

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERN DALAM
PENYELESAIAN KREDIT BERMASALAH
PADA PT. BANK SUMUT**

SKRIPSI

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syara
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi
Program Studi Akuntansi*



Oleh :
Nama : TUTUD DWI LESTARIE
NPM : 1405170139
Program Studi : AKUNTANSI

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 Telp. (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 24 Maret 2018, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

MEMUTUSKAN

Nama : TUTUD DWI LESTARIE
N P M : 1405170139
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERN DALAM PENYELESAIAN KREDIT BERMASALAH PADA PT. BANK SUMUT

Dinyatakan : (B/A) *Lulus Yudisium, dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si

Penguji II

IKHSAN ABDULLAH, S.E., M.Si

Pemimbing

WAN FACHRUDDIN, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA

PANITIA UJIAN

Ketua



H. SIKHATUDDIN, S.E., M.M., M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : TUTUD DWI LESTARIE
N P M : 1405170139
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI PEMERIKSAAN
Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERN DALAM
PENYELESAIAN KREDIT BERMASALAH PADA PT. BANK
SUMUT

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan
skripsi.

Medan, Maret 2017

Pembimbing Skripsi

(WAN FACHRUDDIN, SE, M.Si, Ak, CA, CPA)

Diketahui/Disetujui
oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(H. JANURI, SE, MM, M.Si)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Tutud Dwi Lestari
NPM : 1405170139
Konsentrasi : Akuntansi Pemeriksaan
Fakultas : Ekonomi (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/HESP/
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak/plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, 22-03-2018

Pembuat Pernyataan



Tutud Dwi Lestari

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : TUTUD DWI LESTARIE
N.P.M : 1405170139
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI PEMERIKSAAN
Judul Skripsi : ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERN DALAM
PENYELESAIAN KREDIT BERMASALAH PADA PT. BANK
SUMUT

| Tanggal | Deskripsi Bimbingan Skripsi | Paraf | Keterangan |
|--------------|--|-------|------------|
| 15 04 '18 | - Daftar wawancara dipenuhi dan disimpulkan dalam skripsi - seleskan hasil dari analisis datanya. - SPI diselesaikan dengan kondisi lapangan | | |
| 01 03 '18 | - Format tulisan disesuaikan dengan buku panduan - pembahasan 2 hasil lebih dipercepat - Kesimpulan dan Saran sesuai- kan dengan saran pimb- bing - Daftar pustaka disesuaikan dengan Kutipan. | | |
| 07 03 '18 | - Saran diperbaiki dan lebih dipercepat. - Kecepatan penulisan | | |
| 08 03 '18 | Ace & Ketahap selanjutnya | | |

Pembimbing Skripsi

WAN FACHRUDDIN, SE, M.Si, Ak, CA, CPA

Medan, Maret 2018
Diketahui /Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

ABSTRAK

Tutud Dwi Lestarie. NPM. 1405170139. Analisis Sistem Pengendalian Intern Dalam Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada PT. Bank SUMUT. 2018. Skripsi.

Sistem pengendalian intern digunakan untuk mengetahui proses yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan pengendalian. Dengan menggunakan rasio *Non Performing Loan* (NPL) dapat melihat naik turunnya kredit bermasalah. Selama lima tahun dari tahun 2012-2016, pada tahun 2014 rasio *Non Performing Loan* (NPL) PT. Bank SUMUT 5,47% mencapai batas maksimal yang ditetapkan oleh Peraturan Bank Indonesia yaitu 5,00%. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah yang terdapat pada PT. Bank SUMUT apakah sudah sesuai dengan unsur sistem pengendalian intern menurut COSO.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah PT. Bank SUMUT. Teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah sudah sesuai dengan sistem pengendalian menurut COSO kecuali di aktivitas pengendalian ada komponen yang belum dijalankan dalam penyelesaian kredit bermasalah yaitu penyelesaian kredit bermasalah tidak diselesaikan dengan melihat tingkat kolektibilitas kreditnya dan tidak adanya sandi khusus di setiap komputer. Sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah sudah sesuai dengan aturan dan regulasi yang ada yaitu dengan aturan yang telah ada di perusahaan yang mengacu kepada Peraturan Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan tetapi belum efektif dan efisien dilihat dari sisi penagihan kredit bermasalah. Pada tahun 2016 NPL PT. Bank SUMUT sebesar 4,70% tidak melebihi batas maksimal yang ditetapkan oleh Peraturan Bank Indonesia tetapi belum mencapai target yang ditetapkan oleh kebijakan internal yaitu sebesar 4,00%.

Kata kunci : *Sistem Pengendalian Intern dan Kredit Bermasalah.*

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum, Wr. Wb.

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji dan syukur kepada Allah SWT, serta Salawat dan Salam bagi Rasulullah SAW, beserta keluarga, para sahabat dan pengikutnya. Penulis mengucapkan rasa syukur yang mendalam karena rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Sarjana Akuntansi dengan judul **“ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERN DALAM PENYELESAIAN KREDIT BERMASALAH PADA PT. BANK SUMUT”**

Dalam proses penulisan proposal ini, penulis banyak mendapatkan dukungan, bantuan dan masukan dari berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Yang teristimewa kepada orang tua tercinta, **Bapak Bejo dan Ibu Rusmiyem**, yang tiada hentinya memberikan curahan kasih sayang, pengorbanan baik materi, tenaga maupun waktu, dan dorongan semangat serta doa kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan setiap tanggung jawab yang diemban. Buat mbak **Riesti Frabtiwi**, adik **Dela Puspita**, Kakak sepupu **Elia Wike Wijayanti Wijaya**, abang ipar **Krisnadi**, serta untuk keponakan **Danish Syauqi Al-Krisna**, terima kasih atas bantuan, dukungan, masukan serta waktunya.
2. Bapak **Dr. Agussani, M.Ap** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak **Januri, S.E., M.M., M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Ade Gunawan, S.E., M.Si** selaku WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si** selaku WD III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu **Fitriani Saragih, S.E., M.Si** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu **Zulia Hanum, S.E., M.Si** selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak **Wan Fachrudin, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA** selaku Dosen Pembimbing yang sudah banyak mengarahkan penulis dalam pembuatan skripsi ini.
9. Bapak **Sukma Lesmana, S.E., M.Si** selaku Dosen Penasihat Akademik.
10. Seluruh **Dosen dan Staff Biro** Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomo dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Bapak/Ibu **Pegawai dan Staf** PT. Bank SUMUT yang telah membantu penulis dalam melaksanakan penelitian.
12. Kepada sahabat, **Dedek Lia Ardila, Triwahyu Utari, Yufita Andhini, Rizky Suseno** dan **Putra Yadi Hasibuan** terima kasih atas bantuan, dukungan dan doanya kepada penulis dalam menyelesaikan proposal ini.
13. Kepada sahabat SMK, **Hilda Amelia Harahap, Ririn Anjani Rangkuti** dan **Renny Ramadhani** terima kasih atas dukungan, doa dan semangat yang diberikan kepada penulis.

14. Kepada seluruh teman-teman khususnya kelas **B-Pagi Stambuk 2014** dan Kelas **Konsentrasi Audit Stambuk 2014** terima kasih atas bantuan, informasi dan dukungannya, semangat terus ya.
15. Teman-teman kos, **Nia, Rika, Andri, Diana, kak Risma, Endang, Lily** dan yang lainnya terima kasih atas pengertian dan dukungannya.
16. Sahabat kecil, **Wulandari, Siti Rapika, Lily Wardhani, Dinda Khairani, Oni Aprili, Ariandi, Diki Pratama** dan personil lainnya yang namanya tidak disebutkan terima kasih atas semangat dan dukungannya.
17. Dan semua pihak yang telah memberikan do'a dan dukungannya.

Wassalamualaikum, Wr. Wb.

Medan, Februari 2017

Penulis

Tutud Dwi Lestarie

DAFTAR ISI

Halaman

| | |
|---|-----------|
| ABSTRAK | |
| KATA PENGANTAR..... | i |
| DAFTAR ISI..... | iv |
| DAFTAR TABEL | v |
| DAFTAR BAGAN | vi |
| BAB I : PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar belakang Masalah | 1 |
| B. Identifikasi Masalah..... | 5 |
| C. Rumusan Masalah..... | 5 |
| D. Tujuan Penelitian..... | 5 |
| E. Manfaat Penelitian..... | 6 |
| BAB II : LANDASAN TEORI | 7 |
| A. Uraian Teoritis..... | 7 |
| 1. Sistem Pengendalian Internal | 7 |
| a. Pengertian Sistem Pengendalian Internal | 7 |
| b. Tujuan Sistem Pengendalian Internal..... | 8 |
| c. Unsur-unsur Sistem Pengendalian Internal | 8 |
| 2. Kredit Bermasalah..... | 16 |
| a. Pengertian Kredit..... | 16 |
| b. Kredit Bermasalah..... | 17 |
| c. Penggolongan Kualitas Kredit | 18 |
| d. Sebab-sebab Terjadinya Kredit Bermasalah..... | 19 |
| e. Dampak Kredit Bermasalah..... | 22 |
| f. Penyelamatan Kredit Bermasalah..... | 22 |
| g. Penyelesaian Kredit Bermasalah..... | 28 |
| B. Penelitian Terdahulu | 31 |
| C. Kerangka Berfikir | 32 |
| BAB III : METODE PENELITIAN | 35 |
| A. Pendekatan Penelitian | 35 |
| B. Definisi Operasional..... | 35 |
| C. Tempat dan Waktu Penelitian..... | 36 |
| D. Jenis dan Sumber Data..... | 36 |
| E. Teknik Pengumpulan Data..... | 37 |
| F. Teknik Analisis Data | 37 |

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 39

A. Hasil Penelitian..... 39

B. Pembahasan 48

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN..... 58

A. Kesimpulan..... 58

B. Saran..... 60

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel I.I Non Performing Loans | 3 |
| Tabel II.I Penyelesaian Kredit Bermasalah..... | 31 |
| Tabel II.2 Penelitian Terdahulu..... | 31 |
| Tabel III.I Rincian Waktu Penelitian..... | 22 |
| Tabel IV.1 Kredit Yang Diberikan..... | 40 |
| Tabel IV.2 Kredit Bermasalah (<i>Non Performing Loan</i>)..... | 40 |

DAFTAR BAGAN

| | |
|------------------------------------|----|
| Bagan II.I Kerangka Berfikir | 34 |
|------------------------------------|----|

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan perekonomian suatu daerah tidak terlepas dari peran aktif lembaga keuangan yang berada didalamnya. Peran aktif lembaga keuangan khususnya bank dapat dilihat dari fungsi yang dijalankan dalam roda perekonomian, yaitu selain dari lembaga yang menghubungkan antara pihak-pihak yang memiliki dana lebih dengan pihak-pihak yang membutuhkan dana. Lembaga keuangan juga memiliki peranan sebagai lembaga yang menghimpun dana dari masyarakat yang berupa simpanan atau tabungan yang mana akan disalurkan kembali kepada masyarakat yang memerlukan dana berupa kredit (Setiawan dan Wisadha, 2011).

Bank merupakan lembaga keuangan dan merupakan kekuatan ekonomi yang bekerja berdasarkan kepercayaan, dalam kegiatan operasionalnya bank menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kembali dana tersebut kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Pemberian kredit yang berjalan lancar akan mengembangkan dan meningkatkan kegiatan ekonomi suatu negara. Kedudukan bank sangat rentan dengan adanya pemberian kredit yang didalamnya mengandung "*Degree Of Risk*" yang tidak menutup kemungkinan terjadinya suatu kredit macet (Astuti, 2009, hal. 10). Pemberian kredit oleh pihak bank harus memperhatikan asas-asas pemberian kredit yang sehat. Untuk memperoleh keyakinan tersebut, seperti dalam penjelasan Pasal 8 Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan yaitu : "Dalam

memberikan kredit, bank wajib melakukan penelitian yang seksama terhadap watak (*character*), kemampuan (*capacity*), modal (*capital*), agunan (*collateral*), kondisi ekonomi debitur (*condition of economy*). Hal ini untuk menjaga kemungkinan-kemungkinan yang tidak diharapkan terjadi. ”Seandainya terjadi hal yang demikian maka pihak bank tidak boleh begitu saja memaksakan pada debitur untuk segera melunasi hutangnya. Debitur berkewajiban untuk mengembalikan kredit yang telah diterimanya berikut dengan bunga sesuai dengan yang tercantum dalam perjanjian (Astuti, 2009, hal. 9).

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kredit bermasalah dalam penelitian ini adalah *Non Performing Loan (NPL)*. *Non Performing Loan* adalah perbandingan antara total kredit bermasalah dengan total kredit yang diberikan kepada debitur. Apabila suatu bank mempunyai NPL yang tinggi, maka akan memperbesar biaya, baik biaya pencadangan aktiva produktif maupun biaya lainnya, dengan kata lain semakin tinggi NPL suatu bank, maka hal tersebut akan mengganggu kinerja bank tersebut. Dampak dari keberadaan NPL yang tidak wajar salah satunya adalah hilangnya kesempatan memperoleh *income* (pendapatan) dari kredit yang diberikan, sehingga mengurangi perolehan laba dan berpengaruh buruk bagi profitabilitas bank (Lukman Dendawijaya, 2009 hal 82).

Dari uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di PT. Bank SUMUT dikarenakan adanya kredit bermasalah yang dilihat dari rasio *Non Performing Loan (NPL)* dimana menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 18/14/PBI/2016 tanggal 18 Agustus 2016 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 Tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional,

pasal 11 ayat 2 huruf b menetapkan bahwa rasio NPL Total Kredit secara bruto (*gross*) kurang dari 5% (lima persen).

