pada perusahaan-perusahaan yang mengutamakan laporan keuangan dan juga peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan tersebut.

### 2.3 Pengertian Kredit

Kredit merupakan salah satu produk yang terdapat pada lembaga keuangan bank maupun lembaga keuangan non bank yang ditawarkan pada tiap konsumen. Menurut Undang-Undang No.10 tahun 1998 tentang perbankan sebagaimana dikutip oleh Kasmir (2011:96), pengertian kredit adalah suatu penyediaan uang atau tagihan berdasarkan pada persetujuan atau kesepakatan antara pihak bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya dengan jangka waktu tertentu dengan adanya pemberian bunga. Pendapat Hasibuan (2005:87), mengenai kredit mempunyai pengertian bahwa semua jenis pinjaman yang harus dibayarkan kembali bersamaan dengan bunganya oleh pihak peminjam sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama.

Berdasarkan pengertian tersebut, kredit merupakan produk sah yang ada pada lembaga keuangan bank maupun lembaga keuangan non bank yang berupa produk pinjaman yang diajukan oleh masyarakat dengan adanya batas waktu tertentu dan dikenai bunga atas pinjamannya.

#### 2.3.1 Jenis-jenis Kredit

Jenis-jenis kredit dapat dibedakan berdasar sudut pendekatan yang kita lakukan berdasarkan objek yang dibiayai, jenis valuta, sumber dananya, sektor

ekonomi, sifat perputaran dana, menurut wewenang, dan program pemerintah menurut Arbi (2013:113).

a. Menurut objek yang dibiayai

1. Kredit investasi, yaitu kredit yang digunakan untuk membiayai perdagangan-perdagangan modal dengan ketentuan barang-barang tersebut tidak habis dalam satu kali proses produksi.
2. Kredit modal kerja ialah kredit yang digunakan untuk membiayai kepentingan perputaran usaha, seperti pembelian bahan baku, persediaan, dan lainnya.
3. *Non cash loan*, adalah kredit yang diberikan oleh bank kepada nasabahnya yang berupa penjaminan.

b. Menurut jenis valuta

1. Dalam mata uang rupiah, merupakan jenis kredit yang diberikan oleh pihak kreditur kepada debitur dalam bentuk rupiah.
2. Dalam mata uang asing ialah jenis kredit yang diberikan oleh pihak kreditur pada pihak debitur dalam bentuk mata uang asing.

c. Menurut sumber dana

1. Dari dana bank yang bersangkutan merupakan jenis kredit yang diberikan oleh pihak kreditur yang sumber dananya 100% berasal dari dana yang dikumpulkan oleh bank tersebut.
2. Likuiditas BI merupakan kredit yang diberikan oleh suatu bank yang berasal dari dana bantuan likuiditas Bank Indonesia.
3. Konsorsium ialah kredit yang dibiayai oleh beberapa bank, dengan masing-masing bank atas kesepakatan bersama dalam penentuan bagian masing-masing.
4. Sindikasi adalah bentuk pembiayaan kredit bersama antarbank yang lebih besar dari konsorsium.
5. *Two step loan*, yaitu kredit yang sumber dananya berasal dari bantuan pihak luar negeri.
6. *Buyers credit*, ialah kredit yang diberikan oleh bank kepada pihak importir dalam rangka meningkatkan kegiatan ekspor.

7. Kredit kelolaan merupakan kredit yang berasal dari pinjaman luar negeri untuk pemerintah Indonesia yang mana saat penyaluran dananya dilakukan oleh pihak bank.
- d. Menurut sektor ekonomi
1. Pertanian, perkebunan, dan perikanan ialah jenis kredit yang diberikan untuk membiayai sektor pertanian, perkebunan, dan perikanan.
  2. Pertambangan merupakan jenis kredit yang diberikan untuk membiayai jenis usaha pertambangan.
  3. Perindustrian ialah kredit yang diberikan pada pihak industri (pihak yang mampu menghasilkan barang dengan kombinasi bahan baku tertentu).
  4. Konstruksi dan properti ialah jenis kredit untuk membiayai pembangunan perumahan.
  5. Perdagangan ialah kredit yang diberikan untuk membiayai kegiatan perdagangan yaitu jual beli barang.
  6. Pariwisata adalah jenis kredit yang diberikan untuk membantu peningkatan kegiatan pariwisata.
  7. Transportasi dan komunikasi merupakan jenis kredit untuk membiayai kegiatan pengadaan alat transportasi dan alat komunikasi.
- e. Kredit menurut sifat perputaran dana yang diperlukan
1. *Declining balance*, ialah jenis kredit yang mana maksimum kreditnya turun secara bertahap hingga tahap pelunasan.
  2. *Revolving credit*, yaitu jenis kredit yang mana jenis debetnya naik turun sesuai dengan maksimum kredit dan berputar secara terus menerus.
  3. *Self liquidating credit*, merupakan jenis kredit yang sumber pelunasannya berasal dari proyek yang dibiayai dengan kredit.
  4. Kredit plafond terikat ialah kredit yang digunakan untuk membiayai usaha pengadaan stok bahan baku dan disimpan dalam waktu yang relatif lama.
- f. Menurut wewenang merupakan jenis kredit yang hanya berlaku bagi pihak intern bank atau kreditur, akan tetapi karena aturan internal ini yang pada akhirnya menentukan pelayanan kepada nasabahnya.

- g. Kredit program pemerintah merupakan jenis kredit dari pemerintah dengan jenis kredit seperti KIK/KMKP, KUK, kredit koperasi, dan kredit perusahaan inti rakyat.

Berdasarkan penjelasan tersebut, pihak debitur diberi keleluasaan dalam memilih jenis kredit yang akan digunakannya. Hal tersebut dilakukan untuk melihat kebutuhan pihak debitur yang akan disesuaikan dengan keadannya.

### 2.3.2 Tujuan Kredit

Banyak masyarakat yang menggunakan sistem kredit. Dalam sistem kredit pun mempunyai tujuannya, menurut Kasmir (2008:96), tujuan kredit yaitu sebagai berikut:

- a. Mencari keuntungan, tujuan ini tentu saja dilakukan untuk memperoleh hasil dari kegiatan kredit. Hasil yang didapatkan berupa bunga yang diterima oleh pihak bank atau pemberi kreditur sebagai tanda balas jasa dan adanya biaya administrasi kredit yang dibebankan pada nasabah atau debitur.
- b. Membantu usaha nasabah, tujuan ini berkaitan dengan membantu usaha nasabah yang memerlukan tambahan dana baik dana untuk investasi maupun dana untuk modal kerja.
- c. Membantu pemerintah, tujuan lain adanya kegiatan kredit bagi pemerintah yaitu untuk membantu pemerintah dalam berbagai bidang. Dimana semakin banyak kredit yang disalurkan pihak bank akan semakin baik, mengingat semakin banyaknya kredit mempunyai arti adanya peningkatan pembangunan di berbagai sektor.

Berdasarkan penjelasan diatas, tujuan kredit tidak hanya berfokus pada tiap individu saja, melainkan bagi semua pihak yang turut andil dalam kegiatan kredit tersebut. Keuntungan bagi perusahaan pemberi kredit secara internal maupun eksternal, dan juga diharapkan mampu mendorong potensi nasabah dalam mengembangkan usahanya yang memberikan pengaruh terhadap pembangunan.

### 2.3.3 Fungsi Kredit

Kredit, selain mempunyai tujuan juga memiliki fungsi bagi penggunanya. Kasmir (2008:100), selain memiliki tujuan kredit juga memiliki suatu fungsi yang luas. Fungsi kredit tersebut yaitu:

- a. Untuk meningkatkan daya guna uang. Hal ini dapat terlihat jika uang tersebut menjadi berguna untuk menghasilkan barang atau jasa saat proses kredit diterima dengan baik.
- b. Untuk meningkatkan peredaran dan lalu lintas uang. Hal ini terlihat dengan adanya persebaran kredit dari wilayah satu ke wilayah lain bahkan lintas negara dapat melakukan kegiatan kredit untuk memperoleh tambahan dana.
- c. Untuk meningkatkan daya guna barang. Kredit yang diberikan oleh pihak kreditur untuk kegiatan memperoleh modal dapat mengelola produk ataupun barang akan menjadi lebih berguna.
- d. Meningkatkan peredaran barang. Hal ini terlihat dari persebaran barang yang terjadi akibat adanya kegiatan kredit yang meningkat pula.
- e. Alat stabilitas ekonomi. Hal ini terlihat dengan adanya penambahan jumlah barang yang dananya berasal dari kredit maka akan meningkatkan stabilitas ekonomi pula.
- f. Meningkatkan gairah berusaha bagi penerima kredit tentu akan meningkatkan pula usahanya.
- g. Meningkatkan pemerataan pendapatan. Semakin banyak kredit yang disalurkan pada masyarakat yang tepat, maka akan mampu meningkatkan pendapatan masyarakat tersebut.
- h. Meningkatkan hubungan internasional. Dalam hal ini terlihat lalu lintas kredit antar negara. Dengan adanya hal ini juga dapat meningkatkan hubungan antar negara satu dengan yang lain.

Berdasar hal tersebut, tentu saja fungsi kredit selaras dengan adanya tujuan dari kredit. Jika fungsi kredit berjalan dengan baik maka akan membuat nasabah, perusahaan, maupun lingkungan nasional akan mendapatkan pengaruh yang baik bagi perekonomian. Dalam menjalankan kredit untuk mencapai tujuan dan fungsi

kredit, maka tiap perusahaan memiliki standar kredit masing-masing. Hal ini dilakukan agar dapat melakukan seleksi pada tiap calon debitur.

#### 2.3.4 Standar Kredit

Mulyawan (2015:220), standar kredit merupakan salah satu kriteria yang dipakai oleh perusahaan dengan tujuan untuk menyeleksi para langganan yang akan diberikan kredit dan besarnya jumlah yang harus diberikan. Untuk menentukan standar kredit yang optimum, maka perusahaan harus membandingkan biaya marginal pemberian kredit dan laba marginal dari adanya peningkatan penjualan. Oleh karenanya, ada biaya yang harus diperhatikan yang berkaitan dengan kualitas para pelanggan yaitu:

- a. Kerugian karena piutang ragu-ragu.
- b. Biaya pemeriksaan dan penagihan yang lebih tinggi.
- c. Biaya tertahan yang lebih besar dari biaya piutang.

Berdasarkan penjelasan diatas, standar kredit merupakan salah satu bahan pertimbangan perusahaan untuk menganalisa adanya kerugian yang mungkin timbul akibat dari adanya penjualan kredit. Standar kredit sangat diperlukan dalam proses persetujuan kredit. Hal ini dikarenakan agar target penjualan dari kredit tidak mencapai jumlah yang terlalu kecil ataupun terlalu besar dengan pertimbangan laba perusahaan.

#### 2.3.5 Unsur-unsur Kredit

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

##### a. Kepercayaan

Merupakan suatu keyakinan bagi pihak pemberi kredit bahwa kredit yang diberikan pada pihak peminjam akan benar-benar diterima kembali dimasa yang akan datang sesuai dengan jangka waktu yang telah disepakati. Oleh karena itu, sebelum kredit diberikan pihak pemberi kredit melakukan tahapan analisis terlebih dahulu pemohon kredit.

##### b. Kesepakatan



Unsur ini tentu saja berkaitan dengan perjanjian yang mana masing-masing pihak menandatangani hak dan kewajibannya masing-masing.

c. Jangka Waktu

Jangka waktu ini bisa berbetuk jangka waktu pendek (dibawah satu tahun), jangka menengah (satu hingga tiga tahun), dan jangka panjang (diatas tiga tahun).

d. Risiko

Hal ini terjadi atas adanya tenggang waktu dalam perjanjian. Jika pengembalian kredit membutuhkan waktu yang lama maka akan semakin besar pula risiko yang akan ditanggung oleh pihak pemberi kredit. Risiko ini tentu saja menjadi tanggungan pihak pemberi kredit baik bank maupun perusahaan keuangan non bank.

e. Balas Jasa

Merupakan suatu keuntungan atau pendapatan yang diperoleh dari kegiatan kredit. Tentu saja, balas jasa tersebut akan menjadi pemasukan bagi perusahaan atau bank yang berupa bunga dalam proses pengelolaan kredit.

Berdasar penjelasan tersebut, tentu saja unsur-unsur kredit juga dijadikan sebagai bahan pertimbangan perusahaan atau bank dalam proses pemberian kredit. Unsur-unsur tersebut menjadi tolok ukur selama berlangsungnya proses kredit sehingga mampu menciptakan kebijakan pengelolaan kredit yang tepat, baik itu secara internal maupun eksternal.

## 2.4 Prinsip Perkreditan 5C

Prinsip 5C memiliki penilaian terhadap calon debitur. Penjelasan mengenai prinsip 5C adalah menurut Hasibuan (1994:150):

a. *Character*

Analisis watak ini sangat diperhatikan oleh pihak kreditur. Hal ini berkaitan dengan adanya rasa kepercayaan yang diberikan sehingga peminjam harus mempunyai iktikad baik terkait kesediaan untuk mengembalikan pinjaman.

b. *Capacity*

Berkaitan dengan kemampuan calon debitur apakah mampu membayar angsuran kredit. Pemohon kredit harus dianalisis terlebih dahulu oleh analisis kredit untuk mengetahui apakah calon debitur mampu dan terampil dalam peminjaman kreditnya.

*c. Capital*

Berkaitan dengan besar atau kecilnya modal perusahaan calon debitur ini, salah satu cara dapat dilihat pada likuiditas perusahaan tersebut. Analisis ini tentu saja bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menanggung beban risiko yang ada.

*d. Condition of Economy*

Berkaitan dengan kondisi perekonomian secara umum dan bidang usaha calon debitur yang akan dipelajari oleh analisis kredit.

*e. Collateral*

Merupakan jaminan kredit yang akan diberikan calon debitur kepada pihak kreditur. Jaminan kredit ini tentu saja harus lebih besar daripada kredit yang diberikan oleh pihak kreditur.

Berdasarkan penjelasan diatas, prinsip tersebut merupakan prinsip secara umum yang digunakan oleh banyak perusahaan. Hal ini dilakukan untuk menyaring para calon debitur. Dengan melihat hal tersebut, setidaknya perusahaan melalui kredit analisisnya mampu menganalisis apakah calon debitur tersebut dapat dilanjut prosesnya untuk disetujui atau tidak.

## **2.5 Asas Perkreditan 3R**

Asas 3R ini merupakan asas umum dalam kredit. Hasibuan menjelaskan (1994:114) bahwa, pada kredit terdapat asas 3R adalah sebagai berikut:

*a. Returns*

Merupakan penilaian atas hasil yang akan dicapai oleh perusahaan calon debitur setelah memperoleh kredit dari pihak kreditur. Terkait tentang apakah hasil tersebut mampu membayar pinjaman dan perkembangan usaha.

*b. Repayment*

Merupakan asas yang digunakan untuk memperhitungkan kemampuan, jadwal, dan jangka waktu pembayaran kredit oleh debitur.

*c. Risk bearing ability*

Merupakan besarnya kemampuan perusahaan debitur untuk menghadapi besar kecilnya risiko.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa asas dalam perkreditan menunjukkan salah satu cara perusahaan untuk menyaring calon debitur yang diminta oleh perusahaan. Tentu saja, dengan menerapkan asas ini dapat mengurangi kecurangan terjadinya kredit macet.

## 2.6 Pengelolaan Kredit

Kredit yang berkaitan dengan piutang, tentu saja butuh untuk dikelola dengan baik. Nurromah menjelaskan (2011:20), bahwa suatu perusahaan dalam proses pengelolaan kredit melakukan proses sebagai berikut:

a. Permohonan Debitur

Pada proses ini calon debitur mengajukan permohonan pada kreditur dan kemudian mencari informasi tentang debitur dan bisnis yang dijanjikan dari berbagai macam sumber.

b. Persiapan Analisis

Debitur harus menjadi subjek hukum dengan memiliki akta pendirian usaha, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), ijin usaha yang berlaku, laporan keuangan, dan aktivitas usahanya.

c. Aspek-aspek Analisis

Tujuan adanya proses ini yaitu untuk memperoleh keyakinan bahwa kredit yang disalurkan pada debitur akan mencapai tujuan dan mampu untuk memenuhi kewajibannya.

d. Analisis Risiko

Pihak kreditur harus memperoleh kejelasan mengenai bentuk risiko yang akan terjadi akibat dari peminjaman yang diberikan.

e. Perhitungan Kebutuhan Kredit

Berkaitan dengan jumlah kebutuhan debitur yang akan diberikan kredit oleh pihak kreditur.

f. Penggunaan Formulir Analisis Kredit

Diperlukan untuk mempermudah pelaksanaan tugas pada pemberian kredit.

g. Tahap Kerja

Merupakan alur atau langkah kerja yang harus dipenuhi dalam proses pengelolaan kredit agar tercapainya suatu tujuan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diartikan bahwa proses kredit harus dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Tujuan adanya pengelolaan kredit tersebut dapat dimaknai agar suatu perusahaan mendapatkan calon debitur yang benar-benar sesuai dengan kriteria masing-masing perusahaan.

## 2.7 Klasifikasi Kredit

Pengklasifikasian ini digunakan untuk memudahkan proses penanganannya.

Arbi (2013:159) mengklasifikasi kredit adalah sebagai berikut:

a. Lancar

Tidak terdapat indikasi akan terhambatnya proses pembayaran kembali dari kredit. Oleh karenanya, pada klasifikasi ini para debitur juga terus memonitor jika terdapat proses keterlambatan pembayaran kembali sehingga hal tersebut tidak menjadi suatu risiko yang terlambat pada proses pembayaran kredit.

b. Kolektibilitas 2

Dapat dirasakan terganggunya pembayaran kembali dengan tanda-tanda akan terjadinya perkembangan yang kurang baik atas keadaan keuangan.

c. Kolektibilitas 3

Terdapat adanya indikasi yang menimbulkan kelemahan keuangan debitur dengan ditandai adanya pelunasan kredit yang mungkin tidak realistis lagi, nilai jaminan yang menurun, dan timbul masalah pada informasi kredit debitur.

d. Kolektibilitas 4

Tahapan ini pihak debitur telah meragukan apakah kredit yang diberikan dapat dikembalikan oleh pihak debitur. Ditandai dengan adanya bunga dan angsuran

yang tersendat, sehingga pihak kreditur memiliki riwayat tunggakan angsuran debitur.

e. Macet atau kolektibilitas 5

Tingkat kerugian kreditur jelas dan dapat ditentukan dengan pasti. Unit pengawasan kredit tetap berupaya dalam melakukan penagihan pada debitur.

Berdasarkan penjelasan diatas, pihak kreditur tentu saja melakukan pengawasan mulai dari yang terkecil hingga permasalahan yang lebih kompleks. Hal ini bertujuan untuk proses pengembalian kembali pada kredit dan meminimalisir adanya kerugian atas penjualan kredit.

## 2.8 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kredit Macet

Setiap pemberian kredit yang diberikan pada pihak debitur tidak semuanya berjalan dengan lancar. Terkadang, masih ada pihak debitur yang melakukan kecurangan hingga menyebabkan kredit macet. Menurut Supramono (1996:22), faktor-faktor yang mempengaruhi adanya kredit macet atau menurunnya kualitas kredit yaitu faktor internal dan faktor eksternal adalah sebagai berikut:

a. Faktor Internal

1. Adanya kecurangan dari aparat pengelola kredit terhadap sesuatu yang bersifat kepentingan pribadi.
2. Kurangnya pengetahuan tentang pengelolaan kredit.
3. Kurang baiknya pihak manajemen yang dibangun pada perusahaan tersebut.
4. Lemahnya organisasi dan manajemen perusahaan tersebut.
5. Adanya kegiatan perkreditan yang kurang sehat.
6. Kurangnya pengawasan kredit yang dilakukan perusahaan tersebut terhadap debitur.
7. Adanya sikap ceroboh.

b. Faktor Eksternal

1. Adanya perkiraan atas kegiatan perekonomian mikro, kegiatan politik, dan kebijakan pemerintah yang berada diluar jangkauan perusahaan tersebut.
2. Adanya iktikad baik dari debitur yang diragukan.

3. Adanya bencana alam dan bencana lainnya yang terjadi diluar dugaan perusahaan.
4. Adanya persaingan yang tajam diantara jenis perusahaan itu sendiri.
5. Adanya ketidakmampuan konsumen dalam hal meneruskan tagihan kredit dipertengahan proses kredit yang berlangsung.

#### 2.8.1 Penyelamatan Kredit Macet

Adanya peristiwa kredit macet tidak serta merta perusahaan sebagai kreditur berdiam diri saja. Mereka mempunyai berbagai cara untuk melakukan penyelamatan atas transaksi kreditnya. Secara umum, penjelasan Abdullah dan Tantri (2014:180) yang berkaitan dengan penyelamatan pada kredit macet dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, yaitu:

a. *Rescheduling*

Dilakukan dengan cara memperpanjang kembali waktu pengembalian kredit, pihak debitur diberikan keringanan berupa perpanjangan jangka waktu kredit.

b. *Reconditioning*

Dilakukan dengan mengubah berbagai persyaratan yang ada seperti menurunkan bunga sehingga meringankan beban debitur.

c. *Restructuring*

Dilakukan dengan menambah jumlah kredit dengan cara menyeter uang tambahan dari pemilik.

d. Kombinasi

Merupakan langkah yang terdiri dari kombinasi ketiga langkah diatas.

e. Penyitaan Jaminan

Merupakan jalan terakhir yang diambil oleh pihak kreditur apabila pihak debitur benar-benar tidak mempunyai iktikad baik atau dianggap tidak mampu membayar angsuran kreditnya. Sementara menurut Kasmir dalam penelitian Zaharman (2017), penyelamatan kredit macet dapat dilakukan dengan empat cara adalah sebagai berikut:

- a. *Rescheduling*, tindakan yang berupa pengambilan keputusan dengan cara memperpanjang jangka waktu kredit.

- b. *Reconditioning*, pihak kreditur melakukan perubahan pada persyaratan seperti penundaan pembayaran bunga hingga waktu tertentu yang telah disepakati bersama dan penurunan suku bunga.
- c. *Restructuring*, suatu tindakan yang dilakukan oleh pihak kreditur kepada pihak debitur untuk menambah modal karena memang membutuhkannya dan dirasa masih layak untuk diberikan dana tersebut.
- d. Penyitaan jaminan, jalan terakhir yang memang harus diambil oleh pihak kreditur jika memang pihak debitur sudah tidak mempunyai lagi iktikad baik dalam perjanjian kredit dan sudah tidak mampu lagi untuk membayarnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, tentu saja pihak debitur harus melakukan proses tersebut. Hal ini bertujuan untuk mengurangi risiko atas kejadian maupun kerugian yang disebabkan oleh terhambatnya proses pengembalian kredit oleh pihak debitur.

## **2.9 Pengendalian Internal Kredit**

Pengendalian internal kredit merupakan usaha-usaha yang dilakukan demi menjaga kualitas kredit agar tetap lancar, tidak macet, dan produktif. Pengendalian internal sangat diperlukan bagi setiap bank maupun lembaga keuangan non bank yang berupa aturan-aturan pada kegiatan kredit sehingga dapat dikendalikan oleh pihak internal maupun eksternal. Oleh karena itu, pengendalian internal yang dilakukan berdasarkan aturan dan kebijakan yang berlaku agar dipatuhi oleh seluruh karyawan hingga manajemen puncak sehingga terciptanya lingkungan yang kondusif dan dapat meminimalisir timbulnya kredit macet.

### **2.9.1 Perencanaan Kebijakan Kredit**

Setiap produk kredit yang disalurkan kepada pihak debitur tentu saja dibuat berdasarakan kebijakan dan aturan yang berlaku tiap perusahaan. Sehingga dengan adanya kebijakan dapat mengatur kegiatan kredit sesuai dengan prosedur, jangka waktu, dan besaran kredit yang sesuai dan dapat dijadikan sebagai dasar

pemberian kredit. Tri menjelaskan (2007:24), bahwa terdapat tiga bagian dalam perencanaan kebijakan kredit adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan umum kredit, berkaitan dengan sasaran yang ingin dicapai, strategi pokok atas penyaluran kredit, daerah pemasaran, standar mutu kredit, dan adanya jaminan yang dikehendaki, serta batas wewenang atas persetujuan kredit.
- b. Prosedur pemberian dan pengawasan, merupakan kebijakan yang harus dipenuhi oleh tiap perusahaan dan calon debitur. Secara garis besar menyangkut tiga hal utama, yaitu standar dokumentasi kredit, pengawasan kredit, dan perlindungan melalui program asuransi.
- c. Pedoman khusus penanganan kredit, berkaitan dengan kebijakan khusus yang disesuaikan dengan kondisi khusus dan tujuan khusus pada setiap sektor ekonomi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka perencanaan kebijakan kredit dibuat sesuai dengan kondisi perusahaan dengan tujuan untuk mengelola kredit yang harus dipatuhi oleh seluruh pihak mulai dari karyawan, manajemen puncak, hingga calon debitur. Dalam prakteknya, kebijakan ini digunakan sebagai acuan dalam menjalankan kredit hingga pemecahan masalah yang terjadi.

### 2.9.2 Perjanjian Kredit

Arbi (2013:106) dalam bukunya berpendapat bahwa perjanjian kredit merupakan persetujuan atas kegiatan pinjam meminjam secara tertulis antara pihak kreditur pada pihak debitur dimana pihak kreditur menyatakan kesanggupannya dalam menyediakan sejumlah uang yang diajukan oleh pihak debitur dengan syarat-syarat yang telah ditentukan dan disetujui secara bersama. Dalam hal perjanjian tentu saja harus bersifat sah agar perjanjian tersebut dapat dijalankan. Syarat sahnya suatu perjanjian kredit yaitu, 1) kesepakatan antara para pihak yang mengadakan perjanjian, 2) cakap dalam hal membuat perjanjian, 3) adanya objek perjanjian, 4) atas sebab yang halal. Adanya perjanjian tersebut, kedua belah pihak dapat melihat dan menjalankan hak dan kewajiban yang sesuai dengan



perjanjian tersebut. Oleh karena itu, perjanjian ini harus dilakukan sebagai bukti untuk menghindari kecurangan atas perjanjian tersebut.

### 2.9.3 Pengawasan Kredit

Setiap proses kredit perlu adanya pengawasan. Menurut Tri (2007:25), pengawasan kredit merupakan suatu proses penilaian dan pemantauan dimulainya kredit sejak analisis dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana kreditnya. Pengawasan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Preventif control*, ialah pengawasan kredit yang dilakukan sebelum proses pencairan kredit yang bertujuan untuk mencegah terjadinya penyimpangan kredit.
- b. *Represif control*, yaitu pengawasan kredit yang dilakukan saat setelah proses pencairan dan saat penggunaan kredit yang bertujuan untuk mengatasi permasalahan penyimpangan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka pengawasan pada kredit harus dilakukan dengan dua cara yang berupa tindakan sebelum dan sesudah terjadinya kredit. Dengan melakukan kedua hal tersebut, maka perusahaan dapat mengendalikan kegiatan kreditnya.

### 2.9.4 Pentingnya Pengawasan Kredit

Pengawasan terhadap kredit harus dilakukan untuk meminimalisir kerugian atas kredit. Arbi menjelaskan (2013:159), bahwa pengawasan kredit diberlakukan sejak akan mulai proses kredit hingga pelunasan kredit tersebut. Proses kredit tidak selamanya berjalan dengan baik sesuai rencana, dikarenakan banyak faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Oleh karenanya, dibutuhkan perhatian khusus pada setiap kegiatan kredit. Adanya pengawasan ini memberikan fungsi yang baik. Fungsi-fungsi pengawasan tersebut ialah:

- a. Untuk meningkatkan perhatian terhadap fasilitas kredit yang memiliki risiko di atas normal.
- b. Untuk mengevaluasi tingkat risiko yang ada pada fasilitas kredit sesuai dengan klasifikasinya.

- c. Untuk menyusun langkah-langkah demi menghilangkan kelemahan yang terdapat pada klasifikasi fasilitas kredit tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas, pengawasan kredit dilakukan sebelum hingga proses pelunasan kredit diterima. Hal ini merupakan implementasi pengendalian secara internal oleh perusahaan. Dengan adanya proses ini tentu saja pihak debitur dapat mengklasifikasikan jenis kredit yang berbahaya bagi kelangsungan perusahaan. Sehingga proses kredit tersebut mendapat penanganan yang sesuai dengan kondisi yang ada.

## **2.10 Manajemen Piutang**

Menurut Mulyawan (2015:212), piutang menjelaskan aktiva lancar yang diharapkan dapat dikonversi menjadi kas dalam periode tertentu. Oleh karena itu, aspek manajemen yang ada harus mampu menunjukkan manajemen perusahaan yang baik yang berkaitan dengan proses kontrol dalam piutang sehingga risiko dapat diantisipasi dengan baik.

### **2.10.1 Pengertian piutang**

Beberapa ahli mendefinisikan pengertian tentang piutang. Menurut Yusup (2001) dalam Mulyawan (2015:211) menjelaskan bahwa piutang adalah hak untuk menagih sejumlah uang yang muncul akibat adanya suatu transaksi. Tentu saja transaksi ini berkaitan dengan proses pembiayaan lembaga pada masyarakat. Seperti yang dikatakan oleh Munawir (2004) dalam Mulyawan (2015:211), piutang dagang merupakan tagihan kepada pihak lain sebagai akibat adanya penjualan barang dagangan secara kredit. Menurut Indriyo, Gitsudarmo, dan Basri (2002:81), piutang adalah aktiva perusahaan yang timbul sebagai akibat dari dilaksanakannya kebijakan atas penjualan kredit yang terjadi. Sedangkan menurut Mulyawan (2015:211), piutang merupakan semua tagihan kepada pihak lain dalam bentuk uang yang timbul akibat adanya penjualan secara kredit. Adapun pendapat dari Badriawan dalam Mulyawan (2015:212), tagihan-tagihan yang dimiliki oleh suatu perusahaan dibedakan menjadi dua yaitu, 1) tagihan-tagihan

yang tidak didukung dengan janji tertulis yang disebut dengan piutang, 2) tagihan-tagihan yang didukung dengan adanya janji tertulis disebut dengan piutang.

Berdasarkan penjelasan diatas, piutang merupakan kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam hal melakukan penagihan atas produk kredit yang disalurkan pada masyarakat berupa uang yang telah disepakati bersama baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

#### 2.10.2 Klasifikasi Piutang

Badriwa dalam Mulyawan (2015:212), melakukan klasifikasi piutang sebagai berikut:

- a. Piutang usaha, merupakan piutang yang timbul akibat transaksi penjualan secara kredit dalam rangka kegiatan usaha suatu perusahaan.
- b. Piutang non dagang atau piutang lainnya merupakan piutang yang timbul bukan dari transaksi penjualan barang dagang, jasa, dan di luar kegiatan usaha perusahaan. Seperti contoh, piutang yang timbul dari adanya penjualan secara kredit atas aktiva perusahaan yang sudah tidak produktif lagi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka klasifikasi piutang dilakukan untuk melihat jenis transaksi yang akan dilakukan. Jenisnya sendiri dibedakan menjadi dua yakni piutang usaha maupun piutang non dagang sehingga memudahkan pengelompokkannya.

#### 2.11 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini bertujuan untuk dijadikan sebagai acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang diajukan. Peneliti telah melakukan kegiatan analisis pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan bahasan di dalam penelitian ini. Pada penelitian terdahulu didapatkan bahwa sistem pengendalian internal melalui model COSO hanya dilakukan pada Bank atau Koperasi. Sehingga, penelitian ini mempunyai perbedaan objek perusahaan yaitu perusahaan pembiayaan. Peneliti menggunakan model COSO dikarenakan digunakan untuk manajemen perusahaan dan sesuai dengan pengendalian internal perusahaan.

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dan terkait dengan penelitian yang dilakukan.



Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Haninun (2011)	Pengaruh Pengendalian Intern Perkreditan Terhadap Kredit Bermasalah pada PT. BRI Tbk. Cabang Teluk Betung	Variabel X: Unsur pengendalian 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 Cabang Teluk Betung
2	Utami, Zukhri, dan Cipta (2014)	Analisis Sistem Pengendalian Intern dan Penanganan Kredit Macet Pada Koperasi Kredit Swastiastu Singaraja Tahun 2012		Analisis deskriptif kualitatif dengan wawancara dan dokumentasi	Penerapan sistem pengendalian intern khususnya terhadap pemberian kredit pada Koperasi Kredit Swastiastu Singaraja belum dapat berjalan dengan efektif, karena adanya gejala yang mengakibatkan kredit macet. Sistem pengendalian intern untuk menekan angka kredit macet menggunakan teknik <i>resecheduling</i> dan <i>reconditioning</i>
3	Kusumawati, Jimmi (2015)	Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Tingkat Kredit Macet dalam Proses Pembiayaan Sepeda Motor PT. Radana Finance Cabang	Variabel X: Pengendalian Internal Variabel Y: Tingkat Kredit Macet	Analisis kuantitatif menggunakan teknik perhitungan SPSS 19	Terdapat pengaruh pengendalian internal terhadap tingkat kredit macet dalam proses pembiayaan

		Tangerang Kota, Banten			
4	Nazila, Dzulkirom, dan Sudjana (2016)	Analisis Penyelesaian Kredit Bermasalah Atas Agunan Harta Tidak Bergerak ( Studi pada PT.Bank Mandiri Tbk. Unit Mikro Cabang Probolinggo Kraksaan		Analisis kualitatif deskriptif dengan analisis SWOT	Terdapat tiga upaya yang telah dilakukan oleh PT. Bank Mandiri berupa upaya secara internal, upaya persuasif, dan upaya penyitaan jaminan
5	Latif dan Solang (2016)	Analisis Sistem Pengendalian Intern Terhadap Pengelolaan Piutang pada Amanah Finance Cabang Gorontalo		Analisis kualitatif dengan deskriptif	Penerapan sistem pengendalian intern terhadap pengelolaan piutang pada Amanah Finance masih dikategorikan baik. Arti baik memberikan penilaian adanya pengaruh baik pada pengelolaan piutangnya
6	Putra, Rahayu, Saifi (2016)	Analisis Pengendalian Intern Terhadap Sistem Pemberian Kredit Modal Kerja		Pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif	Terdapat pelaksanaan sistem dan prosedur yang dapat dinilai dari empat unsur pengendalian intern dan dilaksanakan dengan cukup baik namun masih terdapat masalah berupa perangkapan tugas yang menyebabkan penyelewengan tugas
7	Yuwanita dan Ariani (2016)	Analisis Hubungan Pengendalian Internal Versi COSO Terhadap Indikasi Kecurangan Laporan Keuangan pada Baitul Qiradh Anggota Pusat Koperasi Syariah Nanggroe Aceh Darussalam	Variabel X: pengendalian internal versi COSO Variabel Y: kecurangan laporan keuangan	Pendekatan kuantitatif deskriptif dengan alat SPSS 21	Terdapat hubungan antara pengendalian internal versi COSO dengan indikasi kecurangan laporan keuangan
8	Rotti, Manosoh, dan Kalalo	Evaluasi Pengendalian Internal Terhadap Kredit Diragukan pada		Analisis kualitatif dengan konsep pengumpulan data,	Secara keseluruhan pengendalian internal yang terjadi berjalan cukup baik dan sudah sesuai dengan konsep pengendalian internal COSO