Tabel I.I
Non Performing Loan (NPL)
PT. Bank SUMUT

| Tahun | Rasio <i>Non Performing Loan</i> (NPL) | Peraturan Bank Indonesia (maksimal 5,00 %) |
|-------|--|--|
| 2012 | 2,81 % | 5,00 % |
| 2013 | 3,83 % | 5,00 % |
| 2014 | 5,47 % | 5,00 % |
| 2015 | 5,00 % | 5,00 % |
| 2016 | 4,70 % | 5,00 % |

Sumber : PT. Bank SUMUT

Dari tabel diatas rasio NPL pada PT. Bank SUMUT pada tahun 2014 NPL mencapai 5,47 % dan ditahun 2015 mencapai 5,00 % mencapai batas maksimal yang ditetapkan oleh Peraturan Bank Indonesia yang berarti PT. Bank SUMUT mengalami masalah dibidang perkreditan merujuk pada peraturan Bank Indonesia diatas. Faktor yang menyebabkan timbulnya kredit bermasalah yaitu ketidakmampuan nasabah dalam melunasi kreditnya dapat disebabkan karena nasabah sedang mengalami risiko bisnis dimana pendapatan yang diterima nasabah berkurang sehingga tidak dapat melunasi hutangnya, penyebab yang lain disebabkan keadaan nasabah sendiri yang tidak ada kemauan untuk membayar kredit yang telah diterimanya atau penggunaan kredit yang salah yaitu penggunaan kredit yang tidak sesuai dengan permintaan semula/berkaitan langsung dengan pemberian kredit yang tidak sesuai prosedur dan kesalahan dalam menganalisis. Maka dari itu diperlukan adanya kebijakan manajemen yang dapat memperkecil risiko kerugian dari tidak lancarnya pengembalian kredit yang telah diberikan. Kebijakan tersebut berupa penerapan pengendalian intern dalam

unsur pengawasan kinerja yaitu evaluasi kepatuhan karyawan terhadap kebijakan dan prosedur manajemen dan terhadap aturan dan regulasi yang berlaku pada prosedur pemberian kredit kepada nasabah (Anastasia Diana, 2011).

Menurut Ikatan Bankir Indonesia (2015 hal. 100) menyatakan bahwa :

Penyelesaian kredit bermasalah merupakan upaya yang dilakukan bank dimana setelah diidentifikasi, evaluasi dan tindakan penyelamatan, bank meyakini bahwa debitur tersebut tidak mempunyai prospek dalam melaksanakan kewajiban terkait dengan fasilitas kredit yang telah diterimanya maupun dalam perbaikan kolektibilitas kreditnya, serta untuk mengamankan/meminimalkan bank dari risiko/kerugian yang semakin besar melalui usaha pelunasan kembali atas fasilitas kredit yang diberikan. Upaya penyelesaian kredit bermasalah, dapat dilakukan melalui : setoran dari debitur atau pemegang saham; penjualan barang agunan; *take over* fasilitas kredit debitur oleh kreditur (bank lain atau investor); eksekusi Hak Tanggungan melalui balai lelang; litigasi (penyelesaian melalui pengadilan).

Secara umum sistem pengendalian internal merupakan suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan oleh manajemen bank secara berkesinambungan dengan tujuan untuk menjaga dan mengamankan harta kekayaan bank, menjamin ketersediaannya laporan yang lebih akurat, meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku dan mengurangi dampak kerugian, penyimpangan dan pelanggaran aspek kehati-hatian serta meningkatkan efektivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi biaya. Sistem pengendalian internal perlu mendapat perhatian lebih dari pihak manajemen bank karena salah satu faktor terjadinya kesulitan usaha bank disebabkan oleh lemahnya pelaksanaan sistem pengendalian internal yang telah ditetapkan (Nur Rohma, 2011).

Berdasarkan latar belakang dan uraian diatas maka penelitian ini mengambil judul

“Analisis Sistem Pengendalian Intern Dalam Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada PT. Bank SUMUT”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Adanya peningkatan NPL mencapai batas maksimal yang ditetapkan oleh Peraturan Bank Indonesia tahun 2014 dan 2015 pada PT. Bank SUMUT.
2. Adanya kesalahan dalam supervisi dan analisa kredit pada PT. Bank SUMUT.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah pada PT. Bank SUMUT?
2. Apakah sistem pengendalian internal dalam penyelesaian kredit bermasalah sudah sesuai dengan tujuan sistem pengendalian intern?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah sudah sesuai dengan tujuan sistem pengendalian intern.

Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Bagi Penulis

Untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai sistem pengendalian intern khususnya dalam penyelesaian kredit bermasalah.

b. Bagi Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan kontribusi tentang sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah dimasa yang akan datang.

c. Bagi Pihak-pihak Lain

Dapat dijadikan salah satu bahan referensi dan pembanding bagi yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut dibidang ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Sistem Pengendalian Intern

a. Pengertian Sistem Pengendalian Intern

Coso mendefinisikan pengendalian internal sebagai proses yang diimplementasikan oleh dewan direksi, manajemen, serta seluruh staf dan karyawan di bawah arahan mereka dengan tujuan untuk memberikan jaminan yang memadai atas tercapainya tujuan pengendalian (Anastasia Diana dan Lilis Setiawati, 2011, hal. 83).

Sistem Pengendalian Intern meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen (Mulyadi, 2014, hal. 163).

Sistem Pengendalian Internal adalah suatu proses karena termasuk didalam aktivitas operasional organisasi dan merupakan bagian integral dari kegiatan pengelolaan pengendalian internal memberikan jaminan yang lengkap dan wajar untuk sulit dicapai (Rooney dan Steibart, 2012).

Pendapat lain diungkapkan oleh Seprida Hanum, dkk (2015, hal. 90) :

Sistem Pengendalian Internal adalah semua rencana organisasional, metode dan pengukuran yang dipilih oleh suatu kegiatan usaha untuk mengamankan harta kekayaan, mengecek keakuratan dan keandalan data akuntansi usaha tersebut, meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung dipatuhinya kebijakan menejerial yang telah ditetapkan.

Dari pengertian sistem pengendalian internal menurut para ahli diatas maka sistem pengendalian internal merupakan suatu proses yang dipengaruhi meliputi struktur organisasi yang dibawah arahan untuk mencapai tujuan organisasi, yang berfungsi untuk menjaga kekayaan perusahaan dan penyajian laporan keuangan yang dapat dipercaya dengan berdasarkan undang-undang dan peraturan yang berlaku serta efektivitas dan efesiensi operasi.

b. Tujuan Sistem Pengendalian Intern

Tujuan sistem pengendalian internal menurut COSO (Anastasia Diana dan Lilis Setiawati, 2011, hal. 83) ada 3 unsur yaitu:

1. Efektivitas dan efesiensi operasi.
2. Reabilitas pelaporan keuangan.
3. Kesesuaian dengan aturan dan regulasi yang ada.

c. Unsur-unsur Sistem Pengendalian Intern

Unsur-unsur sistem pengendalian internal menurut COSO (Anastasia Diana dan Lilis Setiawati, 2011, hal. 83) ada 5 unsur yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian

Setiap organisasi, tidak peduli apakah organisasi tersebut perusahaan besar atau perusahaan kecil, harus memiliki lingkungan pengendalian yang kuat. Lingkungan pengendalian yang lemah kemungkinan besar diikuti dengan kelemahan dalam komponen pengendalian internal yang lain. Lingkungan pengendalian, sebagai komponen pengendalian yang pertama, meliputi faktor-faktor sebagai berikut :

a. Filosofi manajemen dan gaya operasi.

Manajer harus mengambil tindakan aktif untuk menjadi contoh berperilaku atis dengan bertindak sesuai dengan kode etik personal. Manajer juga bertanggung jawab untuk menyusun kode etik perusahaan dan memperlakukan setiap karyawan dengan adil dan dengan hormat. Manajer harus menekankan pentingnya pengendalian internal.

b. Komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika.

Pentingnya bagi manajemen untuk menciptakan budaya organisasi yang menekankan pada integritas dan nilai-nilai etika. Perilaku etis atau tidak etis manajer dan karyawan berdampak besar terhadap keseluruhan pengendalian internal. Perilaku etis dan tidak etis akan menciptakan suasana yang dapat mempengaruhi validitas proses pelaporan keuangan. Setiap perusahaan perlu memiliki kode perilaku untuk mengatur tindakan manajemen, bawahan, maupun karyawan. Manajemen harus mengambil tindakan proaktif untuk memastikan bahwa semua karyawan benar-benar sadar akan standar perilakunya sehari-hari. Keputusan manajemen untuk tetap berpegang pada nilai-nilai etika, sekalipun menghadapi kepurusan yang sulit, akan menjadi pesan yang positif bagi semua karyawan. Manajemen harus mendorong terciptanya tujuan jangka panjang. Banyak manajer yang tidak sadar telah menciptakan situasi yang menyebabkan bawahan mereka terlibat dalam perilaku tidak etis demi mencapai keberhasilan jangka pendek.

c. Komitmen terhadap kompetensi.

Perusahaan harus merekrut karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya guna mendorong kreativitas dan inisiatif dalam menghadapi kondisi yang dinamis saat ini. Oleh karena itu, penting bagi bagian personalia untuk mengisi lowongan kerja dengan personil yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang harus dikerjakan.

d. Komite audit dari dewan direksi.

Dewan direksi bertanggung jawab untuk memilih Komite audit yang beranggotakan orang-orang dari luar perusahaan. Peran komite audit adalah memantau akuntansi perusahaan serta praktik dan kebijakan pelaporan keuangan. Komite audit juga berperan sebagai perantara antara auditor internal dan auditor eksternal. Dengan demikian, auditor internal berada bawah komite audit, bukannya di bawah manajer. Praktik ini penting, mengingat adakalanya pelaku kecurangan bukanlah karyawan dan bawahan tetapi manajer itu sendiri. Jika auditor internal berada di bawah manajer, apa yang bisa dilakukan oleh auditor internal jika manajernya berbuat curang.

e. Struktur organisasi.

Struktur organisasi perusahaan menggambarkan pembagian otoritas dan tanggung jawab dalam perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi ini harus disajikan secara eksplisit dalam bentuk grafis agar jelas siapa bertanggung jawab atas apa.

f. Metode penetapan otoritas dan tanggung jawab.

Penetapan otoritas dan tanggung jawab otoritas adalah Hak yang dimiliki karena posisi formal seseorang untuk memberi perintah kepada bawahan. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk menjalankan tugas tertentu dan untuk diminta pertanggungjawabannya atas hasil yang dicapai. Penetapan otoritas dan tanggung jawab ini nampak dalam deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi sebuah organisasi untuk memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas. Tanpa deskripsi pekerjaan yang jelas, bisa terjadi saling melempar tanggung jawab atau malah ada pekerjaan yang semua orang merasa “ini bukan pekerjaan saya.”

g. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

Kebijakan sumber daya manusia yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai operasi yang efisien dan memelihara integritas data. Beberapa kebijakan di bidang sumber daya manusia yang perlu dipertimbangkan antara lain :

- 1) Indoktrinasi karyawan baru mengenai kebijakan etis perusahaan, kode perilaku dalam perusahaan, serta pengendalian internal.
- 2) Ketaatan perusahaan terhadap regulasi dan peraturan mengenai ketenagakerjaan.
- 3) Tindakan aktif perusahaan untuk memastikan karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.
- 4) Menyediakan program konseling bagi karyawan perusahaan yang bermasalah.

2. Aktivitas pengendalian

Aktivitas pengendalian yang terkait dengan pelaporan keuangan antara lain meliputi :

- a. Desain dokumen yang baik dan bernomor urut tercetak.

Desain dokumen yang baik adalah desain dokumen yang sederhana sehingga meminimalkan kemungkinan kesalahan mengisi. Dokumen juga harus memuat tempat untuk bertanda tangan bagi mereka yang berwenang untuk mengotorisasi transaksi. Jika dokumen digunakan sebagai bukti peralihan harta, maka perlu ada kolom untuk tanda tangan dan nama terang penerima. Dokumen perlu bernomor urut tercetak sebagai wujud pertanggungjawaban penggunaan dokumen.

- b. Pemisahan tugas.

Terdapat tiga pekerjaan yang harus dipisahkan agar karyawan tidak memiliki peluang untuk mencuri harta perusahaan dan memalsukan catatan akuntansi. Ketiga pekerjaan tersebut adalah:

- 1) Fungsi penyimpanan harta.
- 2) Fungsi pencatatan.
- 3) Fungsi otorisasi transaksi bisnis.

- c. Otorisasi yang memadai atas setiap transaksi bisnis yang terjadi.

Otorisasi adalah pemberian wewenang dari manajer kepada bawahannya untuk melakukan aktivitas atau untuk mengambil keputusan tertentu.

d. Mengamankan harta dan catatan perusahaan.

Harta perusahaan meliputi kas, persediaan, peralatan dan bahkan data dan informasi perusahaan. Yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengamankan harta dan informasi tersebut, antara lain meliputi :

- 1) Menciptakan pengawasan yang memadai.
- 2) Memastikan catatan harta yang akurat.
- 3) Membatasi akses fisik terhadap harta.
- 4) Menjaga catatan dan dokumen dengan menyimpan catatan dan dokumen dalam lemari yang terkunci, serta dengan membuat backup yang memadai.
- 5) Pembatasan akses terhadap ruang komputer dan terhadap file perusahaan.

e. Menciptakan adanya pengecekan independen atas pekerjaan karyawan lain.

Beragam aktivitas untuk pengecekan independen antara lain meliputi :

- 1) Rekonsiliasi dua catatan yang dihasilkan oleh dua pihak yang independen.
- 2) Membandingkan catatan dengan aktual fisik.
- 3) Prinsip *double entry bookkeeping*.
- 4) Riview independen.