	(2017)	PT.Bank Sulutgo di Minahasa Induk		penyajian, reduksi data, dan kesimpulan	
9	Makikui, Morasa, dan Pinatik (2017)	Analisis Sistem Pengendalian Internal Atas Pengelolaan Persediaan Berdasarkan COSO pada CV. Kombos Tendea Manado		Pendekatan kualitatif dengan wawancara	Secara keseluruhan pengendalian internal model COSO yang diterapkan sudah cukup baik dikarenakan sudah sesuai dengan SOP perusahaan
10	Sahrudin (2017)	Sistem Pengendalian Internal terhadap Risiko Kredit Macet Kendaraan Bermotor pada PT. Adira Finance Cabang Palopo	Variabel X: pengendalian internal Variabel Y: kredit macet	Pendekatan kuantitatif dengan alat analisis regresi linear sederhana	Terdapat hubungan yang cukup signifikan antar sistem pengendalian internal dengan risiko kredit macet kendaraan bermotor
11	Pamungkas (2018)	Peran Sistem Pengendalian Internal Melalui Metode COSO Dalam Menekan Angka Kredit Macet (Studi Kasus pada PT. FIFGROUP Cabang Jember)		Pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif	

## 2.12 Kerangka Pemikiran

PT. FIFGROUP Cabang Jember merupakan salah satu contoh perusahaan pembiayaan yang ada di Kabupaten Jember yang mengalami suatu permasalahan kredit yaitu tidak dibayarkannya angsuran kredit oleh debitur yang sesuai dengan tanggal jatuh temponya. Permasalahan ini tentu saja mengakibatkan adanya ketidاكلancaran pembayaran kredit atau yang biasa disebut dengan kredit macet sehingga jika tidak diatasi dengan baik maka menimbulkan permasalahan berupa kerugian pada perusahaan. Data menunjukkan bahwa rata-rata angka kredit macet berada pada angka 2% dan salah satu produk yang menimbulkan risiko yang paling besar yaitu produk FIFASTRA. Produk ini menyumbang angka NSA terbesar dan berada pada keadaan kredit macet dengan rata-rata sebesar 2%. Sistem pengendalian internal memiliki peranan penting dalam mengatasi permasalahan tersebut. Sehingga, perlu adanya sistem pengendalian internal yang sesuai dengan kondisi perusahaan untuk mengatasi permasalahan ini.

- a. Lingkungan pengendalian, merupakan pondasi dasar untuk menciptakan atmosfer kerja yang kondusif bagi seluruh pihak yang ada pada suatu perusahaan agar mereka mampu menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik dan sesuai aturan. Sehingga dalam praktiknya perusahaan dapat memberikan penyaluran kredit kepada debitur yang sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku.
- b. Penaksiran risiko, setiap kegiatan yang dilakukan tentu saja terdapat berbagai macam risiko. Adanya tahapan ini, perusahaan dapat melakukan proses identifikasi risiko sehingga dapat meminimalisir risiko yang akan terjadi.
- c. Aktivitas pengendalian, setelah proses identifikasi risiko tentu saja perusahaan memastikan apakah kebijakan dan prosedur yang berlaku dikerjakan dengan baik atau tidak. Pada tahap inilah perusahaan membantu proses pengendalian agar penanganan risiko dapat teratasi dengan baik dan tepat sesuai dengan prosedur yang ada.
- d. Informasi dan komunikasi, menjadi bahan dalam sistem pengendalian internal agar semua prosedur yang dibuat dapat tersampaikan dengan baik kepada seluruh unit kerja yang bersangkutan. Informasi terkait debitur harus



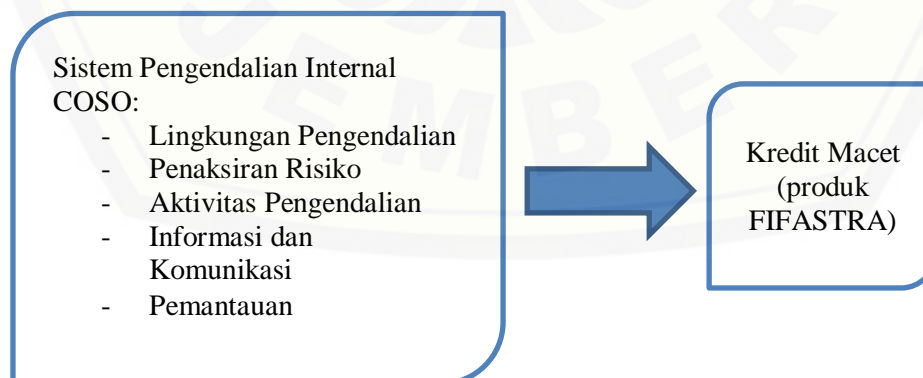
dikomunikasikan dengan baik agar tidak terjadinya kesalahan dalam pencapaian informasi sehingga dapat meminimalisir risiko kredit yang akan terjadi.

- e. Pengawasan senantiasa membahas terkait proses penilaian kinerja dari suatu perusahaan. Pengawasan ini perlu ditingkatkan untuk mencegah terjadinya permasalahan kredit yang berisiko tinggi, mengevaluasi kinerja karyawan apakah sesuai dengan prosedur atau tidak hingga mencegah terjadinya kecurangan yang mungkin ada pada perusahaan agar sejalan dengan tujuan perusahaan tersebut.

Perusahaan pembiayaan tentu saja menyediakan kredit bagi debitur untuk memenuhi kebutuhannya. Namun, dalam prakteknya masih banyak debitur yang membuat masalah yang berkaitan dengan kredit macet sehingga hal ini menimbulkan suatu kerugian bagi perusahaan pembiayaan. Tentu saja untuk mengatasi permasalahan tersebut perusahaan memerlukan adanya sistem pengendalian internal yang sesuai dan memadai dalam menangani permasalahan kredit macet tersebut.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran pada gambar 2.1 dengan indikator yang ada pada model COSO untuk menekan angka kredit macet utamanya pada produk FIFASTRA pada PT.FIFGROUP Cabang Jember.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan bagian dari penelitian yang menjelaskan terkait bagaimana cara penelitian ini akan dilakukan oleh seorang peneliti, dalam hal ini mahasiswa. Secara umum, komponen pada penelitian bergantung pada jenis penelitian yang akan diteliti, yakni penelitian kualitatif, penelitian kuantitatif, atau penelitian eksperimental. Pada tahap ini metode yang digunakan berupa metode kualitatif dengan komponen antara lain 1) pendekatan penelitian, 2) adanya tempat dan waktu, 3) situasi sosial, 4) desain penelitian, 5) teknik yang digunakan dalam perolehan data, 6) teknik penyajian data. (Pedoman Karya Tulis Ilmiah Unej, 2016).

### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, jenis penelitian yang sesuai adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif. Moleong (2012:6), penelitian pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang mempunyai maksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara deskriptif dan pada suatu konsep khusus yang alami serta memanfaatkan berbagai metode alamiah. Denzin dan Lincoln dalam Creswell (2015:58), penelitian kualitatif merupakan suatu aktivitas berlokasi yang menempatkan penelitiannya di dunia. Penelitian ini pula terdiri dari serangkaian praktik dalam hal penafsiran materi yang ada dengan berbagai catatan lapangan, wawancara, foto, rekaman, dan juga rekaman pribadi. Afrizal (2015:12), penelitian kualitatif adalah suatu bentuk penelitian yang mengumpulkan serta menganalisis data yang berupa lisan maupun tulisan, perbuatan-perbuatan pada manusia.

Bungin (2013:48), jenis penelitian sosial yang menggunakan format analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai macam kondisi, berbagai situasi, ataupun berbagai variabel yang timbul di sekitar masyarakat yang kemudian akan menjadi objek penelitian. Sementara pendapat Bandur (2016:49),

deskriptif berarti menyediakan suatu informasi kemudian dideskripsikan tentang topik dan responden penelitian yang terlibat didalamnya. Sehingga dapat mempresentasikan informasi demografis mengenai topik yang diteliti oleh peneliti. Sementara pendapat Moleong (2012:11), menjelaskan bahwa deskriptif memiliki arti sebagai data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar. Oleh karenanya, data deskriptif ini memberikan gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut dapat berupa laporan wawancara, catatan lapangan, foto, dan dokumen resmi.

Berdasar pengertian tersebut, penelitian kualitatif secara deskriptif ini digunakan untuk mengetahui kejadian atau fenomena yang ada dan menjelaskannya sehingga penelitian ini akan mendeskripsikan dan menjelaskan terkait peran sistem pengendalian internal melalui metode COSO dalam menekan angka kredit macet khususnya pada produk FIFASTRA pada PT. FIFGROUP Cabang Jember. Penelitian ini juga diperdalam dengan adanya teknik wawancara untuk memberikan gambaran terhadap fenomena kredit macet yang terjadi pada PT. FIFGROUP Cabang Jember.

### **3.2 Tempat dan Waktu**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. FIFGROUP Cabang Jember dengan alamat Kompleks Pertokoan Mutiara Plaza Kav. 37 Jalan Diponegoro, Kabupaten Jember. Untuk waktu penelitiannya akan dilaksanakan pada bulan Desember 2018-Januari 2019.

### **3.3 Situasi Sosial**

Lokasi penelitian adalah tempat yang digunakan oleh peneliti demi keberlangsungan proses penelitian mulai dari awal hingga akhir penelitian yang disesuaikan dengan topik penelitian. Lokasi penelitian ditentukan oleh peneliti untuk meneliti mengenai sistem pengendalian internal dalam menekan angka kredit macet pada produk FIFASTRA di PT. FIFGROUP Cabang Jember. PT. FIFGROUP Cabang Jember merupakan kantor cabang dari anak perusahaan PT. FIFGROUP member dari ASTRA sebagai perusahaan pembiayaan yang menyediakan pinjaman

untuk masyarakat dan dibedakan menjadi empat produk yaitu FIFASTRA, SPEKTRA, DANASTRA, dan AMITRA.

Penelitian kualitatif ini tentu saja membutuhkan informan dari kantor tersebut guna membantu proses penelitian demi mendapatkan informasi yang sesuai dan yang diinginkan oleh peneliti. Menurut Moleong (2012:286), informan merupakan seseorang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi yang tepat tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Oleh karena itu, peneliti harus memilih informan secara tepat dan sesuai guna mendapatkan informasi yang sesuai dan valid dengan kebutuhan.

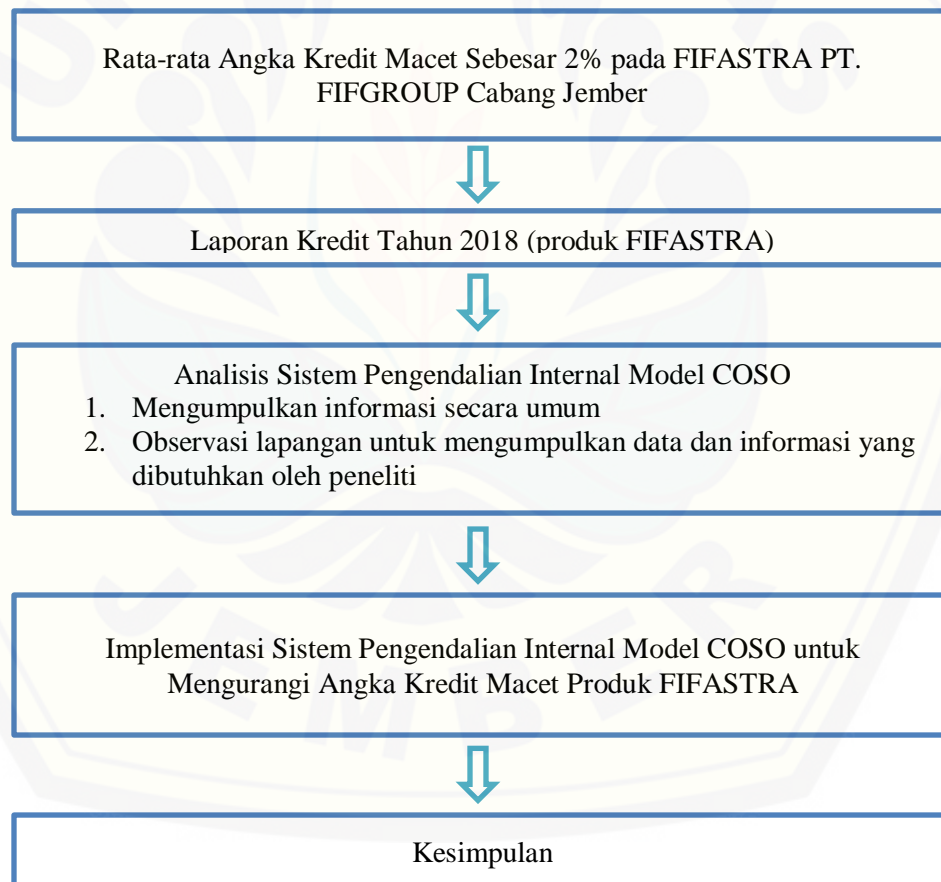
Pemilihan informan yang tepat akan menentukan keakuratan atas informasi yang diperoleh seorang peneliti. Dalam Pedoman Karya Tulis Ilmiah Unej, 2016 informan kunci merupakan orang yang mampu memberikan informasi, menguasai, memahami objek penelitian, dan mampu menjelaskan secara dalam dan rinci mengenai permasalahan yang diteliti. Maka dari itu, peneliti memilih informan kunci yang sesuai dengan topik dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan prosedur purposif, menurut Bandur (2016:297) prosedur purposif merupakan suatu jenis prosedur yang paling tepat dalam penelitian kualitatif. Penggunaan prosedur purposif ini dilakukan dan disesuaikan dengan tujuan penelitian yang spesifik dengan didasarkan atas kriteria-kriteria partisipan yang dikehendaki oleh peneliti sesuai dengan masalah, tujuan, dan desain penelitian yang digunakan oleh peneliti. Kriteria tersebut didasarkan atas kemampuan pengetahuan atas permasalahan mengenai sistem pengendalian internal dalam menekan angka kredit macet. Sehingga peneliti memilih kepala cabang, kepala bagian penagihan, dan kepala bagian kredit pada PT. FIFGROUP Cabang Jember. Peneliti memilih kepala cabang karena sebagai manajemen atas pada kantor cabang yang berfungsi untuk menentukan kebijakan dari pusat, kedua bagian penagihan karena aktivitas dari bagian ini bertugas untuk mengelola kredit yang masuk mulai dari kredit lancar hingga kredit macet. Dan terakhir, peneliti memilih bagian kredit karena bagian ini mempunyai tugas sebagai

tahap penyaringan dan menganalisis calon debitur yang akan disetujui atas permintaan kreditnya terutama pada produk FIFASTRA.

### 3.4 Desain Penelitian

Menurut Pedoman Karya Tulis Ilmiah Unej, 2016 pada bagian ini peneliti berhak menentukan informan sebagai sumber data, kemudian melakukan tahapan pengumpulan data, menilai kualitas data, menganalisis data, mengartikan data, dan membuat kesimpulan atas informasi tersebut. Oleh karena itu, peneliti memiliki desain penelitian sebagai berikut:

Gambar 3.1 Desain Penelitian



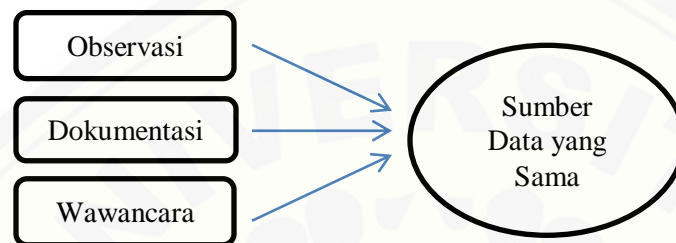
### 3.5 Teknik Pengolahan Data

Menurut Pedoman Karya Tulis Ilmiah Unej, 2016 secara garis umum terdapat empat macam teknik, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan atau *triangulasi*. Sedangkan untuk mendapatkan data dapat berupa pedoman wawancara, foto, dan lainnya.

- a. Observasi, Nasution (dalam Sugiyono, 2016:44), observasi merupakan dasar dari semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan dapat bekerja dengan berdasar data yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui tahapan observasi. Teknik observasi dalam penelitian ini digunakan untuk melakukan pengumpulan data berupa pengamatan kinerja dan memfokuskan permasalahan pengendalian internal guna menekan kredit macet pada produk FIFASTRA.
- b. Wawancara, Bungin menjelaskan (2013:133), bahwa metode wawancara adalah proses untuk memperoleh keterangan dalam tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dengan bertatap muka antara pewawancara dengan responden dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara. Peneliti menggunakan wawancara dengan kepala cabang atas nama Rizqi Mubarok, pimpinan bagian penagihan atas nama Tony Pasaribu, dan pimpinan kredit atas nama Andi Pasaribu. Hal ini dikarenakan pada bagian tersebut kedua bagian saling berkaitan satu sama lain dan yang mengelola proses kredit mulai dari awal hingga persetujuan kredit serta pengelolaan penagihan. Selain itu kepala cabang memiliki fungsi sebagai manajemen atas pada cabang tersebut.
- c. Dokumentasi, Sugiyono (2014:240), dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang berlalu. Dokumentasi ini bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya seseorang. Menurut Bungin (2013:153), metode dokumenter adalah salah satu metode mengumpulkan data penelitian yang digunakan untuk menelusuri data-data historis. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini menggunakan data berupa laporan kredit tahun 2018 yang ada pada PT. FIFGROUP Cabang Jember.
- d. Triangulasi, dalam buku Sugiyono (2014:241), triangulasi merupakan jenis teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang

dikumpulkan oleh para peneliti dan mengecek kebenaran data. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan teknik triangulasi teknik dengan tambahan informan seorang debitur untuk mengecek kembali mengenai data.