3. Penafsiran resiko

Semua perusahaan, baik besar maupun kecil, pasti menghadapi risiko internal maupun eksternal dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan. Risiko tersebut dapat bersumber dari :

- a. Tindakan tidak sengaja, seperti :
 - 1) Kesalahan yang disebabkan oleh kecerobohan karyawan, kegagalan karyawan untuk mengikuti prosedur tertentu, dan karyawan yang tidak atau kurang terlatih.
 - 2) Kesalahan yang tidak disengaja.
 - 3) Kesalahan dalam meng-copy data.
 - 4) Sistem yang tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan atau tidak mampu menangani tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Tindakan sengaja.
 - 1) Sabotase, tindakan dengan sengaja merusak sistem informasi akuntansi.
 - 2) Kecurangan karyawan dengan mencuri atau menyalahgunakan harta perusahaan. Adakalanya tindakan ini diikuti dengan pemalsuan catatan akuntansi untuk menutupi kecurangan yang dilakukan.
- c. Bencana alam atau kerusakan politik, seperti kebakaran, banjir, gempa bumi, tsunami, angin ribut, perang, atau kerusakan masa.
- d. Kesalahan perangkat lunak dan kegagalan peralatan komputer.
 - a. Kerusakan hardware.
 - b. Kerusakan sistem operasi.
 - c. Kerusakan perangkat lunak.
 - d. Arus listrik yang tidak stabil.

4. Informasi dan Komunikasi

Informasi harus diidentifikasi, diproses, dan dikomunikasikan ke personil yang tepat sehingga setiap orang dalam perusahaan dapat melaksanakan tanggung jawab mereka dengan baik.

5. Pengawasan Kinerja

Kegiatan utama dalam pengawasan kinerja meliputi:

a. Supervisi yang efektif.

Supervisi yang efektif meliputi pelatihan terhadap karyawan, memonitor kinerja karyawan, mengoreksi kesalahan yang mereka lakukan, serta mengamankan harta dengan mengawasi karyawan yang memiliki akses terhadap harta perusahaan. Supervisi amat penting, terutama di perusahaan kecil yang tidak memiliki pemisahan tugas yang cukup memadai.

b. Akuntansi pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban meliputi:

- 1) Penyusunan anggaran, kuota, penjadwalan, harga pokok standar dan standar kualitas.
- 2) Laporan kinerja yang membandingkan kinerja aktual dengan rencana dan menginformasikan jika ada penyimpangan yang signifikan.
- 3) Prosedur untuk investigasi penyimpangan yang signifikan dan mengambil tindakan untuk mengoreksi kondisi yang menyebabkan terjadinya penyimpangan tersebut.

c. Pengauditan internal.

Pengauditan internal mencakup:

- 1) Review terhadap reliabilitas dan integrasi informasi operasional dan informasi finansial.
- 2) Penilaian terhadap efektivitas pengendalian internal.
- 3) Evaluasi kepatuhan karyawan terhadap kebijakan dan prosedur manajemen dan terhadap aturan dan regulasi yang berlaku.
- 4) Evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi manajemen.

2. Kredit Bermasalah

a. Pengertian Kredit

Istilah kredit “*Credere*” berasal dari bahasa Yunani, artinya kepercayaan, oleh karena itu dasar dari kredit adalah kepercayaan. Seseorang atau semua badan yang menyediakan kredit (kreditur) memiliki keyakinan bahwa penerima kredit (debitur) di masa mendatang dapat memenuhi seluruh yang telah diiperjanjikan, berupa barang, uang atau jasa. Menurut Undang-Undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998 adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil.

Kredit adalah semua jenis pinjaman yang harus dibayar kembali bersama bunganya oleh peminjam sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati (Hasibuan, 2008, hal. 87).

Kredit dapat berupa uang atau tagihan yang nilainya diukur dengan uang (Kasmir, 2014, hal. 113).

Dari pengertian kredit diatas dapat disimpulkan bahwa kredit adalah suatu usaha pemberian barang, uang atau jasa dengan perjanjian yang dibuat, yang telah disepakati oleh pihak peminjam dengan jangka waktu tertentu serta dengan jumlah bunga yang telah ditetapkan.

b. Kredit Bermasalah

Kredit bermasalah atau *Non Performing Loan* menurut Bank Indonesia PBI No. 17/11/PBI/2015 menyatakan Rasio *non performing loan* Total Kredit yang selanjutnya disebut Rasio NPL Total Kredit adalah rasio antara jumlah Total Kredit dengan kualitas kurang lancar, diragukan, dan macet, terhadap Total Kredit.

Menurut Kasmir (2010, hal. 228) mengatakan Credit risk ratio merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur resiko terhadap kredit yang disalurkan dengan membandingkan kredit macet dengan jumlah kredit yang disalurkan.

Rasio NPL dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$NPL = \frac{\text{Kredit Bermasalah}}{\text{Total Kredit Yang Diberikan}} \times 100\%$$

Pendapat lain diungkapkan oleh Ismail (2010) :

Kredit bermasalah adalah kredit yang telah disalurkan oleh bank dan nasabah tidak dapat melakukan pembayaran atau melakukan angsuran sesuai dengan perjanjian yang telah ditandatangani oleh bank dan nasabah. Dalam memberikan kredit kepada nasabah, bank juga menerapkan prinsip kehati-hatian karena kredit mengandung risiko yang sangat besar, jika debitur tidak dapat membayar atau melunasi hutangnya maka bank akan mengalami kerugian.

Sedangkan menurut Ikatan Bankir Indonesia (2015, hal. 91) ada beberapa pengertian kredit bermasalah, yaitu sebagai berikut :

- a. Kredit yang di dalam pelaksanaannya belum mencapai/memenuhi target yang diinginkan bank.

- b. Kredit yang memiliki kemungkinan timbulnya risiko di kemudian hari bagi bank dalam arti luas.
- c. Mengalami kesulitan di dalam penyelesaian kewajiban-kewajibannya, baik dalam bentuk pembayaran kembali pokoknya dan atau pembayaran bunga, denda keterlambatan, serta ongkos-ongkos bank yang menjadi beban debitur.
- d. Kredit dimana pembayaran kembalinya dalam bahaya, terutama apabila sumber-sumber pembayaran kembali yang diharapkan diperkirakan tidak cukup untuk membayar kembali kredit sehingga belum mencapai/memenuhi target yang diinginkan oleh bank.
- e. Kredit dimana terjadi cedera janji dalam pembayaran kembali sesuai perjanjian sehingga terdapat tunggakan, atau ada potensi kerugian di perusahaan debitur sehingga memiliki kemungkinan timbulnya risiko di kemudian hari bagi bank dalam arti luas.
- f. Mengalami kesulitan di dalam penyelesaian kewajiban-kewajibannya terhadap bank, baik dalam bentuk pembayaran kembali pokoknya, pembayaran bunga maupun pembayaran ongkos-ongkos bank yang menjadi beban nasabah debitur yang bersangkutan.
- g. Kredit golongan perhatian khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet serta golongan lancar yang berpotensi menunggak.

Dari pengertian kredit bermasalah diatas dapat disimpulkan bahwa kredit

bermasalah adalah ketidakmampuan nasabah untuk membayar kewajibannya kepada pihak bank baik pinjaman pokok maupun bunganya dikarenakan suatu hal yang dapat menyebabkan berkurangnya perolehan pendapatan bank dan menimbulkan risiko dikemudian hari.

c. Penggolongan Kualitas Kredit

Penggolongan kualitas kredit menurut Bank Indonesia (Dr. Kasmir, 2014, hal. 130) menggolongkan kualitas kredit menurut ketentuan sebagai berikut:

- 1). Lancar (Pas)
Lancar artinya kredit yang disalurkan tidak menimbulkan masalah. Suatu kredit dapat dikatakan lancar apabila:
 - a). Pembayaran angsuran pokok dan/ atau bunga tepat waktu.
 - b). Memiliki mutasi rekening yang aktif; atau
 - c). Bagian dari kredit yang dijamin dengan agunan tunai (cash collateral).
- 2). Dalam Perhatian Khusus
Dikatakan dalam perhatian khusus kredit yang diberikan sudah mulai bermasalah, sehingga perlu memperoleh perhatian. Kondisi dalam perhatian khusus apabila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a). Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan/ atau bunga yang belum melampaui 90 hari;
 - b). Kadang-kadang terjadi cerukan;
 - c). Jarang terjadi pelanggaran terhadap kontrak yang diperjanjikan;
 - d). Mutasi rekening relatif aktif;
 - e). Didukung dengan pinjaman baru
- 3). Kurang Lancar
Dikatakan kurang lancar artinya kredit yang diberikan pembayarannya sudah mulai tersendat-sendat, namun nasabah masih mampu membayar. Kondisi kurang lancar apabila memenuhi kriteria berikut:
- a). Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan/ atau bunga yang telah melampaui 90 hari;
 - b). Sering terjadi cerukan;
 - c). Terjadi pelanggaran terhadap kontrak yang diperjanjikan lebih dari 90 hari;
 - d). Frekuensi mutasi rekening relatif rendah;
 - e). Terdapat indikasi masalah keuangan yang dihadapi debitur;
 - f). Dokumen pinjaman lemah.
- 4). Diragukan
Dikatakan diragukan artinya kemampuan nasabah untuk membayar makin tidak dapat dipastikan. Kondisi diragukan apabila memenuhi kriteria berikut:
- a). Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan/ atau bunga yang telah melampaui 180 hari;
 - b). Terjadi cerukan yang bersifat permanen;
 - c). Terjadi wanprestasi lebih dari 180 hari;
 - d). Terjadi kapitalis bunga;
 - e). Dokumen hukum yang lemah baik untuk perjanjian kredit maupun pengikatan jaminan.
- 5). Macet (Loss)
Dikatakan macet artinya nasabah sudah tidak mampu lagi untuk membayar pinjamannya, sehingga perlu diselamatkan. Kondisi macet apabila memenuhi kriteria berikut:
- a). Terdapat tunggakan pembayaran angsuran pokok dan/ atau bunga yang telah melampaui 270 hari;
 - b). Kerugian operasional ditutup dengan pinjaman baru;
 - c). Dari segi hukum kondisi pasar, jaminan tidak dapat dicairkan pada nilai yang wajar.

d. Sebab-sebab Terjadinya Kredit Bermasalah

Menurut Ikatan Bankir Indonesia (2015, hal. 92) sebab-sebab terjadinya kredit bermasalah yaitu :

Dalam penyaluran kredit, tidak selamanya kredit yang diberikan bank kepada debitur debitur akan berjalan lancar sesuai dengan yang diharapkan di dalam perjanjian kredit. Kondisi lingkungan eksternal

dan internal (dari sisi nasabah/debitur dan dari sisi bank), dapat mempengaruhi kelancaran kewajiban debitur kepada bank sehingga kredit yang telah disalurkan kepada debitur berpotensi atau menyebabkan kegagalan.

Kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi kegagalan dalam pemberian kredit, antara lain sebagai berikut:

- 1). Perubahan kondisi ekonomi dan kebijakan/peraturan yang mempengaruhi sigmen/bidang usaha debitur. Perubahan tersebut merupakan tantangan terus-menerus yang dihadapi oleh pemilik dan pengelola perusahaan. Kunci sukses dari usaha adalah kemampuan mangantisipasi perubahan dan fleksibel mengelola usahanya.
- 2). Tingkat persaingan yang tinggi, perubahan teknologi, dan perubahan preferensi pelanggan sehingga mengganggu prospek usaha debitur atau menyebabkan usaha debitur sulit untuk tumbuh sesuai dengan target bisnisnya.
- 3). Faktor risiko geografis terkait dengan bencana alam yang mempengaruhi usaha debitur.

Terkait dengan kondisi internal, kegagalan debitur dalam memenuhi kewajibannya kepada bank yang menyebabkan kredit menjadi bermasalah (NPL), dapat dilihat dari dua sisi (dari sisi debitur dan dari sisi bank), yaitu sebagai berikut:

- 1). Dari sisi debitur
 - a). Sikap kooperatif debitur menurun dan adanya itikad yang kurang baik dari debitur atau manajemen perusahaan.

- b). Kredit yang diterima tidak digunakan untuk tujuan yang seharusnya sebagaimana yang diperjanjikan dengan bank.
- c). Strategi usaha tidak tepat.
- d). Konflik di dalam manajemen, organisasi dan kepegawaian (untuk debitur yang merupakan badan usaha) yang berpengaruh terhadap aktivitas bisnis perusahaan.

2). Dari sisi bank

- a). Analisa kredit yang kurang memadai dari bank sehingga terjadinya ketidaktepatan dalam penilaian risiko dan mitigasinya, serta timbulnya *over financing* (kredit yang diberikan lebih besar dari kebutuhan debitur).
- b). Pemantauan terhadap fasilitas kredit yang telah diberikan kepada debitur kurang memadai (lemah).
- c). Adanya *fraud* yang dilakukan oleh karyawan bank terkait dengan penyaluran kredit kepada debitur.
- d). Penguasaan agunan yang lemah, dari objek/fisik agunan maupun pengikatannya.

Suatu fasilitas kredit yang akan bermasalah, menunjukkan indikasi sebagai berikut:

- a). Debitur sering lalai dalam melaksanakan kewajibannya kepada bank sehingga sehubungan dengan fasilitas yang diterimanya (sering adanya tunggakan).
- b). Pos-pos laporan keuangan (neraca dan laporan rugi laba) serta rasio keuangan debitur menunjukkan kondisi yang tidak sehat (seperti *leverage*

ratio yang tinggi, modal kerja menurun dan tidak mencukupi untuk membayar kewajiban usaha, umur piutang yang semakin panjang, pendapatan usaha menurun, biaya usaha meningkat, dan sebagainya).

- c). Proyeksi arus kas debitur yang menunjukkan ketidakmampuan debitur dalam melaksanakan kewajibannya (angsuran dan bunga) kepada bank.
- d). Aktivitas keuangan debitur terlihat tidak sehat, seperti penurunan saldo giro dalam periode yang lama serta seringnya melakukan *overdraft*.

e. Dampak Kredit Bermasalah

Adapun dampak kredit bermasalah menurut Jofie Jusuf (2014, hal. 316)

yaitu:

- 1) Pendapatan bunga menurun.
Debitur yang macet pasti tidak membayar bunga pinjaman.
- 2) Laba menurun.
Bank harus membayar bunga atas dana pihak ketiga yang diterimanya sedangkan penerimaan bunga dari kredit terhenti. Bank tidak mungkin menunda pembayaran bunga deposito atau tabungan.
- 3) Mengganggu likuiditas bank.
Operasi bank adalah cerita mengenai masuk keluat dana (istilah mentrengnya disebut *likuiditas*).
- 4) Reputasi bank rusak.
Bank yang banyak menderita kredit macet akan dipandang sebagai bank yang tidak profesional, ada praktek kolusi dan sejumlah citra negatif lainnya.
- 5) Alokasi sumber daya manusia.
Untuk mengelola kredit macet, bank harus mengalokasikan sumber daya manusia (SDM) berkualitas tinggi yang dimilikinya.
- 6) Alokasi waktu.
Waktu adalah masalah lain yang harus dialokasikan oleh bank. Terkadang menyelesaikan satu kredit bermasalah (macet) memerlukan waktu yang cukup lama.

f. Penyelamatan Kredit Bermasalah

Menurut Ikatan Bankir Indonesia (2015 hal. 95) penyelamatan kredit

bermasalah yaitu :

Serangkaian tindakan yang dapat dilakukan bank terhadap debitur bermasalah untuk dapat memperbaiki kinerja usaha debitur yang bersangkutan dan kualitas kreditnya, yang didasarkan atas hasil analisis bank, debitur tersebut masih mempunyai prospek terkait aktivitas usaha yang dijalankannya dan dapat melaksanakan kewajibannya kepada bank sehingga dapat menjaga kepentingan bank dan melindungi bank dari potensi risiko yang lebih besar.

Tindakan yang dapat dilakukan bank dalam penyelamatan kredit bermasalah, antara lain sebagai berikut:

1). Rescheduling, Reconditioning dan Restructuring (R3)

a). Rescheduling (penjadwalan ulang)

Rescheduling yaitu perubahan syarat kredit hanya menyangkut jadwal pembayaran dan atau jangka waktu termasuk masa tenggang (*grace period*) dan perubahan besarnya angsuran kredit. Tentu tidak kepada semua debitur dapat diberikan kebijakan ini oleh bank, tetapi hanya kepada debitur yang menunjukkan itikad baik dan karakter yang jujur dan memiliki kemauan untuk membayar atau melunasi kredit (*willingness to pay*). Disamping itu, usaha debitur juga tidak memerlukan tambahan dana atau likuiditas.

(1). Bentuk Rescheduling

- (a). Perpanjangan jangka waktu kredit.
- (b). Perpanjangan jangka waktu pelunasan tunggakan bunga.
- (c). Perpanjangan jangka waktu pelunasan utang pokok dan atau tunggakan angsuran kredit.
- (d). Perpanjangan jangka waktu pelunasan utang pokok dan atau tunggakan angsuran, tunggakan bunga, serta perubahan jumlah angsuran.

(e). Perpanjangan jangka waktu pelunasan utang pokok dan tunggakan bunga kredit.

(2). Syarat Rescheduling

Perubahan persyaratan kredit hanya menyangkut jadwal pembayaran dan jangka waktu dan memperoleh fasilitas rescheduling hanyalah debitur yang memenuhi persyaratan tertentu, antara lain sebagai berikut:

- (a). Usaha debitur memiliki prospek untuk bangkit kembali.
- (b). Debitur menunjukkan itikad baik, yaitu memiliki keinginan untuk membayar dan adanya keyakinan bahwa debitur tetap berminat dan atau berniat untuk terus mengelola usahanya.
- (c). Agunan yang dikuasai bank cukup meng-cover dan memenuhi syarat yuridis.

Dengan demikian, dasar melakukan rescheduling adalah

- (a). Hanya kesulitan likuiditas sementara;
- (b). Nasabah kooperatif dan beritikad baik;
- (c). Sarana produksi masih ada;
- (d). Memiliki dana cukup;
- (e). Perpanjangan jangka waktu tidak melebihi umur teknis/ekonomi sarana produksi.

b). Reconditioning (persyaratan ulang)

Reconditioning ialah perubahan sebagai atau seluruh syarat kredit yang tidak terbatas pada perubahan jadwal pembayaran, jangka waktu,

tingkat suku bunga, penundaan pembayaran sebagian atau seluruh bunga dan persyaratan lainnya. Perubahan syarat kredit tersebut tidak termasuk penambahan dana atau injeksi dan konversi sebagian atau seluruh kredit menjadi 'equity' perusahaan. Debitur yang bersifat jujur, terbuka, dan 'cooperative' yang usahanya sedang mengalami kesulitan keuangan dan diperkirakan masih dapat beroperasi dengan menguntungkan, kreditnya dapat dipertimbangkan untuk dilakukan persyaratan ulang.

(1).Bentuk *reconditioning*

- (a).Perubahan tingkat suku bunga.
- (b).Pemberian keringanan tunggakan bunga.
- (c).Perubahan struktur permodalan perusahaan nasabah.
- (d).Perubahan syarat disposisi kredit.
- (e).Penambahan jaminan.

(2).Syarat *reconditioning*

Perubahan sebagian atau seluruh syarat kredit yang tidak terbatas pada perubahan jadwal pembayaran, jangka waktu dan persyaratan lain sepanjang tidak menyangkut perubahan maksimum kredit. Dalam *reconditioning* ini, dapat pula diberikan kepada debitur keringanan pembebasan sebagian bunga tertunggak atau pemberhentian perhitungan bunga bagi debitur yang bersifat jujur, terbuka, dan *cooperative* serta usahanya masih potensial dapat beroperasi dengan menguntungkan namun mengalami kesulitan keuangan.

c). Restructuring

Upaya penyelamatan dengan melakukan perubahan syarat-syarat kredit yang menyangkut penambahan dana bank, konversi seluruh atau sebagian tunggakan bunga menjadi pokok kredit baru atau konversi seluruh atau sebagian dari kredit menjadi *equity* perusahaan dan *equity* bank, yang dilakukan dengan atau tanpa *rescheduling* atau *re-conditioning*.

(1). Bentuk restructuring

- (a). Penambahan kredit investasi pada alat-alat produksi dalam rangka meningkatkan kapasitas produksi yang optimal atau dalam rangka meningkatkan efisiensi usahanya.
- (b). Penambahan kredit modal kerja untuk dapat meningkatkan usaha hanya secara optimal.
- (c). Mengadakan penjualan aktiva yang tidak produktif untuk menambah modal kerja/investasi pada alat-alat produksi yang lebih tepat guna atau untuk menurunkan baki debit/tunggakan bunga.
- (d). Penjualan aset yang tidak begitu pengaruh terhadap operasi perusahaannya.

(2). Syarat restructuring

Tindakan restructuring dapat diberikan kepada debitur yang masih mempunyai itikad baik untuk melunasi kewajibannya dan faktor-faktor yang mendukung tindakan restructuring, misalnya adanya pemasaran produk nasabah masih baik, kondisi

mesin/pabrik/proses/sarana produksi yang masih berfungsi baik dan masih dapat ditingkatkan. Faktor lainnya adalah dikelolanya usaha nasabah oleh manajemen yang profesional, dan mempekerjakan tenaga kerja yang cukup terampil dan didukung oleh teknologi yang memadai. Untuk keperluan produksi, nasabah tidak mengalami kesulitan untuk mendapatkan bahan baku dan kondisi secara global masih cukup mendukung.

2). Manajemen *Assistancy*

Manajemen *Assistancy* yaitu bantuan konsultasi dan manajemen profesional yang diberikan Bank pada nasabah yang masih mampu. Jika kondisi nasabah tidak membaik sesuai dengan yang diharapkan pada langkah penyelamatan, maka dapat dipertimbangkan tindakan penyelesaian kredit bermasalah. Namun, tindakan ini harus didasarkan pembuktian secara kuantitatif merupakan tindakan yang paling menguntungkan bagi bank.

3). Debt to Equity Swap

Secara umum, *debt to equity swap* merupakan suatu kesepakatan untuk menukar utang dengan saham (*equity*) di suatu perusahaan. Terkait dengan perbankan (khususnya perkreditan), *debt to equity swap* merupakan kegiatan penyertaan modal sementara dalam rangka penyelamatan kredit dalam bentuk penyertaan modal oleh Bank pada perusahaan debitur untuk mengatasi kegagalan kredit, yaitu dengan mengubah utang debitur menjadi penyertaan modal bank pada perusahaan debitur.

Dari sudut pandang bank sebagai kreditur, *debt to equity swap* dilakukan karena bank melihat perusahaan debitur memiliki potensi nilai ekonomi yang sangat bagus di masa mendatang walaupun saat ini kondisi keuangan perusahaan debitur mengalami permasalahan.

Di pihak lain, *debt to equity swap* dari sudut pandang perusahaan debitur merupakan salah satu bentuk restrukturisasi utang karena kondisi keuangan yang tidak memungkinkan untuk melunasi kewajibannya kepada bank (pemberi pinjaman).

Kriteria debitur yang dapat diberikan skim ini adalah

- (1).Usaha masih prospektif;
- (2).Manajemen kooperatif, terbuka, dan beritikad baik.

4). Perjanjian Penyelesaian Hutang (PPH)

Perjanjian Penyelesaian Hutang (PPH) merupakan penyelesaian tunggakan kewajiban debitur secara angsuran yang didudukkan dalam suatu Akta Perjanjian Penyelesaian Hutang Tunggakan debitur yang dimaksud adalah tunggakan bunga dan tunggakan kewajiban lainnya di luar hutang pokok, baik *on balance sheet* maupun *off balance sheet*.

g. Penyelesaian Kredit Bermasalah

Menurut Ikatan Bankir Indonesia (2015, hal. 100) penyelesaian kredit bermasalah yaitu :

Tindakan penyelamatan kredit seperti yang diuraikan dibagian sebelumnya, kadangkala tidak cukup membantu nasabah untuk pulih dalam menjalankan aktivitas bisnisnya maupun mencegah kemungkinan timbulnya kerugian lebih lanjut bagi bank terkait dengan fasilitas kredit yang diberikan kepada debitur. Dalam kondisi ini, mau tidak mau dan suka tidak suka, bank harus dapat mengambil keputusan untuk mengakhiri hubungannya dengan debitur melalui penyelesaian kredit.

1). Penyelesaian Kredit Bermasalah

Penyelesaian kredit merupakan upaya yang dilakukan bank dimana setelah dilakukan identifikasi, evaluasi dan tindakan penyelamatan, bank meyakini bahwa debitur tersebut sudah tidak mempunyai prospek dalam melaksanakan kewajiban terkait dengan fasilitas kredit yang telah diterimanya maupun dalam perbaikan kolektibilitas kreditnya, serta untuk mengamankan/meminimalkan bank dari risiko/kerugian yang semakin besar, melalui upaya pelunasan kembali atas fasilitas kredit yang diberikan kepada debitur.

Upaya pelunasan atau penyelesaian kredit bermasalah, dapat dilakukan melalui:

- a). Setoran dari debitur atau dari pemegang saham;
- b). Penjualan barang agunan;
- c). *Take over* fasilitas kredit debitur oleh kreditur lain (bank lain atau investor);
- d). Eksekusi Hak Tanggungan melalui balai lelang;
- e). Litigasi (penyelesaian melalui pengadilan).

Langkah-langkah yang dilakukan oleh bank dalam upaya penyelesaian kredit tersebut, antara lain sebagai berikut:

- a). Bank melakukan upaya penagihan kepada debitur untuk penyelesaian kewajibannya kepada bank (tunggakan pokok, angsuran, denda dan biaya lainnya).
- b). Kredit yang telah berada pada kolektibilitas lima telah dapat diusulkan untuk dihapus buku.

- c). Untuk memudahkan penetapan *action plan/action step* dalam upaya penagihan kepada debitur, debitur yang telah dihapus buku dikelompokkan berdasarkan potensi penagihan yang dapat direalisasi.

Dalam penyelesaian kredit bermasalah tersebut, bank berhak untuk:

- a). Menagih kewajiban debitur sehubungan dengan fasilitas yang diterimanya, baik *on balance sheet* maupun *off balance sheet* sesuai dengan yang tercatat dalam pembukuan bank (tunggakan pokok, bunga, denda dan kewajiban lainnya);
- b). Memiliki hak preferensi terhadap agunan debitur yang telah diikat sehingga bank tidak perlu merasa was-was terhadap timbulnya gugatan pihak lain terhadap debitur;
- c). Melakukan eksekusi terhadap agunan yang dikuasai bank, seperti eksekusi terhadap Hak Tanggungan;
- d). Menuntut *borgtocht* (*company guarantee* atau *personal guarantee*).

Upaya penyelesaian kredit bermasalah ini sejatinya merupakan upaya pemutusan hubungan dengan debitur. Penetapan pemutusan hubungan dengan debitur didasarkan atas analisis dan penetapan strategi yang diputuskan oleh bank. Strategi bank dalam upaya penyelesaian kredit bermasalah, didasarkan pada faktor pendukung untuk penyelesaian kredit, serta cara penyelesaian kredit, yaitu sebagai berikut.