Gambar 3.2 Teknik Triangulasi



### 3.5.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan oleh peneliti untuk menunjang penelitian ini yaitu:

#### a. Data Kuantitatif

Menurut Bungin (2013:126), data kuantitatif merupakan data yang biasanya disajikan dan disimpulkan dengan angka-angka, data seperti ini biasanya merupakan hasil transformasi dari data kualitatif yang memiliki perbedaan berjenjang dan ada juga yang murni berasal dari data kuantitatif. Peneliti menggunakan data kuantitatif dengan sumber data sekunder berupa laporan kredit tahun 2018 dan data pendukung terkait survei Bank Indonesia atas kredit.

#### b. Data Kualitatif

Bungin (2013:124), menjelaskan bahwa data kualitatif adalah data yang disajikan dengan uraian-uraian atau penjelasan yang berhubungan dengan keadaan perusahaan dan faktor pendukung lain. Peneliti menggunakan data kualitatif dengan sumber data primer melalui wawancara dengan *key informan* untuk mendapatkan data berupa informasi mengenai pengendalian internal dengan metode COSO dalam menghadapi permasalahan kredit macet. Dan juga menggunakan data sekunder untuk mendapatkan gambaran umum perusahaan PT.

FIFGROUP, jenis produk yang dijual pihak perusahaan, dan buku peraturan yang berlaku pada perusahaan tersebut.

### 3.6 Metode Analisis Data

Aktivitas dalam analisis data terdapat tiga macam yaitu:

- a. Data *reduction*, menurut Sugiyono (2014:247), mereduksi data berarti memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, untuk kemudian dirangkum sesuai dengan polanya. Tujuan kegiatan ini yaitu untuk menyederhanakan data yang diperoleh selama kegiatan penelitian.
- b. Data *display*, penelitian kualitatif dapat melakukan penyajian data dengan membentuk uraian singkat atau gambaran singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya dalam mendukung proses penelitian.
- c. *Conclusion drawing*, hal ini berkaitan dengan kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukannya bukti-bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun, apabila kesimpulan awal yang didukung adanya bukti-bukti yang valid dan sesuai saat peneliti kembali dari lapangan maka kesimpulan tersebut bersifat kredibel.

### 3.7 Definisi Konseptual

Pada penelitian ini, definisi konsep masing-masing indikator yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Model COSO	Indikator Penilaian
Lingkungan Pengendalian	Gaya dan Filosofi Manajemen Integritas dan Nilai Etika Manajemen Komitmen pada Kompetensi Personel Peran Direksi, Komisaris, dan atau Komite Audit Struktur Organisasi Wewenang dan tanggungjawab Pedoman tugas dan tanggungjawab
Penaksiran Risiko Aktivitas Pengendalian	Identifikasi dan Analisis Risiko Aktivitas yang mendorong akurasi Aktivitas yang mendorong kinerja Aktivitas yang mendorong kehandalan
Informasi dan komunikasi	Sistem informasi Komunikasi
Pemantauan Kredit Macet	Penilaian kualitas kinerja Klasifikasi Kredit Macet yang Merugikan

Sumber: Komponen model pada Metode COSO dalam Gondiyoto (2007:28).



## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Sistem pengendalian internal melalui model COSO sebagai pengendali kinerja pengelolaan kredit pada produk FIFASTRA yang diterapkan PT. FIFGROUP Cabang Jember belum optimal yang ditandai dengan masih tingginya kredit macet. Ada dua faktor dalam lingkungan pengendalian, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berkaitan dengan kedisiplinan, integritas, dan kapabilitas karyawan perusahaan dari bagian pemberian kredit. Sedangkan pada faktor eksternal berkaitan dengan kesadaran masyarakat mengenai aspek pengetahuan dan aspek budaya. Aspek pengetahuan disebabkan oleh kurangnya pengetahuan kredit dan aspek budaya berkaitan dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat pada periode tertentu. Kedua aspek tersebut menyebabkan pihak debitur mengalami penunggakan angsuran sehingga menimbulkan kredit macet.

Rendahnya tingkat akuisisi bagian kredit dan kurangnya pencapaian bagian penagihan merupakan faktor yang mempengaruhi aktivitas pengendalian. Selain itu, adanya keterbatasan sumber daya manusia dalam mengimplementasikan model COSO berbasis sistem informasi dan komunikasi. Oleh karena itu, keterbatasan dalam implementasi model COSO yang berbasis teknologi informasi perlu ditingkatkan mengenai kompetensi di bidang teknologi dan informasi.

### 5.2 Keterbatasan

Secara umum masih terdapat beberapa keterbatasan dalam melakukan penelitian ini yang dilakukan oleh penulis adalah:

1. Sulit dalam mendapatkan akses berupa data laporan keuangan PT. FIFGROUP Cabang Jember dikarenakan sifatnya yang terpusat.
2. Sulit dalam melakukan wawancara dikarenakan hanya dilakukan pada saat tertentu saja.

### 5.3 Saran

Berdasar penelitian yang telah dilakukan pada PT. FIFGROUP Cabang Jember, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Departemen kredit sebaiknya lebih kritis di dalam menentukan calon debitur, terutama pada kategori akuisisi *silver* dan *bronze*.
2. Tim *surveyor* diharapkan memiliki kemampuan yang lebih pada hal pengecekan data-data calon debitur yang dianalisis menggunakan analisis 5C dan sesuai dengan prosedur perusahaan.
3. Tim kolektor sebaiknya melakukan penagihan sesuai dengan intruksi pimpinan agar tidak terjadi keterlambatan debitur terutama saat memasuki hari raya.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan melakukan penelitian dengan menggunakan lini bisnis lain untuk menjelaskan peran sistem pengendalian internal perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Thamrin dan Francis Tantri. 2014. *Bank dan Lembaga Keuangan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Afrizal. 2015. *Metode Penelitian: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Agus Harjito, Martono. 2008. *Manajemen Keuangan*, edisi 1. Yogyakarta: Ekonisia.
- Arbi, Syarif. 2013. *Lembaga Perbankan, Keuangan, dan Pembiayaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Arens dan Loebbecke. 1995. *Auditing Suatu Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Erlangga.
- Badjuri dan Sinaga. 1993. *Auditing Standards and Procedures Ninth Edition*. Jakarta: Erlangga.
- Bandur. 2016. *Penelitian Kualitatif: Metodologi, Desain, dan Teknik Analisis Data dengan NVIVO 11 Plus*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Boynton, Johnson, dan Kell. 2007. *Modern Auditing Seventh Edition*. Jakarta: Erlangga.
- Bungin, Burhan. 2013. “*Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan, Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*”. Edisi Pertama. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Creswell, John. 2015. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fuady, Munir. 1995. *Hukum Tentang Pembiayaan dalam Teori dan Praktek*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Gambaran Head Office FIFGROUP. 2018. <http://www.fifgroup.co.id/>. (diakses pada tanggal 23 September 2018).
- Gondodiyoto, Sanyoto. 2007. “*Audit Sistem Informasi + Pendekatan Cobit Edisi Revisi*”. Jakarta: Mitra Wacana Medika.

- 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.
- Harmono. 2009. *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. 1994. *Manajemen Perbankan: Dasar Dan Kunci Kehidupan Perekonomian*. Jakarta: Masagung.
- Hasibuan. 2005. "*Dasar-dasar Perbankan*". Cetakan ke delapan. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Holmes dan Burns. 1993. *Auditing Norma dan Prosedur*. Jakarta: Erlangga.
- Kamaludin dan Indriyani. 2011. *Manajemen Keuangan Konsep dan Dasar Penerapannya*. 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.
- Kumaat, Valery. 2011. *Internal Audit*. Jakarta: Erlangga.
- Kusumawati, Jimmi. 2015. Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Tingkat Kredit Macet dalam Proses Pembiayaan Sepeda Motor PT. Radana Finance Cabang Tangerang Kota, Banten. *Jurnal Akuntansi*. Vol 2 No. 1 Juli 2015.
- Latif dan Solang. 2016. Analisis Sistem Pengendalian Intern Terhadap Pengelolaan Piutang pada Amanah Finance Cabang Gorontalo. *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*. Volume I, Nomor 2, Desember 2016.
- Makikui, Morasa, dan Pinatik. 2017. Analisis Sistem Pengendalian Internal Atas Pengelolaan Persediaan Berdasarkan COSO pada CV. Kombos Tendean Manado. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*. Vol. 12(2), 2017, 1222-1232.
- Moleong, Lexy. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Moeljadi. 2006. *Manajemen Keuangan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Mulyadi dan Puradiredja. *Auditing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2010. "*Sistem Akuntansi*". Cetakan kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyawan, Setia. 2015. "*Manajemen Keuangan*". Cet. 1. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Nazila, Dzulkirom, dan Sudjana. 2016. Analisis Penyelesaian Kredit Bermasalah Atas Agunan Harta Tidak bergerak (Studi pada PT.Bank Mandiri Tbk. Unit Mikro Cabang Probolinggo Kraksaan). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 33 No. 1 April 2016.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2018. *Direktori Jaringan Kantor Lembaga Pembiayaan Periode Agustus 2017*. <http://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/data-dan-statistik/direktori/lembaga-pembiayaan/Pages/Direktori-Jaringan-Kantor-Lembaga-Pembiayaan---Agustus-2017.aspx> (diakses pada tanggal 22 September 2018).
- Pedoman Karya Tulis Ilmiah UNEJ. 2016. Jember: UPT Penerbitan UNEJ.
- Peraturan Perusahaan Tahun 2013. *Peraturan Perusahaan FIFGroup untuk Periode 2013-2015*. 25 Juli 2013. Jakarta.
- Produk Perusahaan Pembiayaan FIFGROUP. 2018  
<https://www.astra.co.id/Business/Financial-Services/Motorcycle-Financing/FIFGROUP> (diakses pada tanggal 22 September 2018).
- Putra, Rahayu, Saifi. 2016. Analisis Pengendalian Intern Terhadap Sistem Pemberian Kredit Modal Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 39 No.1 Oktober 2016.
- Rivai, Veithzal; Sofyan Basir; Sarwono Sudarto; Arifiandy Permata Veithzal. 2013. *Commercial Bank Management: Manajemen Perbankan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rotti, Manosoh, dan Kalalo. 2017. Evaluasi Pengendalian Internal Terhadap Kredit Diragukan pada PT.Bank Sulutgo di Minahasa Induk. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*. Vol. 12(2), 2017, 818-827.

- Sahrudin. 2017. Sistem Pengendalian Internal terhadap Risiko Kredit Macet Kendaraan Bermotor pada PT. Adira Finance Cabang Palopo. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. Vol. 3, No. 2 (2017) 118–123.
- Sugiyono. 2014. “*Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*”. Cetakan ke-21. Bandung: Alfabeta.
- Supramono, Gatot. 1995. *Perbankan dan Masalah Kredit Suatu Tinjauan Yuridis*, Jakarta: Djambatan.
- Survei Perbankan. 2017.  
[http://www.bi.go.id/id/publikasi/survei/perbankan/Pages/SP\\_TW1\\_2017.aspx](http://www.bi.go.id/id/publikasi/survei/perbankan/Pages/SP_TW1_2017.aspx)  
(diakses pada tanggal 22 September 2018).
- Sutrisno. 2013. *Manajemen Keuangan Teori, Konsep, dan Aplikasi*. cetakan 9. Yogyakarta: Ekonisia.
- Tjakra Kusuma dan Wibowo. 1995. *Auditing An Integrated Approach Fourth Edition*. Jakarta: Erlangga.
- 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.
- Utami, Zuhri, dan Cipta. 2014. Analisis Sistem Pengendalian Intern dan Penanganan Kredit Macet Pada Koperasi Kredit Swastiastu Singaraja Tahun 2012. Vol: 4 No: 1 Tahun: 2014.
- Weston & Copeland. 1995. “*Manajemen Keuangan*”. Edisi ke sembilan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Yuwanita dan Ariani. 2016. Analisis Hubungan Pengendalian Internal Versi COSO Terhadap Indikasi Kecurangan Laporan Keuangan pada Baitul Qiradh Anggota Pusat Koperasi Syariah Nanggroe Aceh Darussalam. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*. Vol. 1, No. 1, (2016) Halaman 199-209.
- Zaharhman. 2017. Analisis Pengendalian Intern Pemberian Kredit pada PT. BPR Mitra Rakyat Riau. *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis*. Vol 8 No. 1.

**LAMPIRAN****Lampiran Hasil Wawancara**

Informan : Muhammad Rizqi Mubarak (Kepala Cabang)

Tempat : PT. FIFGROUP Cabang Jember

Waktu : 15 Januari 2019/ 15.57

1. Peneliti : Apa yang dilakukan oleh pihak manajemen terhadap pengelolaan piutang?

Informan : Dalam jangka pendeknya terlebih dahulu ya. Jadi kan kita itu kerja di FIFGROUP kalo di level operation itu ada namanya target *net losses*. *Net losses* itu lebih pada jangka panjang, berarti jangka pendeknya adalah menjaga KPI yang menciptakan *net losses* tersebut. Jadi karena kita pengelolaannya berdasarkan *overdue cycle management* (OCM) maka dari itu untuk menciptakan *net losses* yang kecil itu *cycle-cycle* yang mendukung *net losses* tersebut harus kecil. Nah contoh, misalnya di operation itu kita kenal ada 8 *cycle*. Ada cm, cn, ada co,c1,c2,c3,c4,c5,itu *cycle* aktif, disitu ada target yang harus dipenuhi dimasing-masing *cycle* tersebut. Dan yang jelas tiap cabang itu untuk target nasionalnya *net lossesnya* di angka 3,75. Untuk menciptakan *net losses* yang baik tentunya kita dari awal harus akan *rolling* yang baik pada tiap *cycle*, ya. Cabang yang gagal mengelola *rolling* di *cycle-cycle* awal maka cabang tersebut akan berdampak pada *net losses* yang besar, nah *net losses* itu tidak serta merta disertakan. Jadi, di bulan ini itu *net lossesnya* sekian sekian itu tidak serta merta kita bisa langsung ciptakan *net lossesnya*. Tapi kita punya pondasi itu namanya *rolling cycle* yang tadi. Di co itu targetnya wajib dibawah 2%. Terus di c1 itu targetnya *rolling* wajib di angka 0,65 dari *cycle* gabungan. Terus untuk di c2 itu kita bicaranya KPI parameternya R3M itu targetnya adalah 20% dari total bahan c2. Di c3 35%, c4 40%, c5 45-50% dari total bahan. Nah ketika tercipta kondisi ideal maka

kita bisa ciptakan *net losses* sesuai dengan yang diharapkan oleh pihak manajemen. Jangka panjangnya ketika pondasi *cycle* terpenuhi setiap bulannya maka akan otomatis *net losses* bisa kita kelola secara baik. Nah gitu. (\*flu).

2. Peneliti : Bagaimana peran atau bentuk kerjasama antara atasan dan bawahan?

Informan : Kalau kerjasama antara atasan dan bawahan itu tidak ada hubungannya. Karena memang kerja di FIFGROUP itu ya atasan itu gimana caranya mencapai tujuan cabangnya. Misalnya *profitabilitinya* belum tercapai berarti kita harus bareng kerja untuk kejar *profitability* supaya *nyampe* gimana caranya untuk menghitung komponen-komponen penyusun *profitability* itu apa aja. Tapi kalo ini hubungannya sama *net losses* berarti hubungannya antar departemen toh. Jadi disitu harus ada sinergi antara departemen kredit, eh *marketing*, kredit, *collection*, *recovery* sampai yang terakhir adalah *reposition inventory*. Jadi dimana departemen *marketing* itu menciptakan *order* sebanyak-banyaknya. Tentunya dengan komposisi *low risk* nya jauh lebih besar. Yang diartikan *low risk* disini adalah kalau sekarang kita pakai porsi SIP ya. Nah SIP itu dibagi berdasarkan beberapa kategori. Yang pertama adalah *platinum*, *gold*, *silver*, *bronze green* dan *bronze red*. Jadi disitu *marketing* harus bekerjasama dengan dealer untuk menciptakan *order* yang porsi *low risk* nya besar. Disitu juga fungsi *marketing* harus menganalisa dealer-dealer yang masuk K1,K2,K3,K4 itu mana yang kontribusi *lowrisk* terbanyak ke FIF. Nah itu kita harus berikan layanan yang *excellent* juga pada dealer. Tapi terhadap dealer-dealer yang memberikan dp kecil kita juga harus mempunyai kebijakan terhadap dealer tersebut supaya asset yang kita kelola nanti kan harapannya kan bisa sampai lunas. Nah aset itu sehat nah nanti itu juga bisa dikelola CR berapa lama jangka waktu TOP nya. Kalau hubungan selanjutnya ke departemen kredit, ketika *order* sudah terbentuk maka dia akan diproses atau di analisa oleh departemen kredit layak *gak* ini untuk



dijadikan *booking*. FIF tidak pernah pilih kasih yang mana yang lebih besar harus kita makan, dp kecil harus kita tolak. Semua kita berdasarkan yang namanya pakai analisa. Disitu kita ada analisa 5C kan, itu mutlak diperlukan bagi seorang kredit untuk menentukan bahwa kontrak ini layak *ga* untuk jadi *booking* di FIFGROUP. Kalau sudah layak dan masuk secara risiko bisnis kita, maka itu akan kita makan, sebagai *booking* atau sebagai penambah aset kita. Ketika setelah kita makan maka itulah yang akan dikelola oleh departemen *collection* kalau terlambatnya masih awal atau terlambat hari departemen *collection* disini yang sangat berperan. Kalau misalnya terlambatnya sudah buruk departemen *remedial* yang berperan. Terus kemudian atas tarikan yang dihasilkan oleh departemen *collection* dan *remedial* itu nanti akan dikelola sama departemen RI. Nah disitu akan dilakukan, ehh transaksi atas unit tersebut. Terus kemudian dilakukan penjualan kepada rekan-rekan dealer mokas yang ada di sekitar yang dikelola oleh RI tersebut.