Tabel II.1
Penyelesaian Kredit Bermasalah

| Faktor Pendukung Penyelesaian Kredit | Cara Penyelesaian Kredit | Strategi Penyelesaian Kredit |
|--|--|-------------------------------|
| 1. Penguasaan agunan lemah. 2. Pencairan jaminan relatif sulit. 3. Masih diperlukannya kelangsungan hubungan dengan nasabah. 4. Keberhasilan penagihan tidak terbatas waktu. | Memelihara kelayakan kredit debitur meskipun sedang dalam proses penyelesaian kredit / pemutusan hubungan. | Secara kooperatif / persuasif |
| 5. Penguasaan agunan kuat. 6. Integritas manajemen rendah. 7. Dicurigai atau terbukti adanya kecurangan (baik dari sisi debitur maupun bank). 8. Pencairan jaminan sulit dan nilai agunan cenderung menurun. 9. Keberhasilan penagihan terbatas waktu. | Melakukan penyelesaian kredit / pemutusan hubungan dengan nasabah secepat mungkin tanpa memperhatikan pemeliharaan kelayakan kredit nasabah. | Secara agresif (paksaan). |

3. Penelitian Terdahulu

Tabel II.2
Penelitian Terdahulu

| No. | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian | Sumber |
|-----|--------------------------------|--|--|--------|
| 1. | Ainun Zurlis Fatwandini (2015) | Analisis Pengendalian Intern Pemberian Kredit (Studi Kasus pada BPR Jember Lestari) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengolahan pemberian kredit manajemen BPR Jember Lestari telah mengolah kegiatan tersebut secara sehat. | Jurnal |
| 2. | Yuli Purwanti (2016) | Analisis Kinerja Auditor Internal Dalam Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada BPR Shinta | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja auditor internal belum | Jurnal |

| | | | | |
|----|--|--|--|---------|
| | | Putra Kulon Progo | dilaksanakan secara efektif di BPR Shinta Kulon Progo. | |
| 3. | Fransisca Claudya Mewoh (2013) | Analisis Kredit Macet (PT. Bank SULUT, Tbk Di Manado) | Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen PT. Bank SULUT dalam mengatasi kredit macet sangat positif dan baik. | Jurnal |
| 4. | Akuntia Dieta Kartika Puspawardhani (2016) | Analisis Prosedur Auditor Internal Dalam Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada PT. BPR Chandra Muktiartha Yogyakarta | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan manajemen atas pemberian tugas dan wewenang kepada auditor internal pada PT. BPR Chandra Muktiartha Yogyakarta sudah sesuai prosedur. | Skripsi |
| 5. | Novita Desi (2009) | Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada PT. Danamon Tbk, Cabang Semarang | Hasil Penelitian menunjukkan bahwa PT. Bank Danamon Tbk, Cabang Semarang memilih menyelesaikan kredit dengan jalur non litigasi karena dapat memperoleh hasil yang maksimal. | Skripsi |

B. Kerangka Berfikir

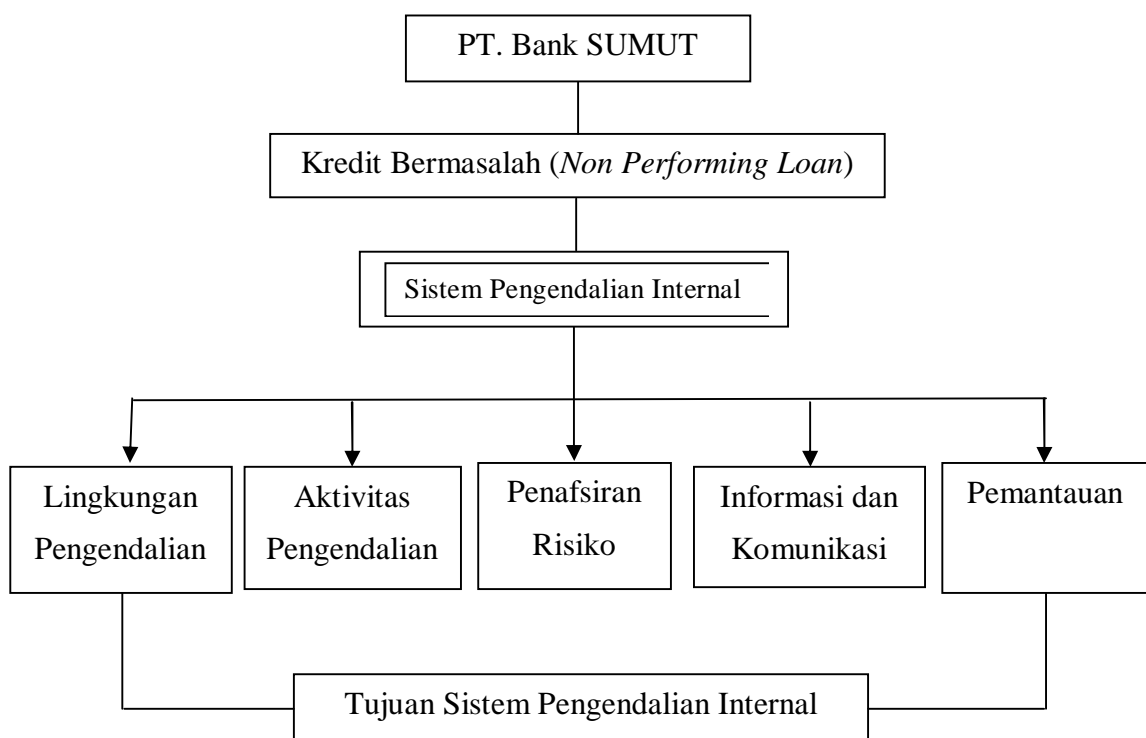
Sistem pengendalian Internal adalah proses yang diimplementasikan oleh dewan direksi, manajemen, serta seluruh staf dan karyawan dibawah arahan mereka dengan tujuan untuk memberikan jaminan yang memadai atas tercapainya tujuan pengendalian (Anastasia Diana dan Lilis Setiawati, 2011, hal. 83).

Kredit bermasalah atau *Non Performing Loan* adalah perbandingan antara total kredit bermasalah dengan total kredit yang diberikan kepada debitur. Apabila suatu bank mempunyai NPL yang tinggi, maka akan memperbesar biaya, baik biaya pencadangan aktiva produktif maupun biaya lainnya, dengan kata lain semakin tinggi NPL suatu bank, maka hal tersebut akan mengganggu kinerja bank tersebut. Dampak dari keberadaan NPL yang tidak wajar salah satunya adalah hilangnya kesempatan memperoleh *income* (pendapatan) dari kredit yang diberikan, sehingga mengurangi perolehan laba dan berpengaruh buruk bagi profitabilitas bank (Lukman Dendawijaya, 2009, hal 82).

Penyelesaian kredit bermasalah merupakan upaya yang dilakukan bank dimana setelah diidentifikasi, evaluasi dan tindakan penyelamatan, bank meyakini bahwa debitur tersebut tidak mempunyai prospek dalam melaksanakan kewajiban terkait dengan fasilitas kredit yang telah diterimanya maupun dalam perbaikan kolektibilitas kreditnya, serta untuk mengamankan/meminimalkan bank dari risiko/kerugian yang semakin besar melalui usaha pelunasan kembali atas fasilitas kredit yang diberikan. Upaya penyelesaian kredit bermasalah, dapat dilakukan melalui : setoran dari debitur atau pemegang saham; penjualan barang agunan; *take over* fasilitas kredit debitur oleh kreditur (bank lain atau investor); eksekusi Hak Tanggungan melalui balai lelang; litigasi (penyelesaian melalui pengadilan). (Ikatan Bankir Indonesia 2015 hal. 100)

Maka dapat disimpulkan bahwa dalam kegiatan kredit antara debitur dengan bank itu sendiri tentunya tidak semua berjalan dengan baik, adakalanya debitur tidak dapat memenuhi pembayaran kreditnya, ini akan berdampak kepada jumlah kredit bermasalah bagi pihak bank. Dengan demikian akan mempengaruhi

kinerja bank itu sendiri. Maka semakin tinggi kredit bermasalah suatu bank, maka hal tersebut akan mengganggu kinerja bank itu sendiri. Sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah sangatlah penting mengingat banyaknya kredit bermasalah akan berpengaruh buruk bagi profitabilitas bank. Tujuan dari sistem pengendalian intern dapat tercapai apabila semua sistem, prosedur, kebijakan yang telah ditetapkan dilaksanakan sesuai koordinasi antara bagian-bagian sesuai dengan tugasnya masing-masing.



Gambar II.I
Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode deskriptif yaitu suatu penelitian yang digunakan dengan cara mengumpulkan, menginterpretasikan dan menganalisis data dengan melakukan perbandingan antara teori-teori dengan data objektif yang terjadi sehingga memberikan gambaran yang lengkap tentang permasalahan penelitian dan mencari penyelesaian.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel digunakan untuk memberikan penjelasan mengenai pembahasan yang akan dibahas dan diteliti. Adapun definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. **Sistem Pengendalian Intern**

Sistem pengendalian intern adalah proses yang diimplementasikan oleh dewan direksi, manajemen, serta seluruh staf dan karyawan dibawah arahan mereka dengan tujuan untuk memberikan jaminan yang memadai atas tercapainya tujuan pengendalian.

2. **Kredit Bermasalah**

Kredit bermasalah adalah kredit yang telah disalurkan oleh bank dan nasabah tidak dapat melakukan pembayaran atau melakukan angsuran sesuai dengan perjanjian yang telah ditandatangani oleh bank dan nasabah.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank SUMUT, yang beralamat di Jalan Imam Bonjol No. 18 Medan.

Waktu Penelitian

Waktu penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah dimulai dari bulan November 2017 sampai dengan Maret 2018. Adapun rencana penelitian yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut.

Tabel III.1
Rincian Waktu Penelitian

| No. | Jenis Kegiatan | November | | | | Desember | | | | Januari | | | | Febuari | | | | Maret | | | |
|-----|---------------------|----------|---|---|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Pra-riset | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. | Pengajuan Judul | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. | Penyusunan Proposal | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 4. | Seminar Proposal | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| 5. | Riset | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| 6. | Penulisan Skripsi | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 7. | Sidang | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif merupakan jenis penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya (Arfan Ikhsan, dkk. 2014, hal. 35).

Sumber Data

1. Data primer yaitu berupa data yang diperoleh langsung dari sumber asli atau pihak pertama misalnya melalui wawancara dan observasi.

2. Data Sekunder yaitu data sekunder pada umumnya dapat berupa bukti, catatan, atau laporan historis, majalah, artikel yang telah tersusun dalam arsip baik yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah :

1. Wawancara yaitu data yang diperoleh penulis dengan melakukan wawancara dengan pihak terkait mengenai permasalahan yang diteliti. Wawancara dilakukan dengan mewawancarai Pimpinan Divisi Pengawasan dan Pimpinan Divisi Penyelamatan Kredit.
2. Dokumentasi yaitu mengumpulkan data laporan keuangan yang berkaitan dengan judul yang akan diteliti dan mengumpulkan prosedur dalam pemberian kredit dan penyelesaian kredit bermasalah.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, yaitu suatu penelitian yang digunakan dengan cara mengumpulkan, menginterpretasikan dan menganalisis data dengan melakukan perbandingan antara teori-teori dengan data objektif yang terjadi sehingga memberikan gambaran yang lengkap tentang permasalahan penelitian dan mencari penyelesaian.

1. Mengumpulkan data berupa laporan keuangan yang telah di publikasikan oleh pihak perusahaan yang menyajikan data *Non Performing Loan* selama 5 tahun.

2. Menganalisis data dan informasi tentang sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah.
3. Membuat kesimpulan atas uraian-uraian dan penjelasan yang telah dilakukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Data Penelitian

Analisis kredit adalah suatu proses yang dimaksud untuk menganalisis atau menilai suatu permohonan kredit yang diajukan oleh calon debitur kredit sehingga dapat memberikan keyakinan kepada pihak bank bahwa proyek yang akan dibiayai dengan kredit bank cukup layak. Dengan adanya analisis kredit, pihak bank bisa mencegah secara dini kemungkinan yang terjadi oleh calon debitur. Analisis kredit berdasarkan prinsip 5C yaitu *Character*, *Capital*, *Capacity*, *Conditions of Economy*, *Collateral*, dan *Constrains*.

Pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yaitu suatu penelitian yang digunakan dengan cara mengumpulkan, menginterpretasikan, dan menganalisis data dengan melakukan perbandingan antara teori-teori dengan data objektif yang terjadi sehingga memberikan gambaran yang lengkap tentang masalah penelitian untuk mencari penyelesaian.

Kredit bermasalah adalah kredit yang telah disalurkan oleh bank dan nasabah tidak dapat melakukan pembayaran atau melakukan angsuran sesuai dengan perjanjian yang telah ditandatangani oleh bank dan nasabah. Dalam memberikan kredit kepada nasabah, bank juga menerapkan prinsip kehati-hatian karena kredit mengandung risiko yang sangat besar, jika debitur tidak dapat membayar atau melunasi hutangnya maka bank mengalami kerugian (Ismail, 2010).

Berikut ini adalah data kredit yang diberikan berdasarkan tingkat kolektibilitas kredit pada PT. Bank SUMUT.

Tabel IV.1
Kredit Yang Diberikan Berdasarkan Tingkat Kolektibilitas Kredit

| Tahun | Kredit Yang Diberikan Berdasarkan Kolektibilitas Kredit | | | | | Jumlah |
|-------|---|------------------------|---------------|-----------|---------|------------|
| | Lancar | Dalam Perhatian Khusus | Kurang Lancar | Diragukan | Macet | |
| 2012 | 14.693.560 | 171.462 | 52.762 | 31.524 | 376.230 | 15.325.578 |
| 2013 | 16.053.651 | 400.179 | 68.228 | 44.519 | 542.643 | 17.109.220 |
| 2014 | 16.708.227 | 459.666 | 82.900 | 76.195 | 833.953 | 18.160.941 |
| 2015 | 17.156.377 | 604.061 | 62.192 | 75.558 | 797.788 | 18.695.976 |
| 2016 | 18.072.462 | 540.786 | 45.569 | 27.105 | 846.175 | 19.532.096 |

Sumber : PT. Bank SUMUT

Berikut ini adalah data kredit bermasalah (*Non Performing Loan*) pada PT. Bank SUMUT.