3. Peneliti : Mengapa produk FIFASTRA merupakan unit bisnis penyumbang terbesar? Bagaimana pengelolaan terhadap unit tersebut?

Informan : Jadi memang tidak kita pungkiri, FIF ini lahir dan besar dengan tujuannya untuk mensupport penjualan produk motor Honda. Sampai akhirnya dalam waktu kesini itu, lob lob yang lain ikut menjadi besar. Jadi walaupun akhirnya kredit macet atau nantinya jadi penyumbang *net losses* terbanyak dari FIFASTRA gimanapun caranya pasti masih dominan. Di FIFASTRA itu memang kita juga penjualan terbesar setiap bulannya di hasilkan dari bisnis unit tersebut. Jadi kalau kita mau menutupi atau mau *nyetop selling* ya gabisa, karena memang tujuan kita adalah mensupport penjualan motor Honda. Jadi memang kita tidak ada yang namanya ehh perlakuan khusus atau tindakan khusus mau gimana tapi yang jelas disitu kita bisa mengelola. Misalnya bisnis unit FIFASTRA ini setiap bulan semakin banyak masalahnya ya kita bisa yang namanya menggunakan parameter

ehhhhh penerapan pengelolaan *customer* berdasarkan RO dan SIP. Mungkin cabang-cabang yang banyak masalah karena itu dia tidak menerapkan standar SIP secara benar. Jadi kan di setiap SIP itu ada namanya *trishor* yang harus kita sepakati. Contoh, kalau misalnya di platinum itu kita wajib makan atau *approval*nya harus 95%. Untuk di *gold* itu wajib sih di angka 85%. Terus di *silver* itu 70%. Di *bronze green* 35 %, di *red* sebenarnya 25% tapi kan kita *ga* selalu makan disitu. Jadi sudah benar *ngga* kita harus dilihat lagi pengelolaannya secara benar sudah dijalankan atau *ngga*. Jadi kita antisipasinya dari situ *ga* bisa langsung kita *ga* jualan atau stop *selling* kita *gabisa*. Karena memang kita utamanya di *support* penjualan motor Honda, gitu.

4. Peneliti : Apakah adanya bantuan sistem informasi saat ini sudah mampu meminimalisir kecurangan yang terjadi?

Informan : Sebenarnya kalau dibilang untuk meminimalisir kecurangan itu pastinya alat tersebut diciptakan untuk memang menciptakan kondisi ideal di setiap cabangnya. Tapi yang terjadi kadang memang orang dicabangnya yang tidak memanfaatkan alat tersebut secara maksimal ya. Contoh kurang terjalannya komunikasi antar kredit dan *marketing* terhadap penerapan *pooling* yang harusnya menggunakan tapi menggunakan *digital form* tapi masih menggunakan sistem manual, sehingga yang terjadi formatnya ke kita itu kurang lengkap yang akhirnya menyebabkan kredit *customer* yang harusnya bisa *gold* bisa turun *grade*. Tapi kalau misalkan kita menggunakan sistem tersebut dengan benar, misalnya kapasitas, kerjanya apa, punya nomor telepon atau *ngga*, dp nya berapa, atau ada *ngga* nomer yang harus dihubungi ketika *emergency*. Ketika itu semua terpenuhi maka secara otomatis *gradenya* akan sesuai dan masuk atau yang sesuai dan diharapkan oleh FIFGROUP. Jadi, karyawan kita kurang memaksimalkan atau kurang peka terhadap pentingnya menggunakan aplikasi tersebut dengan benar. Apalagi nih.

5. Peneliti : Menurut Bapak, faktor apa saja yang menyebabkan kredit macet?

Informan : Kalau menurut saya, cabang yang baik itu disebabkan 3 hal ya. Yang pertama adalah gagal akuisisi, yang kedua itu gagal bayar, dan yang ketiga itu gagal tagih. Gagal akuisisi disini, cabang itu jelek karena memang pihak departemen kreditnya salah melakukan akuisisi terhadap kontrak-kontrak yang menjadi *booking*, ketika cabang itu salah akuisisi maka yang terjadi yang dikelola itu bukan *booking* yang bagus. Nah cara untuk memperbaiki cabang tersebut dengan cara perbaiki cara akuisisinya yaitu kita harus fokus pada departemen kreditnya. Nah cabang yang kedua adalah cabang yang jelek karena gagal tagihnya. *Sori* yang tadi yang nomor dua gagal tagih ya. Dimana ketika cabang itu gagal tagih, maka secara akuisisi cabang itu sudah dikatakan lumayan benar, Cuma karena pengelolaannya di *collection*nya ya kurang maksimal dan hasil yang didapatkan setiap bulannya tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan maka cabang itu jadi jelek. Disitu adalah peran departemen *collection*, karena yang berperan adalah gagal tagihnya karena pengaruh dari internalnya yang tidak memberikan secara maksimal secara proses yang dibutuhkan, target yang dibutuhkan oleh manajemen. Yang ketiga adalah cabang gagal bayar. Cabang gagal bayar ini secara akuisisi sudah benar dan secara tagih sudah diatas rata-rata. Tapi memang kondisi eksternalnya yang tidak bisa. Di beberapa cabang di FIF itu jelek karena memang gagal bayar. Jadi memang kondisi *customernya* itu eh secara karakter memang susah yang sudah masuk dalam porsi tagih, porsinya *collection* itu ketika kita melakukan penagihan atau *effort* penagihan yang sangat luar biasa. Dan itu adalah keadaan cabang yang jelek karena faktor eksternal. Kalau di Jember ini, dibidang gagal bayar bukan, karena kondisi eksternal tergantung dari kondisinya. Kalau saya simpulkan dari ketiga kondisi tersebut, memang sih secara akuisisi kita belum maksimal di posisi *silver* dan *bronze green*. Karena memang cabang ini cabang agresif nih,

dituntut untuk jualan yang besar karena target kita setiap bulannya 19 M. nah disitu kita hanya bisa maksimal penjualan rata-rata di angka 17-18M. jadi kurang 1 sampai 1,5 M setiap bulan. Secara pengelolaan tagih itu kita bisa dibilang bukan gagal amat sih tidak Cuma dari target yang diberikan *head office* secara tagih di CO di bawah 10% itu kita masih belum konsisten untuk mencapainya, kita rata-rata bermain di angka 11-12%. Jadi secara kondisi eksternal itu sangat dipengaruhi oleh kondisi internal. Dan kamu tahu sendiri di Jember ini secara *turnover* sangat tinggi sekali. Jadi karena lingkungan pekerjaan yang ditawarkan oleh kota ini sangat banyak sehingga menyebabkan orang-orang yang bekerja itu merasa kerja di FIFGROUP Jember ini berat. Jadi mereka lebih memilih untuk cari kerjaan yang ehh mungkin *enteng* buat mereka dan bayarannya mungkin sama. Apalagi?

6. Peneliti : Apakah karyawan baru maupun lama akan diberikan pelatihan atau sejenisnya?

Informan : Seperti yang kamu dengar sekarang, Pak Toni sedang melakukan *inclass training* karyawan baru di atas. Sebenarnya secara pembekalan itu kita *gak* kurang, kita menggunakan modul. Karyawan setelah *interview* ada *inclass*, setelah *inclass* diajari yang namanya cara menjadi seorang *collector* yang baik dan kemudian mengenali FIFGROUP secara langsung cara mengelola *overdue* menggunakan *cycle*, itu semua diajari, Cuma kembali lagi sepintar-pintarnya orang, sebesar-besarnya niat orang kembali lagi ke mental nya orang tersebut apakah dia mau menjalani pekerjaan yang mungkin nagih tuh kan dilapangan tuh ya, kena panas, kena hujan terus kemudian target harian tidak dicapai yang terjadi yang bersangkutan harus melakukan penagihan diluar waktu kerjanya dan itu mungkin yang membuat keberatan bagi sebagian karyawan yang tiba-tiba yang kamu tahu langsung keluar seperti itu ya. Apalagi dibagian penagihan, karena memang standarnya tinggi ya. Contohnya *mereport*, mungkin *mereport* itu dianggap berat ya setiap harinya kan kita lihat kunjungannya.

Kunjungan paginya berapa, kunjungan siangnya berapa. Terus habis itu yang didapat per jamnya berapa mungkin di departemen *collection* sangat detail menerapkan hal tersebut. Sehingga anak-anak itu merasa bahwa hal tersebut itu sangat memberatkan. Jadi kemudian kerja di FIF itu berat dan bukan menjadi passionnya. (terhenti sesaat, narasumber masih berbicara dengan orang lain). Gimana?

7. Peneliti : Bagaimana cara yang dilakukan untuk mengevaluasi kinerja?  
Informan : Evaluasi kinerja secara umum, kita melakukan evaluasi setiap pagi dan kita langsung membandingkan kondisi rata-rata *daily versus* bulan kemarin, kondisinya gimana, apakah kondisinya itu membaik atau memburuk, disitu kita bisa melihat kalau misalnya memburuknya tidak terlalu jauh kita akan melihat potensi yang akan bayar pada hari tersebut berdasarkan komitmen yang sudah diberikan pada tim *collection* dan tim *recovery*. Potensinya untuk membaik kita ada *ga* sih di bulan ini. kalau semisal potensi membaik itu jauh dari yang kita harapkan maka biasanya kita akan bedah data. Bedah data disini difungsikan untuk melihat kekurangan dan kita akan melakukan analisa potensi. Jadi kenapa kontrak itu bisa gagal atau tidak memenuhi ekspektasi kenapa. Nah kita cari potensi dari bedah detail tersebut. Kalau misalnya dibilang ehh itu seperti mendarah daging ya. Jadi seharusnya *supervisor* pun sudah tahu meski *ga* dibilang dengan atasan. Jadi walaupun mencari potensi di kita itu, di operation pun hal yang memang sangat wajib dilakukan. Secara *monthly*, kita itu ada yang namanya *meeting*. Disitu kita harus menerapkan komitmen angka yang harus kita capai pada bulan berjalan, kemudian kita itu ada pit stop 1, pit stop 2. Kalau misalnya masih jauh dari angka yang disepakati kita mau apa apakah kita mau dikejar atau kita mau, kita mau cari potensinya darimana. Kebetulan kan hari ini kita pit stop 1. Besok saya mau nanyai *performnya* gimana, enakya gimana kalau jauh dari target kita ya harus cari potensi. Apalagi?

8. Peneliti : Bagaimana cara menangani kredit macet?

Informan : Macet itu berarti tidak bisa bayar. Atau dengan kata lain kontrak yang membentuk *net losses*. Disitulah yang namanya kredit macet. Target *net losses* secara nasional sebesar 3,75% dari total aset cabang. Wo sebagai salah satu angka pembentuk. Tapi kita masih punya potensi karena komposisi penyusun *net losses* itu ada beberapa. Yang pertama adalah wo itu sendiri. Yang kedua adalah *recovery income*, yang ketiga adalah wo *pelsus* atau wo pelunasan. Angka itu masih bisa berkurang ketika ada pengelolaan *recovery income* bisa maksimal. Ini contoh, wo cabang Jember pada bulan Desember 2018 adalah 485 juta. Ketika bulan berjalan kita mendapat *recovery income* senilai 115 juta maka yang terjadi adalah angka wo tadi harus dikurangi angka *recovery income*. Karena *recovery income* itu pendapatan ya. Jadi 485 dikurangi 115, disitu kan angkanya berkurang tuh. Nah disitu baru akan ditambah lainnya. Kita memnag di awal tahun 2018 angkanya memang besar dan berpengaruh sekali. Penanganannya gimana pak, ya kita benahi di kreditnya secara analisisnya, penggunaan SIP nya, kemampuan analisisnya terus habis itu memperbesar kontrak di area yang *green area*, mencari yang potensi *lowrisknya* besar. Sehingga dengan berjalannya waktu kontrak-kontrak tersebut bisa memenuhi NSA kita, yang awalnya kontrak-kontrak kotor masuk jadi keluar seperti darah segar ya darah bersihnya masuk, darah kotornya keluar.

Informan : Andi Pasaribu (Kepala Bagian Kredit)

Tempat : PT. FIFGROUP Cabang Jember

Waktu : 10 Januari 2019/ 09.44

1. Peneliti : Menurut Bapak, mengapa FIFASTRA merupakan unit bisnis penyumbang terbesar bagi perusahaan?

Informan : Karena FIFGROUP ini berdirinya atau didirikan untuk *mensupport* penjualan merk Honda. Jadi tetep *core* bisnisnya utamanya untuk motor Honda. Sementara yang lain untuk pendukung. Awal misinya memang untuk *mensupport* penjualan motor. Karena apa, kita kan perusahaan Astra. Astra kan menjual motor Honda lewat AHM. Untuk *mensupport* dan supaya ini bisa *laris* dibentuklah pembiayaan untuk penjualan ini. Jadi wajar FIFASTRA menjadi *core* bisnis FIFGROUP.

2. Peneliti : Apa saja standar kredit yang diterapkan pada perusahaan dalam memilih konsumen atau debitur?

Informan : Kalau dari analisa, biasanya menggunakan 5c. Konsumen-konsumen yang memenuhi unsur 5c yaitu yang pertama *character* itu adalah karakter konsumen, yang kedua adalah kapasitas (*capacity*) ya konsumennya kapasitas untuk membayar, selanjutnya kondisi (*condicy*). Kondisi nya gimana hingga saat ini, baru *capital* itu harta materi yang dimilikinya. Contoh, rumahnya gubuk *gak* mungkin mau ambil motor CBR atau mau kredit sofa lantainya lantai tanah nah itu harus kita lihat *capital*. Terakhir itu *collateral* bisa berupa jaminan BPKB atau berupa orang yang menjamin. Untuk 5c itu sih yang kita cari. Selain 5c konsep pendukung yang lain yaitu IRR. Jadi itu melihat penghasilan konsumen itu. Masuk *gak* untuk membayar penghasilan itu. Penghasilan setelah dipotong pengeluaran, masih ada sisa *gak* untuk kredit.

3. Peneliti : Apa saja syarat kredit yang diterapkan dalam memilih debitur?

Informan : Intinya syarat utama yaitu KTP pemohon, KTP pasangan, dan KK. Itu untuk 3 unit bisnis. Sedangkan untuk REFI ada dokumen pemohon dan dokumen kendaraan seperti BPKB dan STNK yang berlaku. Jika belum punya pasangan ya pakai turunannya seperti KK.

4. Peneliti : Dalam praktiknya, apakah mungkin akan terjadi kecurangan? Dan pada umumnya bentuk kecurangan seperti apa yang banyak terjadi?

Informan : Bisa jadi, bisa jadi manipulasi data. Manipulasi data yang seharusnya *ga layak approve*, konsumennya jelek dibilangnya buat laporan ke CA bagus. Karena di kita, *verifier surveyor* itu bukan pengambilan keputusan. Dia cuma verifikasi dan pelaporan hasil pada CA, jadi segala keputusan ada di CA. Ya maka dari itu dia ada kecurangan dengan menerima imbalan dan memutarbalikkan data konsumen. Misalnya nih konsumennya jahat atau mafia nah ini baik ini atau apa, itulah kecurangannya. Kalau dapat *case* seperti itu dan ketahuan ya langsung kita keluarkan. Karena kita gak tolerin hal-hal seperti itu. *Piye*, ada lagi?

5. Peneliti : Bagaimanakah cara bagian pengawas internal dalam melakukan pengawasan terhadap kantor cabang?

Informan : Setiap *officer* HO itu ada dia namanya PIC *focusing*. Jadi PIC *focusing* itu tiap wilayah ada. Dia nanti setiap bulan akan mengadakan *kayak monthly* tematik gitu khusus untuk *sampling* gitu. Misalnya bulan ini khusus untuk Refi jadi semua dokumen kontrak dan sistemnya *change*. Jadi misal Jember ke Lumajang atau sebaliknya. Dan itu tiap bulan atau 2 bulan sekali dan tergantung dari perintah PIC wilayah. Dan cara itu efektif ya untuk memeriksa cabang.