Tabel IV.2
Kredit Bermasalah (*Non Performing Loan*)

| Tahun | Total Kredit Yang Diberikan | Kredit Bermasalah (<i>Non Performing Loan</i>) | | | | NPL (%) <i>gross</i> |
|-------|-----------------------------|--|-----------|---------|---------|-------------------------|
| | | Kurang Lancar | Diragukan | Macet | Jumlah | |
| 2012 | 15.325.578 | 52.762 | 31.524 | 376.230 | 460.516 | 3,00% |
| 2013 | 17.109.220 | 68.228 | 44.519 | 542.643 | 655.390 | 3,83% |
| 2014 | 18.160.941 | 82.900 | 76.195 | 833.953 | 992.688 | 5,47% |
| 2015 | 18.695.976 | 62.192 | 75.558 | 797.788 | 935.538 | 5,00% |
| 2016 | 19.532.096 | 45.569 | 27.105 | 846.175 | 918.848 | 4,70% |

Sumber: PT. Bank SUMUT

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa kredit bermasalah (*non performing loan*) pada tahun 2014 NPL PT. Bank SUMUT mengalami peningkatan yang mencapai 5,47% melebihi batas maksimal yang ditetapkan oleh Peraturan Bank Indonesia. Pada tahun 2015 NPL PT. Bank SUMUT sebesar 5,00% dan pada tahun 2016 kebijakan internal berupaya menurunkan NPL dengan target 4,00% sedangkan yang dicapai 4,70% artinya PT. Bank SUMUT belum mencapai target untuk menurunkan NPL. Sedangkan menurut Peraturan Bank Indonesia Nomor 18/14/PBI/2016 tanggal 18 Agustus 2016 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro

Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional, pasal 11 ayat 2 huruf b menetapkan bahwa rasio NPL Total Kredit secara bruto (*gross*) kurang dari 5,00%.

Kesimpulannya adalah dari tabel diatas PT. Bank SUMUT telah mampu mengatasi kredit bermasalahnya dilihat dari tabel diatas di tahun 2016 NPL *gross* PT. Bank SUMUT telah mengalami penurunan di angka 4,70% meskipun penurunannya tidak signifikan dan belum mencapai target tahunan yang ditetapkan oleh kebijakan internal sebesar 4,00% tetapi ini sudah lebih baik karena tidak mencapai batas maksimal yang ditetapkan oleh Peraturan Bank Indonesia.

2. Sistem Pengendalian Intern Dalam Penyelesaian Kredit Bermasalah

1. Lingkungan Pengendalian

Setiap pemberian kredit dilakukan dengan sistem pengendalian yang ada disetiap kantor cabang/kantor cabang pembantu. Yang mana setiap pemberian kredit dilakukan dengan prosedur yang mengacu kepada Peraturan Bank Indonesia dan Otorisasi Jasa Keuangan. Setiap peraturan telah diuji terlebih dahulu oleh divisi yang berwenang. Sistem pengendalian intern pada PT. Bank SUMUT berada pada Divisi Pengawasan (Satuan Kerja Audit Intern). Dimana Divisi Pengawasan tidak terlibat dari awal proses pemberian kredit.

Manajemen PT. Bank SUMUT menjunjung tinggi integritas dan kompetensi. Di semua divisi didalam perusahaan memiliki pimpinan bidang masing-masing yang menjadi satu kesatuan yang saling berhubungan. Setiap pegawai harus memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan yaitu minimal tingkat SMA atau sederajat sesuai dengan kebutuhan masing-masing

bidang. Perekrutan calon pegawai merupakan tonggak awal terciptanya kompetensi. Perusahaan memiliki aturan-aturan yang harus ditaati oleh setiap pegawai.

Perusahaan memiliki kode etik untuk setiap pegawai dimana dalam bekerja diatur oleh kode etik tersebut. Kode etik merupakan peraturan tertulis yang menjadi standar perilaku dan acuan bagi seluruh pelaku bisnis di perusahaan dalam melaksanakan aktivitas usaha, dan menjadi panduan etika bagi individu dalam bersikap dan bertingkah laku, khususnya menentukan sikap pada saat menghadapi keadaan yang dilematis. Kode etik ini disusun sebagai kriteria dalam menilai apakah setiap individu telah berperilaku sesuai dengan yang diinginkan perusahaan atau menyimpang dari peraturan tersebut, dan implementasi kode etik baik kepatuhan ataupun ketidakpatuhan menjadi salah satu aspek penilaian kinerja pegawai. Setiap pimpinan memiliki tanggung jawab dalam memberikan pemahaman penerapan Kode Etik kepada pegawai di lingkungan kerja masing-masing. Setiap pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk setiap yang mereka kerjakan. PT. Bank SUMUT memberikan sanksi yang tegas dan konsisten terhadap pelanggaran kode etik.

Sistem pengendalian intern pada PT. Bank SUMUT berada pada Divisi Pengawasan (Satuan Kerja Audit Intern) dimana setiap penyelesaian kredit bermasalah yang dilakukan oleh Divisi Penyelamatan Kredit diawasi oleh Divisi Pengawasan. Penyelesaian kredit bermasalah dilakukan sesuai dengan struktur organisasi dimana adanya pembagian tugas dan tanggung jawab otoritas yang dilakukan sesuai dengan struktur organisasi yang akan mendeskripsikan tugas untuk setiap pegawai.

Pada unsur Lingkungan Pengendalian menurut penulis PT. Bank SUMUT telah menerapkan perekrutan pegawai dengan baik. Adanya masa training untuk pegawai baru. Dalam melakukan pekerjaannya pegawai diatur oleh Kode Etik sebagai acuan dalam berperilaku sesuai dengan budaya Bank SUMUT. Setiap atasan memiliki tanggung jawab untuk memberikan pemahaman penerapan kode etik di lingkungan kerjanya. Dan untuk pegawai yang melakukan kesalahan akan diberikan sanksi untuk memberikan efek jera untuk tidak melakukan lagi dikemudian hari. Sistem Pengendalian Intern pada PT. Bank SUMUT berada pada Divisi Pengawasan (Satuan Kerja Audit Intern) yang bekerja mengawasi penyelesaian kredit bermasalah dan penyelesaian kredit bermasalah dilakukan di Divisi Penyelamatan Kredit. Penyelesaian kredit bermasalah dilakukan sesuai dengan struktur organisasi dimana adanya pembagian tugas dan tanggung jawab otoritas yang dilakukan sesuai dengan struktur organisasi yang akan mendeskripsikan tugas untuk setiap pegawai.

2. Aktivitas Pengendalian

Dalam penyelesaian kredit bermasalah PT. Bank SUMUT dalam setiap divisinya sudah menggunakan desain dokumen yang baik, dimana desain tersebut telah bernomor urut cetak dan memuat tempat untuk bertanda tangan bagi pihak yang berwenang untuk mengotorisasi kredit bermasalah. Dan memiliki kode yang memudahkan untuk menandakan penyelesaian kredit bermasalah seperti: Bidang Restrukturisasi dengan kode (Restr), Bidang Penyelesaian Kredit dengan kode (PK) dan Administrasi Laporan dengan kode (AL).

Penyelesaian Kredit bermasalah memiliki pemisahan tugas yang jelas dimana Bidang Restrukturisasi, Bidang Penyelesaian Kredit dan Bidang

Administrasi dan Laporan setiap tugas dilakukan sesuai dengan struktur organisasi sehingga setiap pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan bidang masing-masing. Ini berfungsi untuk menghindari pegawai untuk tidak melakukan kecurangan.

Pemutus penyelesaian kredit bermasalah harus setingkat lebih tinggi dari pemutus pemberian fasilitas kredit. Setiap penyelesaian kredit bermasalah dengan Restrukturisasi, Lelang dan *Write Off* dilakukan dengan pemberian wewenang Pimpinan Divisi kepada Pimpinan Bidang untuk melakukan analisa dari setiap keputusan yang akan diambil sebelum di otorisasi oleh Pimpinan Divisi Penyelamatan Kredit. Analisa dalam penyelesaian kredit bermasalah berfungsi untuk memberikan keputusan dari fasilitas kredit yang diberikan kepada debitur untuk penyelesaian kreditnya harus dinyatakan secara jelas dalam analisa yang sumber datanya dapat berasal dari Sistem Informasi Debitur (SID) Bank Indonesia dan Laporan Keuangan (debitur). Pihak pemutus dalam penyelesaian kredit bermasalah berbeda-beda sesuai dengan prosedur pemutus penyelesaian kredit bermasalahnya berada dimana seperti pemutus penyelesaian kredit berada di Kantor Cabang, Divisi dan Direksi. Akan tetapi penyelesaian kredit bermasalah tidak dilakukan sesuai dengan tingkat kolektibilitas kreditnya.

Setiap dokumen debitur yang kreditnya bermasalah mempunyai lemari khusus yang dikunci untuk menghindari kehilangan dokumen sehingga dapat membatasi pegawai lain untuk mengakses data tersebut. Sedangkan *file* yang ada di komputer mempunyai kata sandi untuk menghindari sabotase. Tetapi Divisi Penyelamatan Kredit tidak mempunyai kata sandi khusus setiap komputer untuk menghindari sabotase.

Setiap pekerjaan yang dilakukan dicek secara independen untuk membandingkan antara catatan dengan aktualnya. Pengecekan independen dilakukan oleh orang yang berada di Divisi yang berbeda dan tidak berada dilantai yang sama ini berguna untuk tidak melakukan penekanan antara atasan dengan bawahan.

Pada unsur Aktivifitas Pengendalian menurut penulis pada PT. Bank SUMUT telah menerapkan desain dokumen yang baik dan bernomor urut cetak, pemisahan tugas yang jelas untuk setiap bidang yang menangani penyelesaian kredit bermasalah, Otorisasi yang memadai dari analisa pimpinan bidang dan diotorisasi oleh Pimpinan Divisi dan pihak terkait yang menjadi pemutus dalam penyelesaian kredit bermasalah. Akan tetapi penyelesaian kredit bermasalah tidak dilakukan sesuai dengan tingkat kolektibilitas kreditnya. Setiap dokumen telah memiliki lemari khusus untuk menyimpan setiap dokumen dan memiliki sandi khusus untuk menghindari sabotase akan tetapi di Divisi Penyelamatan Kredit tidak memiliki sandi khusus untuk mengamankan *file* agar tidak terjadi sabotase, seharusnya divisi penyelamatan kredit mempunyai kata sandi khusus disetiap komputer untuk menghindari hal-hal yang mungkin terjadi.

3. Penafsiran Risiko

Setiap pegawai baru yang akan bekerja terlebih dahulu mengikuti pelatihan ini berguna untuk menghindari kesalahan yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Setiap sistem baru yang baru untuk penyelesaian kredit bermasalah diuji terlebih dahulu kelemahan dan kelebihan dari sistem tersebut. Walaupun tidak menutup kemungkinan adanya kelemahan yang muncul pada sistem operasi meskipun telah dilakukan proses pengujian. Sehingga

menghasilkan penafsiran risiko yang akan dihadapi untuk kemungkinan-kemungkinan yang terjadi dimasa yang akan datang.

Pada unsur Penafsiran Risiko menurut penulis PT. Bank SUMUT telah menerapkan pelatihan untuk pegawai baru untuk menghindari kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja, setiap sistem baru telah diuji terlebih dahulu kelamahan dan kelebihanannya untuk kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi dimasa yang akan datang. Walaupun tidak menutup kemungkinan adanya kelemahan yang muncul pada sistem operasi meskipun telah dilakukan proses pengujian.

4. Informasi dan Komunikasi

Dalam penyelesaian kredit bermasalah Divisi Pengawasan melakukan pengawasan dengan melakukan audit ke Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu. Dimana setiap Kertas kerja dalam mengevaluasi kredit bermasalah didukung oleh dokumen yang lain. Hasil temuan dalam kertas kerja akan diberikan keputusan yang akan ditindak lanjuti. Hasil temuan ini akan di informasikan terlebih dahulu kepada bagian yang dievaluasi. Akan tetapi divisi pengawasan tidak berwenang memberikan sanksi atas temuannya. Karena divisi pengawasan hanya melakukan pemeriksaan saja tidak berwenang memberikan sanksi. Sedangkan divisi penyelamatan kredit bekerja untuk penyelesaian kredit bermasalah. Setiap kredit bermasalah yang akan diselesaikan dengan Retrukturisasi, Lelang dan *Write Off* di informasikan dan komunikasi dari bidang yang menangani ke Pimpinan Divisi. Ada beberapa kategori yang melibatkan pemutusan penyelesaian kredit bermasalah dilakukan oleh Direksi dan Divisi Kepatuhan.

Pada unsur Informasi dan Komunikasi menurut penulis PT. Bank SUMUT dalam penyelesaian kredit bermasalah telah menerapkan informasi yang baik dimana setiap keputusan untuk penyelesaian kredit bermasalah melibatkan beberapa pihak yang terkait untuk menghasilkan keputusan dan tanggung jawab dengan baik. Hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh Divisi Pengawasan dilakukan evaluasi untuk ditindak lanjuti. Akan tetapi divisi pengawasan tidak berwenang memberikan sanksi atas temuannya. Karena divisi pengawasan hanya melakukan pemeriksaan saja tidak berwenang memberikan sanksi. Hasil pemeriksaan kredit bermasalah akan diselesaikan di Divisi Penyelamatan Kredit.