6. Peneliti : Menurut Bapak, bagaimana evaluasi kinerja yang dilakukan?

Informan : Evaluasi, saya biasanya ada evaluasi harian, ada evaluasi mingguan, dan ada evaluasi bulanan. Jadi aktualisasi harian hari ini misalnya target *perform ga nyampe* kenapa. Besok kita akan panggil yang *ga nyampe*. Evaluasi mingguan kita akan tengok tren. Jika trennya terus menurun *ga*



pernah capai kita akan tegur kita akan kasih solusi dan kita tanyai kenapa *ga nyampe*. Ada evaluasi bulanan atau *closing*. Jadi per awal bulan kita akan kumpulkan semua tim untuk *review* bulanan. Biasanya tanggal 4 atau 5 kita akan cek tuh satu persatu ditanyai masalahnya dimana nanti dicari solusinya. Jadi kita lihat trennya dalam berapa bulan gitu *gak capai* ya ada *punishment* dari kita.

7. Peneliti : Menurut Bapak, bagaimana tanggapan mengenai sistem informasi yang dimiliki perusahaan?

Informan : Ya semua jadi sistemnya FIF ini sudah terintegrasi ke HO. Jadi semua bisa *ngecek* mulai dari BM atau dari apa semuanya bisa kontrol. FIF ini sistemnya sudah canggih *wes*. Jadi salah satu sistem namanya apps masuk ke *account management* disitu semua *wes* bisa lihat, baik dari *polling order*, baik dari proses, dari *approval*, dan waktu kontrol itu ada sendiri.

8. Peneliti : Apakah kemungkinan terjadi kecurangan yang dilakukan oleh mitra?

Informan : Bisa, mungkin saja mereka kerjasama dengan mafia terus akal-akali konsumen jelek dibilang bagus atau konsumen *ga* punya dokumen seperti ktp mereka pake ktp sendiri di scan atau mereka ambil subsidi konsumen sampai terlalu besar. Biasanya sih untuk mengatasi itu, kita cek kevalidan datanya baik dari cek dokumen dari verifikasi baik dari observasinya berupa cek lingkungan dan juga edukasi ke konsumen kalau bermasalah seperti ini. Dan cara itu sudah lama dilakukan.

9. Peneliti : Menurut Bapak, bagaimana pandangan mengenai piutang perusahaan?

Informan : Untuk piutang sendiri masih cukup bagus, buktinya FIF masih terus. Karena memang pihak bank juga mengadakan audit-audit. Kita *kayak* kemarin Bank Niaga melakukan audit, baik dokumen dan lainnya biasanya per tri wulan.

Informan : Tonny Michael Pasaribu (Kepala Bagian Penagihan)

Tempat : PT. FIFGROUP Cabang Jember

Waktu : 4 Januari 2019/ 10.50

1. Peneliti : Menurut Bapak, unit bisnis manakah yang menjadi penyumbang terbesar bagi perusahaan?

Informan : Kalau untuk saat ini ya, untuk saat ini untuk Cabang Jember ini itu dominasinya paling besar itu ada di bisnis unit NMC atau pembiayaan sepeda motor baru atau FIFASTRA. Karena kalau kita lihat secara NSA nya ya nanti bisa kita lihat disini NSA nya sebentar saya bukakan dulu. Kita *omongnya by data* aja ya kan. Jadi enak di kamu juga, nah ini kalau kita itu kan secara NSA kalau NSA itu *net service asset* ya. Artinya *account* yang masih bisa dikelola yang dianggap masih bisa menguntungkan dan kita tidak punya kewajiban untuk melakukan pembayaran ke bank JF. JF itu *joint finance* yang artinya semua pembiayaan itu kita berkolaborasi dengan bank. Artinya bukan uang FIF sendiri yang membiayai, nah cuma suatu ketika perjanjian uang ini harus dilunasi ke JF apabila kontrak ini dinyatakan WO (*writeoff*) yang menjadi kerugian FIF. Bilamana kontrak ini sudah melakukan tunggakan lebih besar dari 6 bulan. Nah kembali ke topik ya, kita lihat ini secara *all* ya tuh kan NSA Jember diangka 212 M. Dari bulan sebelumnya naik yang awalnya 208 M. nah untuk lob yang paling mendominasi adalah NMC. NMC dari 212M itu, itu ada 175M, artinya hampir sekitar 70%.

2. Peneliti : Jika lini bisnis tersebut sebagai penyumbang terbesar, apakah lini bisnis tersebut mempunyai resiko yang lebih besar pula?

Informan : Oh kalau secara resiko pasti ya, pasti. Mitigasi risikonya juga lebih besar dan harus kita usahakan lebih baik. Karena secara porsi kan dia besar, otomatis kan secara dia porsinya besar, jika saat ini memburuk otomatis kan mempengaruhi kesehatan suatu cabang. Kita juga ada indikasi kesehatan cabang itu. Kalau di kita kan pakai system yang namanya OCM (*overdue*

*cycle management*). Disitu kita bisa lihat, bisa pilah-pilah untuk *customer* kita setiap bulan ada yang lancar, terlambat hari, telat 1 bulan, 2 bulan, sampai seterusnya. Nah kalau kita lihat ya perkembangannya dari 2017 sampai 2018 dari 92,87 sekarang akun lancarnya itu 93,9. Artinya kan naik 1 persen. Naik 1 persen ini cukup besar karena pengalinya adalah 212M. 1% nya itu sudah 2M lebih. Artinya *account* lancar kita jadi nafas baru lah buat kita. Nah kita sebagai karyawan juga, khususnya di Jember ini jadi pencapaian yang bagus dan *new record* lah.

3. Peneliti : Mengapa unit bisnis FIFASTRA menjadi penyumbang terbesar bagi perusahaan?

Informan : Yang pertama, bisnis FIF ini adalah perusahaan Astra yang otomatis bersinergi dengan perusahaan Astra yang lain. Perusahaan yang lain yang dimaksud adalah sepeda motor Honda. Karena Honda ini pabrikan Astra, AHM namanya. Nah kita sudah menjalin kerjasama antara AHM dengan FIFGROUP, sejak berdiri FIF itu semuanya tujuan adalah membiayai sepeda motor merk Honda. Jadi tahun kelahirannya juga beda dengan unit bisnis-bisnis yang lain, contohnya dengan REFI, contohnya dengan SPEKTRA ya, beda apalagi AMITRA ya yang masih tergolong masih sekitar 3 hingga 4 tahunan ke belakang ini. Maka nya salah satunya ya yang membuat NMC atau FIFASTRA ini mendominasi adalah karena memang ini adalah tonggak awal berdirinya FIFGROUP. Nah kemudian yang kedua yang melatarbelakangi selain itu ya kita juga melihat presentase *order* yang kita input juga lebih besar yang NMC dibandingkan SPEKTRA dan yang lainnya. Karena mungkin memang paham orang bahwa FIF adalah kredit sepeda motor Honda. Masih banyak kok kita jumpai diluar sana yang belum tahu banyak produk-produk FIF yang lain, contohnya sekarang nih ada haji kan ini juga belum ter-up dan juga masyarakat belum paham bahwa di FIF ada juga yang kredit haji, spektra, sepeda, dan segala macam belum ya mungkin memang penetrasi pasarnya belum masuk. Cuma kalau kita tanya ke masyarakatnya

“apa itu FIF” saya yakin pasti mereka jawab kredit motor Honda. Makanya itu yang menjadi alasan dan harus kita perbaiki ke tahun-tahun yang datang. Karena kalau kita hanya berdiri pada satu tonggak pondasi saya rasa takutnya saat pondasi itu goyang tidak ada bisnis-bisnis lain yang bisa menopang lagi. Nah makanya mulai dari saat ini kebijakan-kebijakan manajemen kita dari atas mulai memaksimalkan bisnis-bisnis yang lain itu terkait spektra, umc, semuanya mulai di cari bahkan sekarang kita merambah di dunia kredit online “maucash”. Nah itu kita mulai bersaing lagi dengan *gopay* dan lainnya. Karena kita tahu porsi pasar akan mengarah kesana dibeberapa tahun kedepan.

4. Peneliti : Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kredit macet?

Informan : Nah sekarang, kredit macet itu sebenarnya banyak faktor ya saya bilang makanya sekarang ini kita selalu membagikannya dengan P2SN. Nah P2SN ada lagi turunannya PDCA, Fishbone, SIPOC. Nah kalau P2SN itu faktor-faktor yang memang harus kita percaya dan kita perbaiki. Yang pertama adalah P, P yang pertama adalah *people* ( dalam menjalankan tugas otomatis yang kita telah sebutkan sebelumnya menangani kredit macet diperlukan *people* yang benar-bener bisa mampu bekerja *continue* mungkin kesehariannya di jalan lah ya. Nah *people* nya ini harus benar-bener kita siapkan secara mental, secara edukasi, *gak* cukup hanya mental aja edukasi juga harus kita ajarkan apa itu kredit, makanya pertama kali mereka masuk disini kita adakan *training*, kita beritahu perjanjian kontrak ini seperti apa, sifatnya edukasi lah ya. Kemudian kalau *people* kita sudah kuat, ada langkah selanjutnya. P yang kedua yaitu proses, nah setelah *people* yang kita sudah siapin proses juga harus dijalankan dengan baik. Contoh mulai cetak kertas penagihan itu jam berapa, kalau misalnya kita disini itu kan sudah di *guidance* sama manajemen kita jam 8.30 itu kita harus keluar dari kantor untuk menagih otomatis pencetakan kertas lembar penagihan itu sudah sebelumnya kan gitu ya. Tapi kadang di cabang-cabang yang saya jumpai ya itu masih banyak cetak LKP nya jam 10. Otomatis kan sudah makan waktu yang cukup

panjang. Tentunya penagihan juga jamnya akan semakin berkurang. Kemudian S, kalau kita itu adalah sistem. *Bulshit* kalau kita itu bicara sekarang ini kita tanpa dibantu sistem ya seperti sekarang ini kita pakai penugasan itu secara *realtime, ontime*, internet itu ya harus memang betul-betul dibarengi. Kalau dulu di tahun 90an itu kita masih pakai sistem yang *acakadul* lah saya bilang. Acakadulnya gimana, jadi cetak 1 tagihan itu bisa sampai berjam-jam tapi kan sekarang *nggak*. Sistemnya sudah online jadi lebih enak. Nah yang keempat yaitu *network*. Selain *people* yang ada di dalam kita, kita juga perlu membangun *network* atau hubungan dengan masyarakat, kita perlu dengan Kepolisian, Panitra, Kejaksaan, OJK, kita juga harus proaktif terhadap instansi yang terjadi di lapangan, kita juga harus berdiskusi dengan mereka terkait tindakan-tindakan yang mungkin tidak bisa terjadi hingga kriminal. Biar kita juga tidak salah dalam melakukan langkah menagih. Nah keempat ini sebenarnya modal untuk melakukan penagihan. Tapi yang paling penting sebenarnya dari empat ini adalah masalah *people* dan proses. Karena ini adalah hubungan yang harus kita bina dari nol. Kalau misalnya *network* ya mungkin kita kan sudah ada pendahulu-pendahulu kita yang sudah membangun hubungan yang baik kan gitu ya. Kalau koneksi jaringan kita juga bisa minta tolong ke *vendor*. Tapi kalau masalah *people*, itu betul-betul kelas *leadership*nya yang betul-betul harus dipersiapkan. Misalnya *kayak* kita ini sebagai *leader* kita memang harus benar-benar bisa merasuki satu orang per orang yang mau bekerja dengan kita. Karena di era sekarang ini kan banyak pekerjaan sampingan *kayak* GOJEK, GRAB. Jadi kan saat mereka absen disini bisa aja mereka keluar kerjanya berbeda itu ya. Nah ini yang harus kita pahami, memang harus kita kontrol setiap hari. Bahkan setiap jam harus kita kontrol. Jadi kita biar tahu tindakannya. Nah saya rasa kalau ini sudah dijalankan *people*, proses, sistem, dan *network* sudah berjalan baik saya rasa target-target apapun ya mungkin bisa tercapai lah. Satu lagi, *network* ini bukan hanya *network* eksternal ya, *network* ini juga ada internal. Contoh

kesiapan kasir setiap harinya, nah bisa jadi kalau kasirnya *ga* siap menerima angsuran ya bisa jadi terjadi kredit macet. Kemudian juga ada akuisisi, bagian kredit dan juga *marketing*. Bisa jadi akuisisi mereka ada yang keliru, mungkin secara sistem ya ada yang keliru. Nah *network* ini juga memang harus selalu kita bikin sosialisasi agar tidak ada *miss* komunikasi, gitu sih. Tugasnya kita sebagai *leader* adalah membangun itu. Kalau anak tim kita itu kita arahkan bagaimana bekerja dengan baik.

5. Peneliti : Faktor internal dan eksternal apa sajakah yang menyebabkan kredit macet?

Informan : Kalau faktor internal biasanya ya itu di *people* dan proses. Iya memang *people* dan proses ini ya. Kadang kalau yang namanya *people* punya keluarga, punya kegemaran, punya hobi, punya tempat tongkrongan, ini yang *ga* bisa kita atur ya. Nah kemudian itu tadi kadang masalah-masalah pribadi disangkutpautkan ke masalah kerjaan. Akhirnya kan menjadi proses yang jelek. Kalau prosesnya udah jelek otomatis ke hasil nya juga. Kalau proses yang baik pasti hasilnya juga baik, kalau proses yang jelek pasti hasilnya juga jelek. Kalau eksternal saya rasa mungkin banyak masyarakat yang belum memahami lah ya konsep kredit itu seperti apa. Contohnya masih banyak kita jumpai di Jember ini kasus kredit macet itu karena kasus atas nama. Atas nama ini istilahnya begini, ah contoh si A ini mau kredit, cuma dia menggunakan nama si B yang otomatis saat telat kita menagih si B. Padahal si B ini hanya atas nama gitu kan, nah kadang-kadang ini yang membuat ada kenaikan kredit macet. Nah cuma nanti tetap kita klarifikasi ke si A dan si B bahwa kredit macet ini sebenarnya tetap menjadi tanggung jawab yang tanda tangan di perjanjian. Dan terserah mau diselesaikan dengan si A bayar ke si B atau si A langsung bayar ke FIF. Dan yang pasti kita tahu bahwa ini adalah ini pelanggaran. Nah kita akan coba bahwa memang kalau dari *customernya* tidak kooperatif ya kita akan langsung ke Kepolisian dan lainnya untuk kita bekerjasama melaksanakan mediasi. Ya tergantung kondisi lah ya. Kalau

eksternal saya rasa tidak jadi kendala selama hubungan-hubungan yang tadi tidak jadi masalah. Nah makanya itu tadi saya bilang P2SN nya itu.

6. Peneliti : Pada bulan apakah sering terjadi kredit macet?  
Informan : Kredit macet itu ya biasanya paling tinggi di bulan menjelang puasa dan lebaran lah ya, itu *pick* nya tren kredit macet. Ya mungkin memang antusiasme masyarakat lah ya dengan menyambut lebaran mungkin akhirnya uangnya terpakai untuk keperluan-keperluan sifatnya ibadah lah ya kita juga *ga* bisa memaksakan. Tapi kadang-kadang kita memang ya harus berlomba dengan waktu, kadang ya ada yang mengambil uang gitu kan buat keperluan baju baru lah misalnya ya atau opor lah atau ini lah. Ini yang kadang-kadang terjadi, ya biasanya di bulan-bulan itu aja sih. Dan juga di bulan Februari, Februari itu karena memang bulannya pendek. Jadi kesempatan kita untuk menagih itu juga singkat sekali. Biasanya Februari, lebaran nah itu *pick-pick season*nya kita mengalami kredit macet yang cukup tinggi. Bahkan di lebaran itu angka akun lancar kita cuma 90,66%. Padahal normalnya itu sekitar 93,60%. Kemudian di Februari itu cuma menyentuh angka 91%.
7. Peneliti : Bagaimana pengendalian pada bagian penagihan?  
Informan : Nah kalau kita itu ada yang kemarin kita pelajari ya ada *current rate*, C1,C2,C3,C4,C5 dan seterusnya. Nah sebenarnya itu semua punya angka masing-masing sih. Untuk *current rate* itu minimal di angka 93,5%, C1 nya maksimal 4,5%, C2 nya maksimal 1%, C3 nya maksimal 0,5%, C4 nya 0,3%, dan C5 nya 0,2%. Jadi kalau di gabungin 100%. Kalau *current rate* itu minimal kalau C1-C5 itu maksimal. Artinya zona nyamannya kalau C1 maksimalnya 4,5%, kalau lebih dari itu berarti jelek. Kalau di Jember untuk *current rate* sudah bisa teratasi ya. Untuk C1 beberapa kali ya, C3 2 kali, Cuma untuk C2, C4, C5 masih belum ya. Ini mungkin faktor internal dan eksternal yang tadi ya.
8. Peneliti : Apa saja standar yang diberlakukan dalam memilih calon debitur?