5. Pemantauan (Pengawasan Kinerja)

Manajemen PT. Bank SUMUT telah menggariskan tanggung jawab kepada masing-masing pegawai secara jelas sesuai dengan deskripsi tugas masing-masing. Kelancaran dalam penyelesaian kredit bermasalah menjadi tanggung jawab tiap-tiap pegawai yang membidangi bidangnya. Misal, bidang yang bekerja untuk melakukan penagihan ke rumah debitur melakukan tanggung jawab tentang keabsahan informasi yang didapatkan untuk dituliskan dalam Surat Kunjungan yang menjadi bahan pertimbangan penyelesaian kredit untuk mengambil keputusan apakah calon debitur layak untuk diberikan Restrukturisasi atau dilakukan lelang agunannya. Hasil setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai akan dilakukan evaluasi untuk membandingkan dengan kinerja aktual dengan rencana dan menginformasikan jika ada penyimpangan yang dilakukan oleh pihak yang terkait pada saat penyelesaian kredit bermasalah.

Pada unsur Pemantauan menurut peneliti pada PT. Bank SUMUT telah diterapkan dengan baik, bisa terlihat dari tiap bidang yang bekerja dilapangan

yang memberikan informasi kepada divisi penyelamatan kredit. Hasil survey yang dilakukan akan menghasilkan perkembangan tentang debitur yang kreditnya bermasalah. Tiap pekerjaan akan dilakukan evaluasi untuk membandingkan dengan kinerja aktual dengan rencana dan menginformasikan jika ada penyimpangan yang dilakukan pada saat penyelesaian kredit bermasalah.

B. Pembahasan

1. Sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah pada PT.

Bank SUMUT

a. Lingkungan Pengendalian

Lingkungan pengendalian, sebagai komponen pengendalian yang pertama, meliputi faktor-faktor sebagai berikut :

1) Filosofi manajemen dan gaya operasi.

Manajer harus mengambil tindakan aktif untuk menjadi contoh berperilaku atis dengan bertindak sesuai dengan kode etik personal. Manajer juga bertanggung jawab untuk menyusun kode etik perusahaan dan memperlakukan setiap karyawan dengan adil dan dengan hormat. Manajer harus menekankan pentingnya pengendalian internal.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur ini ditandai dengan adanya kode etik yang telah disusun untuk dijadikan pedoman. Setiap atasan memiliki tanggung jawab untuk memberikan pemahaman penerapan kode etik di lingkungan kerjanya.

2) Komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika.

Pentingnya bagi manajemen untuk menciptakan budaya organisasi yang menekankan pada integritas dan nilai-nilai etika. Perilaku etis atau tidak etis

manajer dan karyawan berdampak besar terhadap keseluruhan pengendalian internal. Perilaku etis dan tidak etis akan menciptakan suasana yang dapat mempengaruhi validitas proses pelaporan keuangan. Setiap perusahaan perlu memiliki kode perilaku untuk mengatur tindakan manajemen, bawahan, maupun karyawan. Manajemen harus mengambil tindakan proaktif untuk memastikan bahwa semua karyawan benar-benar sadar akan standar perilakunya sehari-hari. Keputusan manajemen untuk tetap berpegang pada nilai-nilai etika, sekalipun menghadapi kepurusan yang sulit, akan menjadi pesan yang positif bagi semua karyawan. Manajemen harus mendorong terciptanya tujuan jangka panjang. Banyak manajer yang tidak sadar telah menciptakan situasi yang menyebabkan bawahan mereka terlibat dalam perilaku tidak etis demi mencapai keberhasilan jangka pendek.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur ini ditandai dengan adanya kode etik sebagai acuan dalam berperilaku sesuai dengan budaya Bank SUMUT. Setiap atasan harus memastikan bahwa semua staf berperilaku sesuai dengan kode etik sebagai standar berperilaku sehari-hari. Setiap keputusan yang diambil oleh atasan berpegang pada nilai-nilai etika, dan sanksi bagi staf yang melanggar kode etik akan diberikan oleh pejabat yang berwenang sesuai dengan aturan kepegawaian yang berlaku.

3) Komitmen terhadap kompetensi.

Perusahaan harus merekrut karyawan yang kompeten dan dapat dipercaya guna mendorong kreativitas dan inisiatif dalam menghadapi kondisi yang dinamis saat ini. Oleh karena itu, penting bagi bagian personalia untuk mengisi lowongan

kerja dengan personil yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang harus dikerjakan.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur ini ditandai dengan perekrutan staf baru yang sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan. Dan staf baru akan di training terlebih dahulu.

4) Komite audit dari dewan direksi.

Dewan direksi bertanggung jawab untuk memilih Komite audit yang beranggotakan orang-orang dari luar perusahaan. Peran komite audit adalah memantau akuntansi perusahaan serta praktik dan kebijakan pelaporan keuangan. Komite audit juga berperan sebagai perantara antara auditor internal dan auditor eksternal. Dengan demikian, auditor internal berada bawah komite audit, bukannya di bawah manajer. Praktik ini penting, mengingat adakalanya pelaku kecurangan bukanlah karyawan dan bawahan tetapi manajer itu sendiri. Jika auditor internal berada di bawah manajer, apa yang bisa dilakukan oleh auditor internal jika manajernya berbuat curang.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur ini ditandai dengan adanya pembentukan komite audit yang dilakukan oleh Direksi. Dimana komite audit memiliki tugas dan tanggung jawab kepada Dewan Komisaris.

5) Struktur organisasi.

Struktur organisasi perusahaan menggambarkan pembagian otoritas dan tanggung jawab dalam perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi ini harus disajikan secara eksplisit dalam bentuk grafis agar jelas siapa bertanggung jawab atas apa.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur ini ditandai dengan adanya struktur organisasi yang jelas untuk menggambarkan otoritas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam penyelesaian kredit bermasalah terbagi atas tiga bidang untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas pekerjaannya.

6) Metode penetapan otoritas dan tanggung jawab.

Penetapan otoritas dan tanggung jawab otoritas adalah Hak yang dimiliki karena posisi formal seseorang untuk memberi perintah kepada bawahan. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk menjalankan tugas tertentu dan untuk diminta pertanggungjawabannya atas hasil yang dicapai. Penetapan otoritas dan tanggung jawab ini nampak dalam deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi sebuah organisasi untuk memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas. Tanpa deskripsi pekerjaan yang jelas, bisa terjadi saling melempar tanggung jawab atau malah ada pekerjaan yang semua orang merasa “ini bukan pekerjaan saya.”

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur ini, ditandai dengan adanya deskripsi tugas yang jelas dalam penyelesaian kredit bermasalah dengan penetapan otoritas dan tanggung jawab otoritas untuk memberikan perintah atasan kepada bawahan untuk melakukan tanggung jawabnya dan harus mempertanggungjawabkan atas apa yang mereka capai kepada atasannya.

7) Kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

Kebijakan sumber daya manusia yang baik akan membantu perusahaan untuk mencapai operasi yang efisien dan memelihara integritas data. Beberapa kebijakan di bidang sumber daya manusia yang perlu dipertimbangkan antara lain

: a) Indoktrinasi karyawan baru mengenai kebijakan etis perusahaan, kode perilaku dalam perusahaan, serta pengendalian internal. b) Ketaatan perusahaan terhadap regulasi dan peraturan mengenai ketenagakerjaan. c) Tindakan aktif perusahaan untuk memastikan karyawan bekerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat. d) Menyediakan program konseling bagi karyawan perusahaan yang bermasalah.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur ini ditandai dengan adanya kode etik yang disosialisasikan melalui pelatihan, pelaksanaan induction untuk staf baru serta pengingatan melalui forum-forum pelatihan yang melibatkan pihak eksternal. PT. Bank SUMUT dalam membuat kebijakan mengacu kepada Peraturan Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan. Perusahaan memastikan setiap staf bekerja dalam lingkungan yang aman dan nyaman serta adanya pemberian sanksi yang tegas untuk staf yang melanggar kode etik perusahaan, sanksi ini diberikan untuk memberikan efek jera.

b. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian yang terkait pelaporan keuangan antara lain meliputi:

1) Desain dokumen yang bernomor urut cetak.

Desain dokumen yang baik adalah desain dokumen yang sederhana sehingga meminimalkan kemungkinan kesalahan mengisi. Dokumen juga harus memuat tempat untuk bertanda tangan bagi mereka yang berwenang untuk mengotorisasi transaksi. Jika dokumen digunakan sebagai bukti peralihan harta, maka perlu ada kolom untuk tanda tangan dan nama terang penerima. Dokumen

perlu bernomor urut tercetak sebagai wujud pertanggungjawaban penggunaan dokumen.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur tersebut, hal ini ditandai dengan setiap bidang yang menangani penyelesaian kredit bermasalah mempunyai dokumen yang bernomor urut cetak dan disertakan dengan kode untuk menandai setiap bidang penyelesaian kredit bermasalah yaitu Bidang Restrukturisasi (Restr), Bidang Penyelesaian Kredit (PK) dan Bidang Administrasi dan Laporan (AL) serta memuat tempat yang bertanda tangan tersebut Pimpinan Divisi Penyelamatan Kredit.

2) Pemisahan Tugas.

Terdapat tiga pekerjaan yang harus dipisahkan agar karyawan tidak memiliki peluang untuk mencuri harta perusahaan dan memalsukan catatannya.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur tersebut, hal ini ditandai dengan setiap pekerjaan dikerjakan berdasarkan struktur organisasi yaitu petugas yang menagih kredit bermasalah berbeda dengan staf yang menganalisis tentang perkembangan debitur untuk penyelesaian kredit bermasalahnya.

3) Otoritas yang memadai atas setiap transaksi bisnis yang terjadi.

Otorisasi adalah pemberian wewenang dari manajer kepada bawahannya untuk melakukan aktivitas atau untuk mengambil keputusan tertentu.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur tersebut, hal ini ditandai dengan penyelesaian kredit bermasalah Direksi memberikan wewenang kepada Pimpinan Divisi Penyelamatan Kredit untuk memberikan keputusan.

4) Mengamankan harta dan catatan perusahaan.

Harta perusahaan meliputi kas, persediaan, peralatan dan bahkan data dan informasi perusahaan. Yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengamankan harta dan informasi tersebut, antara lain meliputi : menciptakan pengawasan yang memadai, memastikan catatan harta yang akurat, membatasi akses fisik terhadap harta, menjaga catatan dan dokumen dengan menyimpan catatan dan dokumen dalam lemari yang terkunci, serta dengan membuat backup yang memadai, pembatasan akses terhadap ruang komputer dan terhadap file perusahaan.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan pengawasan atas setiap penyelesaian kredit bermasalah, mempunyai lemari khusus untuk penyimpanan dokumen-dokumen debitur akan tetapi pada pembatasan akses terhadap ruang komputer terhadap *file* perusahaan Divisi Penyelamatan Kredit belum mempunyai kata sandi khusus disetiap komputer untuk membatasi akses untuk membukanya dan kemungkinan sabotase yang dilakukan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab.

5) Menciptakan adanya pengecekan independen atas pekerjaan karyawan lain

Beragam aktivitas untuk pengecekan independen antara lain meliputi : rekonsiliasi dua catatan yang dihasilkan oleh dua pihak yang independen, membandingkan catatan dengan aktual fisik, prinsip *double entry bookkeeping* dan *review* independen.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur tersebut, hal ini ditandai dengan adanya pengecekan independen atas penyelesaian kredit bermasalah yang dilakukan oleh Divisi Pengawasan.

c. Penafsiran Risiko

Semua perusahaan, baik besar maupun kecil, pasti menghadapi risiko internal maupun eksternal dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan. Risiko tersebut dapat bersumber dari : tindakan tidak sengaja dan tindakan sengaja.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur tersebut, ditandai dengan adanya pelatihan untuk pegawai baru untuk menghindari kesalahan yang disengaja maupun tidak disengaja, setiap sistem baru telah diuji terlebih dahulu kelamahan dan kelebihanannya untuk kemungkinan-kemungkinan yang akan dihadapi dimasa yang akan datang. Walaupun tidak menutup kemungkinan adanya kelemahan yang muncul pada sistem operasi meskipun telah dilakukan proses pengujian.

d. Informasi dan Komunikasi

Informasi harus diidentifikasi, diproses, dan dikomunikasikan ke personil yang tepat sehingga setiap orang dalam perusahaan dapat melaksanakan tanggung jawab mereka dengan baik.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur tersebut, ditandai dengan setiap hari staf yang bertugas mengunjungi debitur akan diberikan surat kunjungan. Hasil dari kunjungan staf ke rumah debitur akan diinformasikan kepada pihak yang terkait untuk mengetahui perkembangan debitur dan keputusan penyelesaian kreditnya. Setiap keputusan untuk penyelesaian kredit bermasalah melibatkan beberapa pihak yang terkait untuk menghasilkan keputusan dan tanggung jawab dengan baik.

e. Pemantauan (Pengawasan Kinerja)

Kegiatan utama pemantauan (pengawasan kinerja) meliputi :

1) Supervisi yang efektif.

Supervisi yang efektif meliputi pelatihan terhadap karyawan, memonitor kinerja karyawan, mengoreksi kesalahan yang mereka lakukan, serta mengamankan harta dengan mengawasi karyawan yang memiliki akses terhadap harta perusahaan. Supervisi amat penting, terutama di perusahaan kecil yang tidak memiliki pemisahan tugas yang cukup memadai.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur tersebut, ditandai dengan adanya pelatihan untuk staf baru, koreksi kesalahan atas pekerjaan yang mereka lakukan, serta setiap pekerjaan yang dilakukan pengawasan.

2) Pengauditan internal.

Pengauditan internal mencakup : *review* terhadap reliabilitas dan integrasi informasi operasional dan informasi finansial, penilaian terhadap efektivitas pengendalian internal, evaluasi kepatuhan karyawan terhadap kebijakan dan prosedur manajemen dan terhadap aturan dan regulasi yang berlaku dan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi manajemen.