Informan : Nah kita itu kan sebenarnya syarat akuisisi itu banyak faktor lah ya. Namun disederhanakan di sistem kita yang namanya SIP (*Smart Identification Profile*). Artinya setiap *customer* itu nanti kita masukkan datanya ya, harapannya data yang dimasukkan ini sudah valid, artinya valid ini kebenarannya 100%. Karena saat kita salah dalam melakukan pengentrian data, ini hasilnya yang dikeluarkan scoring nya juga berbeda. Nah karena SIP itu bersifat scoring, semakin tinggi skornya maka *gradenya* juga akan semakin tinggi. Biasanya scoring ini kita bagi lagi beberapa kelas (*platinum, gold, silver, bronze*). Nah semakin tinggi skoringnya maka akan semakin tinggi juga skoringnya. Kita juga melakukan perlakuan khusus saat *customer* ini kita anggap *platinum* ya dengan data tadi yang harus 100% ya. Kalau *ga* valid ya bisa jadi diakal-akalin nah akhirnya jadi *platinum* kan. Nah tapi ini tadi kembali, ini nanti akan jadi masalah kredit macet yang tadi sifatnya *network*. Berarti kita ini tidak menjalankan hubungan yang baik, bisa jadi ya mungkin ada sesuatu disana atau bisa jadi karena oknum yang memang ingin mendapatkan keuntungan pribadi. Bisa jadi mungkin dia ya melakukan validasi data-data *customer* ini dibagusin lah ya, yang misalnya pendapatan gajinya tiap bulan yang cuma 3 juta jadi 5 juta. Dan otomatis ini kan mempengaruhi skoring tadi. Saat skoringnya berpengaruh otomatis perlakuan kita juga berbeda. Saat itu *platinum* ya pasti kita akan langsung makan tuh, karena kita anggap resikonya itu rendah. Nah berbeda saat dia *bronze* dan *silver*, ini memang kita harus lakukan *visit* (kunjungan ke rumah *customer*) kita memastikan kembali ada *ga* nilai tambah dari *customer* ini yang kira-kira nanti bisa untuk menambah skoring. Contoh kadang kan dalam menggali informasi itu kan tidak semua orang itu mampu melakukan menggali informasi. Saat kita melakukan ini tujuannya adalah bukan untuk mengintimidasi *customer* sebenarnya, tapi untuk mencari lagi kredit skoring seperti apa yang kita butuhkan biar *customer* ini dapat kita acc gitu loh. Karena tujuan kita membangun perusahaan ya tentunya yang pertama profit,



yang kedua adalah hubungan masyarakat kan gitu. Nah contohnya satu kasus lah ya, dia ini pekerjaannya kesehariannya cuma yang diketahui masyarakat cuma sebagai guru honorer, nah dia kredit di FIF otomatis yang digali oleh tim marketing lah ya, nah bisa jadi yang didapat hanya honorer lah ya. Artinya kan tambahan gaji tidak ada. Nah tapi saat itu *bronze* dan kita melakukan visit bisa jadi ya mungkin dia ada pendapatan lain contohnya budidaya jamur atau dia punya kambing untuk ternak gitu kan, nah kadang-kadang yang jadi masalah itu oknum kembali. Saat dia bilang ini cuma guru honorer tiba-tiba kita lihat kesana oh ternyata ini ada pendapatan lain. Nah ini kadang-kadang yang ngga digali, akhirnya ada miskomunikasi. Yang aslinya ini bisa di *approve* tidak bisa di *approve*. Tapi sejauh ini sih, tim kredit kita cukup bagus lah menjalankan akuisisi karena belum pernah kita temuin hal-hal yang aneh lah ya. Dan ya tetap dalam SIP kita menggunakan 5C tadi. 5C itu kan sebenarnya penyederhanaan dari data-data yang dimasukkan sih sebenarnya. Tapi tetap data yang dimasukkan itu harus valid dulu karena mempengaruhi skoring. Saat skoring berbeda hasil juga akan berbeda, saat hasil beda perlakuan juga beda.

9. Peneliti : Apa sajakah syarat yang diberlakukan dalam pengajuan kredit?

Informan : Kalau syarat sih sekarang kita *kayaknya* lebih muda ya daripada tahun-tahun sebelumnya. Kalau sekarang itu yang penting adalah mungkin KTP nya valid, kemudian KK itu adalah dokumen awal. Dokumen itu nanti akan dibagi beberapa tipe lah ya. Kalau *ga* salah itu ada dokumen awal kemudian ada dokumen pendukung, kemudian ada dokumen tambahan. Nah kalau dokumen pendukung ini ya mungkin seperti kapasitas listriknnya berapa *ampere*, biasanya ini kan gampang lah ya kalau misalnya dia sudah bisa 1500 gitu kan kapasitas dayanya ya biasanya sih ini orang mampu. Nah kemudian dokumen tambahan bisa jadi surat jaminan dari keluarga, contohnya kalau dia itu masih *single* atau surat keterangan dari Lurah bahwa

yang menyatakan ini adalah betul-betul untuk keperluan desa dan segala macam, ya tergantung kebutuhannya. Tapi yang pasti sih ya dokumen awalnya KTP dan KK. Nah saat itu kita masukin semuanya, datanya valid. Kalau memang kita yang seperti saya sampaikan tadi kalau memang kita butuh data tambahan, maka kita akan melakukan visit untuk menggali informasi lagi. Contoh ya dokumen tambahan itu, ini bener nih punya contohnya budidaya jamur ya kita juga harus minta surat pernyataan dari Kepala Desa mungkin yang mengayomi terkait benar *ngga* budidaya jamur, sudah berapa lama nih dan ini juga menjadi nilai tambah bagi *customer*.

10. Peneliti : Apakah terdapat sistem informasi pada perusahaan?

Informan : Nah kalau kita sebenarnya gini ya, kita tadi itu difasilitasi oleh OCM (*Overdue Cycle Management*). Nah dalam OCM ini dibagi lagi, ada modul lagi, sistem lah ya. Nanti kita ini semuanya berjalan disesuaikan dengan sistem. Sistem inilah yang nanti akan mengakomodir, sistem ini akan baca telat satu hari atas zona ini, nanti kan ada zona wilayah. Zona wilayah yang kita set di awal bulan. Nah ini juga tergantung kepadatan customer kita disana, ada apa saja yang macet, ini makanya kita setiap awal bulan melakukan *screening*. Jadi satu jember itu kita *screening* tiap awal bulan. Mana zona-zona yang perlu kita lakukan penetrasi yang dalam misalnya ya, karena apa, jadi kalau kita tadi bilang secara keseluruhan. Kalau *screening* ini kita akan bicara *current rate*, C1, dan lainnya yang lebih ke daerah. Contohnya Arjasa, berapa sih ininya itunya dan ini juga akan menentukan jumlah MPP yang kita butuhkan. MPP itu *Man Power Planning*. Atau jumlah karyawan atau jumlah karyawan penagih yang kita butuhkan untuk zona ini. Nah setelah kita tahu, kan kita sudah simulasi nih oh macetnya segini berarti kita butuh orang segini minimal 2 misalnya. Otomatis saya awal bulan akan set itu 2 orang kesana dengan zona berbeda pula. Contohnya, arjasa nanti itu akan dibagi 2, biar tidak terjadi tumpang tindih. Karena kalau misalnya tumpang tindih, itu tadi prosesnya akan terjadi masalah. Karena kalau prosesnya

terjadi masalah aka nada pemborosan disana terhadap satu orang dengan adanya 2 kolektor. Nah makanya kita set zona agar zona tersebut tidak tumpang tindih. Inilah sistem yang kita anut di awal bulan, kita sosialisasi ke *field* dan juga ke *spv* ini zona-zona yang oke oke. Setelah kita set zona dengan baik sebenarnya sistem menagih itu sampai akhir bulan nanti. Di awal bulan lagi nanti kita *screening* lagi. Nah sebenarnya kerja di FIF itu simpel soalnya kita kan sudah diakomodir sama sistem. Nah bahkan sampai untuk melakukan penugasan kita juga bisa, kita bisa set zonanya. Contohnya kita punya 3 orang, hari ini kita set dia ke zona 1 bisa, besok ke zona 2, besok ke zona 3. Atau kita mau set dia zona 1 dulu 2 hari, zona 2 2 hari itupun bisa, jadi sesuai kebutuhan dan sistem sudah mengakomodir. Jadi kita *ga* repot, ini salah satu yang tadi saya bilang sistem itu kelihatannya tidak mendukung tapi sebenarnya sangat berperan penting buat kita. Karena kalau gak didukung dengan sistem yang baik kebayang kan masa saya harus hafalin semua *customer* baru kita bagi, dan baginya ini *ga* hanya satu hari. Nah Cuma kan kita terbantu dengan sistem kita *screening* kita buat zona, visit dan itulah peranan sistem disana. Nah lagi-lagi setelah sistem ini kita sudah diakomodir kembali ke prosesnya, benar ngga proses yang dijalankan. Jadi semuanya ini saling terkait gitu loh, *ga* bisa ada yang putus. Kalau ada yang putus 1 saja, ya sudah saya bilang pasti buyar.

11. Peneliti : Bagaimana penerapan sistem tersebut?

Informan : Penerapan sistem kita, masih belum lah ya. Karena tadi itu, *report* itu kan bersifat *continue* dan konsisten ya setiap hari. Tapi yang tadi saya bilang *people*, yang namanya orang itu tidak mungkin bekerja 100% setiap hari. Ada sih yang bisa cuma kalau dari tiap orang tidak. Contohnya lah dalam 1 kelas kuliah misalnya, itu ada yang ijin ya sama lah dalam dunia kerjaan juga ada yang ijin segala macam yang membuat yaitu tadi sistemnya *ga* bisa menyentuh 100%. Tapi pada hari-hari tertentu ada juga sih yang menyentuh 100%. Penerapan sistem di kita ya kadang saya bilang tergantung

lah kita kerjasama sama orang yang tipenya beda. Contoh, kita suruh kerja mulai jam 9 tapi masih report 1, 2 sementara jam sudah menyentuh jam 2 siang.

12. Peneliti : Jika terdapat beberapa karyawan yang tidak bekerja sesuai dengan SOP, maka sanksi apakah yang akan diberikan?

Informan : Kembali ke *people* atau oknum dan ini lah kembali pada peranan *supervisor, section head* untuk melihat tim kita yang lari dari proses. Kalau sudah lari dari proses kita ingatkan kembali mengenai tugas dan tanggung jawab. Selain itu sih kalau di kita ya sesuai aturan perusahaan ya kita kan bisa jadi menyesuaikan itu sih. Cuma selama ini kita masih memberikan sedikit kebijakan ke mereka apabila alasan yang mereka berikan ya masih bisa diterima akal. Tapi kalau ya misal sudah beberapa kali tidak bisa diterima akal, ya mohon maaf kita juga akan harus melakukan sesuai dengan ketentuan perusahaan mungkin nanti kalau mangkir bekerja itu punishment nya seperti apa ya bisa jadi juga teguran tertulis bahkan kalau tidak ada perubahan kita akan melakukan mediasi ke disnaker kalau ini anak sudah melakukan pelanggaran pekerjaan seperti ini. Kita juga *ga* tertutup kok ke disnaker untuk berdiskusi mengenai masalah ketenagakerjaan.

13. Peneliti : Saya lihat, pada produk FIFASTRA banyak terjadi penarikan unit. Apakah dengan tindakan tersebut dapat menutupi pokok hutang di awal?

Informan : Tergantung sih. Kadang gini ya, yang namanya kredit itu kan ada 2. Pertama, pokok hutang dan yang kedua bunga. Nah karena kita menganut sistem bunga menurun maka setiap angsuran-angsuran awal sampai akhir itu biasanya bunga lebih besar di angsuran yang awal. Karena kita memang sifatnya bunga menurun. Jadi saat kita melakukan pembayaran di awal pembayaran angsuran kita itu yang kita dibayarkan untuk melakukan pembayaran bunganya dulu bukan pokoknya. Nah akhirnya, contohnya dalam suatu ketika nih periode 1 tahun kita sudah melakukan pembayaran 10 kali. Nah ternyata yang dipotong untuk bunga nya itu bisa sampai 70% sementara

untuk pokoknya 30%. Nah kalau sudah bayar 5 juta berarti 3,5 juta untuk bunganya dan 1,5 juta untuk pokoknya. Nah saat motor ini ditarik otomatis ya pokok hutang yang mereka miliki itu masih sangat besar yang tadi masih kepotong hanya 1,5 juta. Nah padahal contoh pokok hutangnya ada 14 juta. Nah yang kepotong masih 1,5 juta yang berarti masih menyisakan pokok hutang sekitar 12,5 juta. Dengan kisaran harga motor yang kita jual itu lebih banyak tidak menutupi. Karena harga jualnya ini paling cuma 10 juta. Karena kita ini sifatnya menjual pada pihak ketiga. Pihak ketiga inilah yang akan menjual unit kembali. Kalau di kita kan ga melakukan penjualan retail. Jadi didistribusikan ke dealer-dealer motor bekas dan otomatis sih kerugian. Tapi kadang kalau memang kita mendapatkan keuntungan. Semisal sisa pokoknya 6 angsuran otomatis kan hutang pokoknya tinggal 2 jutaan. Sementara kalau kita jual motornya itu bisa laku di angka 6 juta misalnya saat proses tarik. Sebenarnya saat dilakukan proses tarik pun kalau ada kelebihan hasil penjualan ini murni haknya *customer* bukan keuntungan pribadi FIF. Karena nanti *ga* bisa di jurnal di pembukuan di FIF. Tapi kadang saat ditarik itu, contohnya uang hasil penjualan tidak menutupi *customer* tidak mau membayarnya, saat kita ajak pun ke mediasi ya kita tetap dihadapkan pada resiko. Ada lagi?

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

Informan : Struktur ya, kalau kita bicara tentang struktur kan berarti organisasi ya. Nah organisasinya itu yang pertama tentunya ada kepala cabang ya, kepala cabang ini nanti punya kepala bagian penagihan. Satunya itu *collection* satunya lagi *remedial*. Nah untuk *collection* sendiri terkait atas *customer-customer* yang memiliki kewajiban bayar di bulan berjalan dan maksimal telat 1 bulan. Sementara untuk *remedial* sendiri menangani untuk C2-C5. Selain CR 1 dan CR 2 itu tadi ada departemen LIRA (*Litigation Area*). Nah fungsi dari LIRA ini adalah untuk menangani konsumen-

konsumen yang sudah WO tadi. Nah ini berkaitan dengan *recovery income*. Hal ini terjadi karena di awal kita sudah mencatatkan di akun kerugian. Contohnya gini ada uang kita sebar ke laut atau jatuh uangnya di laut, kan ada kemungkinan yang bisa kita ambil lagi. Nah contohnya LIRA itu kayak gitu. Jadi, uang kita udah hilang sebenarnya. Dan LIRA ini kan kerjasama sama mitra kita. Saat ada sepeda kita yang memang benar-benar rugi ini nanti ditarik oleh mitra kita istilahnya disita dan diajak mediasi atas uang hilang tadi itu yang akhirnya nanti bisa jadi *income* nih kalau dia melakukan pelunasan kalau tidak melakukan pelunasan nih otomatis kita menjual atas penjualan ini dan jadi *income* buat FIF nanti kita kasih imbalan.

15. Peneliti : Bagaimana cara pengendalian internal khususnya bagian penagihan?

Informan : Nah pengendalian internal ya, kita mulai dari proses sebelum terlambat ya. Yang pertama mulai dari kredit dulu bagaimana meminimalkan resiko ya seperti skoring dan lain sebagainya. Nah saat sudah masuk menjadi kontrak, ini kan otomatis ada dua arahnya ada yang lancar, ada yang arahnya macet. Nah yang macet ini banyak kategori macet awal, agak sulit, kecil, besar *yakan* nanti dibeda-bedain nih. Nah kalau kita sebenarnya kita mainnya berdasar waktu saja. Nah kalau dikita, kita kan ada yang namanya jatuh tempo. Harus kita pahami dulu bahwa jatuh tempo itu adalah batas akhir pembayaran bukan batas awal melakukan pembayaran. kadang banyak yang keliru, banyak nasabah yang berpikir bahwa jatuh tempo adalah batas awal melakukan pembayaran. Nah setelah ada jatuh tempo, seminggu sebelum jatuh tempo sudah mengingatkan melalui sms dan diakomodir kantor pusat kita yang ada di Malang yang disebut *centralize desckcall*. Nah kalau belum juga melakukan pembayaran sebelum jatuh tempo, empat hari sebelum jatuh tempo nanti di telfon oleh *descall* kita sifatnya hanya mengingatkan saja. Kemudian selanjutnya sampai dengan jatuh tempo itu sifatnya hanya mengingatkan saja ya, hari keempat, ketiga, kedua, kesatu, sampai hari jatuh

tempo sifatnya mengingatkan saja. Cuma, saat dia lewat lagi satu hari di jatuh tempo masih tetap di telfon sama *descall*, tapi sifatnya berbeda. Sifatnya sudah menagih sampai hari ketiga. Nah saat hari keempat, baru kita akan tugaskan nanti *collector* kita. Nah disitulah nanti tercipta negosiasi. Mulailah disampaikan berdasarkan perjanjian sampean harus melakukan pembayaran sesuai jatuh tempo. Kalau sudah tidak ada lagi niat baik kita akan memberikan somasi, tidak ada juga pembayaran kita akan kasih somasi yang kedua, kemudian nanti ya mungkin sampai pengembalian barang jaminan.

16. Peneliti : Bagaimana cara bagian pengawas internal melakukan pengawasan terhadap suatu cabang?

Informan : Gampang sih sebenarnya, kita ini kan semuanya pakai sistem apalagi kita sekarang sudah diperbarui sistem yang namanya *Mobile Collections*, disingkat ACTION. Nah *mobile collection* ini bisa ditarik setiap saat laporannya. Dimana saat kolektor itu melakukan kunjungan akan diminta mengisi kriteria-kriteria *customer* yang dikunjungi, mulai dari foto rumah, foto *customernya* sendiri, letak titik GPSnya. Nanti foto rumah yang dia kirim ini akan kita cocokkan dengan foto survei bagian kredit. Kalau misalnya tidak ada kecocokan otomatis bahwa tim ini tidak berjalan semestinya. Nah di *mobile collection* ini banyak menu ada diantaranya menu GPS, bisa kita pantau setiap saat. Nah kemudian yang tidak kalah penting adalah bahwa setiap orang itu punya tugas untuk mengunjungi beberapa *customer* yang harus dia kunjungi dalam sehari. Contohnya saya kalau ditugaskan itu ada 20 ya, nah secara *realtime* juga HO akan melihat saya ini sudah mengerjakan berapa *customer*. Contohnya dari jam 8 sampai 12 sudah mengerjakan laporan sekitar 8, berarti produktivitasnya masih sekitar 40%. Nah jadi kita semuanya dipantau kok, jadi tidak ada yang lari dari ini. Nah terkait pengendalian-pengendalian kredit macet yaitu tadi kita punya bagian litigasi. Litigasi inilah yang nanti akan memegang peranan penting dalam menjamin keberlangsungan penagihan, yang untuk memastikan bahwa pekerjaan ini di

lindungi oleh pihak berwajib. Dan tidak selamanya kredit macet itu karena orangnya jelek, ada juga mungkin karena kondisi, ada yang perlu dingatkan, ada juga yang bahkan sengaja macet agar dikunjungi FIF untuk meminta kejelasan lebih. Jadi macet itu banyak jenisnya, dan jangan sampai kredit macet ini direncanakan dari awal. Contohnya gini ini saya sudah tahu *ga* bisa bayar dari segala kriteria dan bahkan skoringnya masuk ke *bronze red*, tapi saya paksa untuk masuk dan ya sudah pasti ini akan macet. Dan yang perlu dipahami bahwa ini adalah resiko murni dari perusahaan. Tapi jangan resiko yang di rekayasa gitu loh. Kalau resiko sudah direkayasa pastinya akan terganggu. Tapi selama ini *ga* ada sih, cuma masalah internal dan eksternal kita aja sih. Internal kita yang masih belum bisa melakukan penagihan secara konsisten kemudian eksternal kita mungkin masih menganut pola yang lama mungkin nunggu 3 bulan. Sebenarnya kalau kita bisa mengembalikan *mindset* pasti *deh* mereka bisa. Ok.

17. Peneliti : Bagaimana evaluasi kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen?

Informan : Nah sebenarnya kan penagihan ini cuma salah satu faktor profit ya. Sebenarnya faktor *profit* itu banyak ya, penjualan yang baik, kemudian itu tadi penagihan yang baik, kemudian resiko yang rendah, itu beberapa bagian saja. Nah evaluasi sebenarnya kembali pada *profit* ya. Semuanya mengacu pada *profit* ya, namanya perusahaan akan mengacu pada *profit*. Tapi tidak bisa dipungkiri juga bahwa yang namanya penagihan ini memegang peranan paling penting dalam menghasilkan *profit*. Karena bisnis kita adalah bisnis pembiayaan, saat bisnis pembiayaan ini tidak mendapatkan bunga atau tidak mendapatkan pembayaran atas penagihan otomatis kan bunga yang ditagih kan tidak ada. Nah otomatis saat bunganya tidak ada yang ditagih maka secara linear ya *profit* juga akan sulit dicapai. Nah setelah misalnya sudah dicek dan *profit* tidak tercapai, biasanya yang dilihat pertama itu adalah penagihannya, seperti apa penagihannya, bagaimana kebutuhan



penagihan atas bunganya, terus dari *cycle* mana C mana yang perlu ditingkatkan lagi, biasanya sih seperti itu. Dan kita punya KPI (*Key Perfomace Indicator*) ya, yang ini secara *realtime* setiap hari dikirmkan sih sebenarnya dari HO. Kita dibandingkan dari keseluruhan cabang itu nanti dikasih ranking secara *realtime* setiap hari sehingga kita tahu kita berada di posisi mana, apakah sudah posisi aman atau tidak secara resiko. Sebenarnya kita sudah di kasih alarm lah sama kantor pusat, ini kondisi cabang mu seperti ini, kadang mereka juga memberikan analisa tinggal kita menjalani aja sih. Mulai dari awal sampai akhir sudah kompleks sih. Makanya saya bilang kerja di FIF itu sebenarnya gampang karena sudah adayang ngatur, rambu-rambu ada, dan tinggal kita mau atau tidak karena rambu-rambu dan aturan sudah ada semua, gitu.

Informan : Ibu Wahyuni (Debitur FIFGROUP)

Tempat : Rumah Debitur

Waktu : 30 April 2019/ 14.48

1. Peneliti : Ibu sebagai konsumen FIFGROUP, pernah kredit apa saja Ibu?

Informan : Ini mas, sampai sekarang saya cuma pernah kredit motor saja Mas.

2. Peneliti : Menurut Ibu, mengapa Ibu memilih FIFGROUP untuk kredit motor?

Informan : Menurut saya sih Mas, karena setahu saya dan juga kata teman-teman saya FIF itu terkenal sama kredit motornya Mas. Maka dari itu saya memilih FIF buat kredit motor.

3. Peneliti : Menurut Ibu, mengapa Ibu memilih kredit motor saja?

Informan : Ya ini Mas, selain FIF itu terkenal kredit motor ya juga motornya untuk membantu mengantarkan pesanan makanan Mas. Kan saya juga sekarang membuka usaha semacam katering makanan gitu Mas.

4. Peneliti : Jika boleh tahu, apakah Ibu pernah terlambat dalam membayar angsuran?

Informan : Nah kalau itu sih Mas, ya pernah toh Mas.

5. Peneliti : Menurut Ibu, mengapa Ibu itu bisa terjadi?

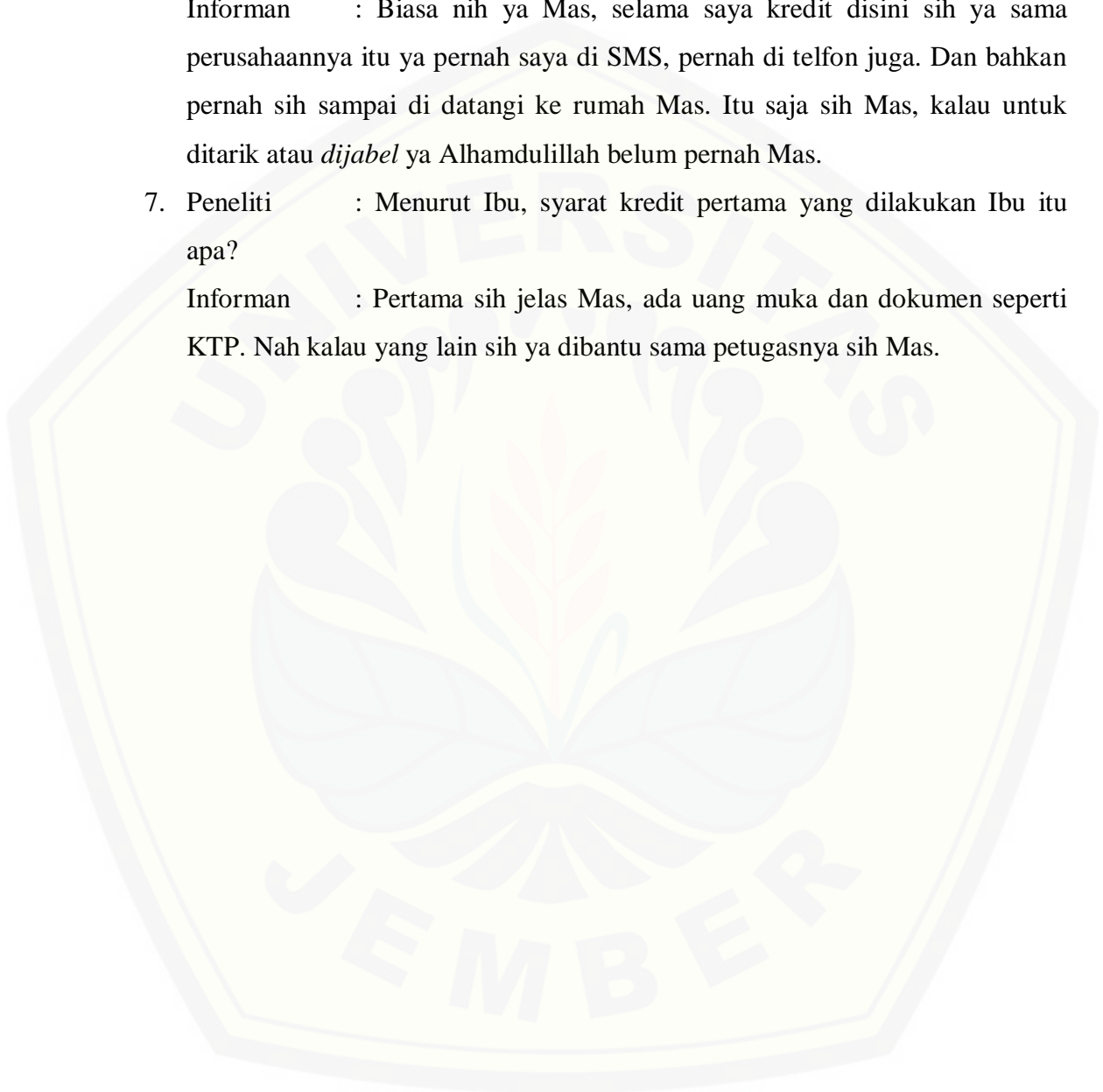
Informan : Yaitu Mas, biasa kan kita sebagai orang tua dan juga buka usaha ya pasti uang nya kadang buat yang lain Mas. Apalagi nih ya Mas saat menjelang hari raya besar kebutuhan pasti meningkat Mas. Ya seperti saat itu uangnya buat belanja buat kebutuhan hari raya, semisal saja beli lauk pauk, baju nya anak-anak, dan untuk ibadah gitu Mas seperti beli sarung, mukenah, dan lainnya Mas. Maka dari itu Mas, kita bisa terlambat, karena uang cicilan dibuat kebutuhan itu Mas.

6. Peneliti : Menurut Ibu, saat angsurannya mengalami keterlambatan biasanya yang dilakukan perusahaan itu seperti apa?

Informan : Biasa nih ya Mas, selama saya kredit disini sih ya sama perusahaannya itu ya pernah saya di SMS, pernah di telfon juga. Dan bahkan pernah sih sampai di datangi ke rumah Mas. Itu saja sih Mas, kalau untuk ditarik atau *dijabel* ya Alhamdulillah belum pernah Mas.

7. Peneliti : Menurut Ibu, syarat kredit pertama yang dilakukan Ibu itu apa?

Informan : Pertama sih jelas Mas, ada uang muka dan dokumen seperti KTP. Nah kalau yang lain sih ya dibantu sama petugasnya sih Mas.



**Lampiran Data Sekunder**

Laporan NSA yang dilakukan FIFGROUP Cabang Jember Tahun 2018

No.	Bln	Produk dan NSA (Rp)			
		S	D	F	A
1.	Jan	5.774.952.763	13.901.764.985	<b>168.917.036.442</b>	4.270.996.328
2.	Feb	5.664.303.739	14.674.877.022	<b>167.053.813.247</b>	4.629.044.763
3.	Mar	5.598.505.941	15.213.223.468	<b>166.417.765.724</b>	5.049.528.422
4.	Apr	5.489.160.592	16.422.364.330	<b>165.578.625.909</b>	5.288.102.141
5.	Mei	5.532.998.091	18.086.995.330	<b>165.744.822.144</b>	5.888.080.285
6.	Jun	5.535.689.067	18.606.069.632	<b>166.329.825.564</b>	6.119.585.914
7.	Jul	5.668.704.504	18.946.146.554	<b>167.718.442.580</b>	6.731.104.238
8.	Ags	5.788.940.755	19.109.518.511	<b>169.869.247.334</b>	7.057.365.139
9.	Sep	5.900.770.386	19.134.956.055	<b>171.310.415.873</b>	7.696.739.224
10.	Okt	5.918.496.946	19.672.314.253	<b>173.459.769.318</b>	8.380.284.607
11.	Nov	5.821.114.262	20.160.335.110	<b>176.347.121.229</b>	8.812.948.392
12.	Des	5.704.460.882	20.707.820.001	<b>178.645.658.868</b>	9.658.691.090

Keterangan :

NSA : *Net Service Asset*

S: Produk SPEKTRA

D: Produk DANASTRA

F: Produk FIFASTRA

A: Produk AMITRA

## Laporan Kredit Produk FIFASTRA Tahun 2018

BLN	CR	C1	C2	C3	C4	C5	WO	NSA
JAN	92%	4%	2%	1%	1%	1%	1%	<b>168.917.036.442</b>
FEB	91%	5%	2%	1%	1%	1%	1%	<b>167.053.813.247</b>
MAR	92%	4%	2%	1%	1%	1%	1%	<b>166.417.765.724</b>
APR	92%	4%	2%	1%	1%	1%	1%	<b>165.578.625.909</b>
MEI	92%	4%	2%	1%	1%	1%	1%	<b>165.744.822.144</b>
JUN	91%	6%	2%	1%	1%	1%	2%	<b>166.329.825.564</b>
JUL	92%	4%	2%	0%	1%	1%	2%	<b>167.718.442.580</b>
AGS	93%	4%	2%	1%	0%	1%	1%	<b>169.869.247.334</b>
SEP	93%	4%	1%	1%	1%	0%	1%	<b>171.310.415.873</b>
OKT	94%	4%	1%	0%	0%	0%	1%	<b>173.459.769.318</b>
NOV	94%	4%	1%	0%	0%	0%	1%	<b>176.347.121.229</b>
DES	94%	4%	1%	0%	0%	0%	1%	<b>178.645.658.868</b>

Keterangan :

CR : *Current Rate/* Akun Lancar

C1 : Klasifikasi C1

C2 : Klasifikasi C2

C3 : Klasifikasi C3

C4 : Klasifikasi C4

C5 : Klasifikasi C5

WO: *Writeoff*

**Lampiran Dokumentasi**



Gambar 1. Tampak Depan Gedung PT. FIFGROUP Cabang Jember



Gambar 2. Proses Evaluasi Kinerja Karyawan



Gambar 3. Unit Tarikan Sepeda Motor Atas Unit Bisnis FIFASTRA



Gambar 4. Setelah Proses Wawancara dengan Kepala Cabang



Gambar 5. Wawancara dengan Kepala Penagihan



Gambar 6. Wawancara dengan Kepala Kredit



Gambar 7. Wawancara dengan Debitur Produk FIFASTRA



Lampiran Surat Ijin



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**  
 Jl. Kalimantan 37 Jember, Telp (0331) 337818, 339385 Fax (0331) 337818  
 Email : [penelitian.lp2m@unej.ac.id](mailto:penelitian.lp2m@unej.ac.id) - [pengabdian.lp2m@unej.ac.id](mailto:pengabdian.lp2m@unej.ac.id)

---

Nomor : 4904 /UN25.3.1/LT/2018 9 November 2018  
 Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian

Yth. Pimpinan  
 PT. FIFgroup Cabang Jember  
 Di  
 Jember

Memperhatikan surat dari Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember nomor 4172/UN25.1.2/LT/2018 tanggal 5 November 2018 perihal Permohonan Ijin Penelitian,

Nama : Putra Adi Tri Pamungkas  
 NIM : 150910202043  
 Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
 Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis  
 Alamat : Jl. A. Yani 4 No.68 Jember  
 Judul Penelitian : "Peran Sistem Pengendalian Internal melalui Metode COSO dalam Menekan Angka Kredit Macet"  
 Lokasi Penelitian : PT. FIFgroup Cabang Jember  
 Lama Penelitian : 3 Bulan (12 November 2018-30 Januari 2019)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul tersebut diatas.

Demikian atas perhatian dan perkenannya disampaikan terima kasih.

  
 Dr. Susanto, M.Pd.  
 NIP. 196306161988021001

Tembusan Yth

1. Dekan FISIP Universitas Jember;
2. Mahasiswa ybs; ✓
3. Arsip.



CERTIFICATE NO : QMS/173

FIFGROUP



member of ASTRA

**SURAT IZIN PENELITIAN DARI  
PT. FIFGROUP CABANG JEMBER**

No : 001/S-KET/FIFGROUP/JBR/2019  
Perihal : Surat Kesediaan  
Lampiran : -

**SURAT KESEDIAAN PENELITIAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Muhammad Rizqi Mubarak  
Jabatan : Branch Manager

Menanggapi dari nomor surat tanggal 5 Desember 2018 perihal ijin penelitian mahasiswa

Nama : Putra Adi Tri Pamungkas  
NIM : 150910202043

untuk itu kami memberikan ijin pelaksanaan penelitian tersebut.

Demikian surat kesediaan ini, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

Jember, 30 Januari 2019

PT FEDERAL INTERNATIONAL FINANCE

(Muhammad Rizqi Mubarak)  
Branch Manager



www.fifgroup.co.id

FIFGROUP



member of ASTRA

**SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN DI  
PT.FIFGROUP CABANG JEMBER**

No : 002/S-KET/FIFGROUP/JBR/1/2019  
Perihal : Surat Keterangan  
Lampiran : -

**SURAT KETERANGAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Muhammad Rizqi Mubarak  
Jabatan : Branch Manager

Menyatakan bahwa,

Nama : Putra Adi Tri Pamungkas  
NIM : 150910202043  
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Perguruan Tinggi : Universitas Jember

Mahasiswa tersebut benar-benar telah selesai melakukan penelitian di PT.FIFGROUP Cabang Jember dengan judul " Peran Sistem Pengendalian Internal Melalui Metode COSO Dalam Menekan Angka Kredit Macet (Studi Kasus Pada PT.FIFGROUP Cabang Jember)" , pada bulan Desember 2018-Januari 2019.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana semestinya.

Jember, 30 Januari 2019

PT FEDERAL INTERNATIONAL FINANCE

( Muhammad.Rizqi Mubarak )  
Branch Manager



FIFAstra

motorcycle financing



SPEKTRA

multi financing



AFTRA

car financing

www.fifgroup.co.id