PT. Bank SUMUT telah menerapkan unsur tersebut ditandai dengan adanya evaluasi yang dilakukan oleh Divisi Pengawasan dalam penyelesaian kredit bermasalah. Evaluasinya dimulai dengan pemeriksaan prosedur pemberian kredit untuk mengetahui kenapa kreditnya bermasalah, hasilnya dievaluasi dan diselesaikan di Divisi Penyelamatan Kredit.

2. Sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah sudah sesuai dengan tujuan sistem pengendalian intern

Tujuan sistem pengendalian internal menurut COSO (Anastasia Diana dan Lilis Setiawati, 2011, hal. 83) ada 3 unsur yaitu : efektivitas dan efisiensi operasi, reabilitas pelaporan keuangan, dan kesesuaian dengan aturan dan regulasi yang ada.

Sistem pengendalian intern sebagai proses yang diimplementasikan oleh dewan direksi, manajemen serta seluruh staf dan karyawan dibawah arahan mereka dengan tujuan untuk memberikan jaminan yang memadai atas tercapainya tujuan pengendalian. Sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah pada PT. Bank SUMUT sudah dijalankan sesuai dengan aturan dan regulasi yang ada yaitu dengan aturan yang telah ada diperusahaan yang mengacu kepada Peraturan Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan. Tetapi belum efektif dan efisien dilihat dari sisi penagihan kredit yang bermasalah. Hal ini dikarenakan rasio NPL pada tahun 2013 meningkat sebesar 5,47% melebihi batas maksimal yang ditetapkan Peraturan Bank Indonesia, tahun 2015 sebesar 5,00% mencapai batas yang ditetapkan oleh Peraturan Bank Indonesia Nomor 18/14/PBI/2016 tanggal 18 Agustus 2016 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional, pasal 11 ayat 2 huruf b menetapkan bahwa rasio NPL Total Kredit secara bruto (*gross*) kurang dari 5,00%. Pada tahun 2016 kebijakan internal berupaya menurunkan NPL dengan target 4,00% sedangkan yang dicapai 4,70% artinya PT. Bank SUMUT belum mencapai target untuk menurunkan NPL.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah pada PT. Bank SUMUT, maka peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah pada PT. Bank SUMUT sudah sesuai dengan sistem pengendalian yang ditetapkan menurut COSO yaitu :
 - a. PT. Bank SUMUT pada unsur lingkungan pengendalian sudah berjalan dengan baik, dimana sudah ada kode etik sebagai acuan dalam berperilaku sesuai dengan budaya Bank SUMUT. Struktur organisasi yang jelas sebagai pendeskripsian pembagian tugas dan otoritas dalam penyelesaian kredit bermasalah.
 - b. PT. Bank SUMUT pada unsur aktivitas pengendalian belum berjalan dengan baik, di Divisi Penyelamatan Kredit dalam penyelesaian kredit bermasalah tidak dilakukan sesuai dengan tingkat kolektibilitas kreditnya dan tidak mempunyai kata sandi khusus di setiap komputer. Akan tetapi tetapi PT. Bank SUMUT telah menerapkan desain dokumen yang baik dan bernomor urut cetak, pemisahan tugas yang jelas, mempunyai lemari khusus untuk penyimpanan dokumen.

- c. PT. Bank SUMUT pada unsur penafsiran risiko telah berjalan dengan baik, dimana setiap pegawai telah mengikuti pelatihan terlebih dahulu, setiap sistem yang dijalankan sudah diuji terlebih dahulu untuk menghasilkan kelemahan dan kelebihannya sehingga menghasilkan penafsiran risiko yang akan dihadapi dimasa yang akan datang.
 - d. PT. Bank SUMUT pada unsur informasi dan komunikasi sudah berjalan dengan baik dimana informasi dan komunikasi dalam penyelesaian kredit bermasalah melibatkan beberapa pihak untuk menghasilkan keputusan dan tanggung jawab yang baik.
 - e. PT. Bank SUMUT pada unsur pemantauan (pengawasan kinerja) sudah berjalan dengan baik bisa terlihat dari tiap bidang yang bekerja dilapangan yang memberikan informasi kepada divisi penyelamatan kredit. Tiap pekerjaan akan dilakukan evaluasi untuk membandingkan dengan kinerja aktual dengan rencana.
2. Sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah pada PT. Bank SUMUT sudah dijalankan sesuai dengan aturan dan regulasi yang ada yaitu dengan aturan yang telah ada diperusahaan yang mengacu kepada Peraturan Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan. Tetapi belum efektif dan efisien dilihat dari sisi penagihan kredit yang bermasalah. Pada tahun 2015 rasio NPL PT. Bank SUMUT sebesar 5,00% dan pada tahun 2016 kebijakan internal berupaya menurunkan NPL dengan target 4,00% sedangkan yang dicapai 4,70% artinya PT. Bank SUMUT belum mencapai target untuk menurunkan NPL.

B. Saran

Setelah mengadakan penelitian pada PT. Bank SUMUT maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Setiap komputer harus mempunyai kata sandi khusus untuk perlindungan *file-file* yang ada didalam komputer tersebut dan untuk menghindari sabotase yang dilakukan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab.
2. Penyelesaian kredit bermasalah harusnya diselesaikan dengan melihat tingkat kolektibilitas kreditnya, walaupun disetiap kolektibilitas kredit tetap dilakukan penagihan, penyelesaian dengan melihat tingkat kolektibilitas akan memudahkan pengambilan keputusan untuk penyelesaian kredit yang bermasalah.
3. Staf yang bertugas penagihan ke rumah debitur hendaknya melakukan komunikasi yang baik agar pihak debitur tidak menghilang tanpa jejak dan kewajibannya segera dibayarkan.
4. Staf yang bertugas sebagai analisa pemberian kredit dan yang melakukan pemantauan baik agunan maupun tempat tinggal tetap calon debitur diharapkan menganalisa secara tepat. Dan tempat tinggal tetap atau tidak tetap (mengontrak) bisa jadi pertimbangan dalam persentase pemberian kredit meskipun sudah ada agunannya calon debitur yang tempat tinggalnya tidak tetap diharapkan tidak diberikan pinjaman sesuai dengan nilai agunan, ini berguna dikemudian hari ketika kreditnya macet, maka penyelesaiannya lebih mudah karena nilai agunan mampu menutupi tunggakan kreditnya.
5. Buat target bagi staf yang bertugas menagih kredit yang bermasalah dan berikan *reward* untuk staf mampu mencapai target yang ditetapkan.

6. Penelitian selanjutnya hendaknya dapat mengembangkan penelitian penyelesaian kredit bermasalah dalam aspek yang beda seperti pengawasan atau audit internal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainur Zurlis Fatwandini (2015). “Analisis Pengendalian Intern Pemberian Kredit (Studi Kasus pada BPR Jember Lestari)”. *Jurnal Akuntansi*, Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Anastasia Diana dan Lilis Setiawati (2011). *Sistem Informasi Akuntansi*. Yogyakarta : Pustaka Nasional.
- Arfan Ikhsan, dkk (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung : Citapustaka Media.
- Fransisca Claudya Mewoh (2013). “Analisis Kredit Macet (PT. Bank SULUT, Tbk di Manado. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*.
- Harahap, Seprida Hanum, dkk (2015). *Sistem Informasi Akuntansi*. Medan : Citapustaka Media.
- Ikatan Bankir Indonesia (2015). *Bisnis Kredit Perbankan* (Edisi I). Jakarta : PT. Gramedia.
- Jopie Jusuf (2014). *Analisis Kredit untuk Credit (account) Officer* (Edisi 2). Bandung : PT. Gramedia.
- Julita (2014). “Pengaruh Non Performing Loan (NPL) Dan Capital Adequacy Ratio (CAR) Terhadap Profitabilitas (ROA) Pada Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar di BEI”.
- Kasmir (2014). *Dasar-dasar Perbankan* (Edisi Revisi). Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 18/14/PBI/2016. *Perubahan Keempat Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah Dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional*. Jakarta.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 17/11/PBI/2015. *Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah Dan Valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional*. Jakarta.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 18/16/PBI/2016. *Tentang Rasio Loan to Value Untuk Kredit Properti, Rasio Financing to Value Untuk Pembiayaan Properti, dan Uang Muka Untuk Kredit atau Pembiayaan Kendaraan Bermotor*. Jakarta.

Rara Olyvya Paramhyta, *dkk* (2015). “Penerapan Sistem Pengendalian Internal Prosedur Pemberian Kredit PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Unit Kasiyan Cabang Jember, Jawa Timur. Universitas Jember (UNEJ).

Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 6/23/DPNP (2004). *Perihal Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum*. Jakarta.

Yuli Purwati (2016). “Analisis Kinerja Auditor Internal Dalam Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada BPR Shinta Putra Kulon Progo”. *Jurnal Profita*, Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.

<http://www.spengetahuan.com/2017/11/pengertian-sistem-pengendalian-intern-menurut-para-ahli.html>

<http://www.spengetahuan.com/2015/02/9-pengertian-kredit-menurut-para-ahli-terlengkap.html>

TRANSKIP DAFTAR WAWANCARA
Divisi Pengawasan

| No. | Teori COSO | Pertanyaan | Ya | Tidak | Tidak Tahu | Transkrip Wawancara |
|-----|-------------------------|---|--|-------|------------|--|
| 1. | Lingkungan Pengendalian | <p>1. Apakah perusahaan mempunyai kode etik karyawan?</p> <p>2. Apakah ada pengkomunikasian kode etik antara bawahan dan atasan untuk jangka panjang?</p> <p>3. Apakah setiap karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakan?</p> <p>4. Apakah setiap pekerjaan diawasi oleh audit internal?</p> <p>5. Apakah pembagian tugas, tanggung jawab dan otorisasi sudah sesuai dengan struktur organisasi?</p> <p>6. Apakah penetapan otoritas dan tanggung jawab otoritas sesuai dengan deskripsi pekerjaan?</p> <p>7. Apakah ada pelatihan khusus dan bimbingan moral kepada karyawan yang bermasalah?</p> | <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> | | | <p>Ya, perusahaan mempunyai kode etik karyawan sebagai standar acuan dalam bekerja.</p> <p>Ya, setiap atasan wajib mengkomunikasikan kode etik di lingkungan kerjanya.</p> <p>Ya, setiap karyawan melakukan pelatihan terlebih dahulu agar bekerja sesuai dengan keterampilan yang mereka miliki.</p> <p>Ya, setiap pekerjaan yang dilakukan diawasi oleh audit internal perusahaan.</p> <p>Ya, pembagaian tugas pada setiap divisi sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan perusahaan.</p> <p>Ya, penetapan otoritas dan tanggung jawab otoritas sesuai dengan deskripsi pekerjaan.</p> <p>Tidak, tidak ada pelatihan khusus dan bimbingan moral kepada karyawan yang bermasalah. Melainkan PT. Bank SUMUT akan memberikan sanksi sebagai efek jera bagi karyawan yang berbuat kesalahan.</p> |
| 2. | Penafsiran Risiko | <p>1. Apakah setiap karyawan baru mengikuti pelatihan terlebih dahulu</p> | <p>ü</p> | | | <p>Ya, setiap karyawan baru mengikuti pelatihan terlebih dahulu untuk</p> |

| | | | | | |
|----|------------------------|---|----------------------------|----------|--|
| | | <p>untuk menghindari kesalahan yang disengaja maupun yang tidak sengaja?</p> <p>2. Apakah setiap sistem baru yang dipakai untuk pemberian kredit sudah diketahui terlebih dahulu kelemahan dan kelebihanannya?</p> <p>3. Apakah sudah ada penafsiran risiko terlebih dahulu untuk kemungkinan-kemungkinan risiko yang akan dihadapi?</p> <p>4. Apakah dalam pembaharuan dalam bidang teknologi sudah dilakukan penilaian terlebih dahulu dan dilakukan perbandingan dengan teknologi lama yang akan meramalkan efek yang terjadi dimasa yang akan datang?</p> | <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> | <p>ü</p> | <p>menghindari kesalahan yang disengaja maupun yang tidak disengaja.</p> <p>Tidak, untuk sistem memang sudah diuji terlebih dahulu namun tidak menutup kemungkinan adanya kelemahan yang muncul dalam mengoperasikannya walaupun sudah dilakukan proses pengujian.</p> <p>Ya, karena setiap sistem telah di uji terlebih dahulu maka sudah ada penafsiran risiko yang akan dihadapi dari pengoperasian sistem tersebut.</p> <p>Ya, karena setiap pembaharuan sudah di uji terlebih dahulu untuk membandingkan dengan sistem yang lama ini akan menghasilkan penilaian untuk meramalkan efek yang akan terjadi dimasa yang akan datang.</p> |
| 3. | Aktivitas Pengendalian | <p>1. Apakah divisi pengawasan termasuk dalam sistem pengendalian intern yang mengawasi transaksi dari awal?</p> <p>2. Apakah divisi pengawasan bekerja sebagai bagian yang mengevaluasi jika ditemukan kredit yang bermasalah?</p> | <p>ü</p> <p>ü</p> | <p>ü</p> | <p>Tidak, divisi pengawasan tidak termasuk dalam sistem pengendalian intern yang mengawasi transaksi dari awal, melainkan divisi pengawasan akan mengevaluasi dari sistem yang sudah dijalankan namun menemukan masalah.</p> <p>Ya, divisi pengawasan bekerja untuk mengevaluasi kredit yang bermasalah untuk menemukan penyebab dari kredit yang bermasalah tersebut.</p> |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|
| | | <p>3. Apakah dalam mengevaluasi sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah dilakukan sesuai dengan prosedur?</p> <p>4. Apakah hasil evaluasi didalam penyelesaian kredit bermasalah akan ditindak lanjuti?</p> <p>5. Apakah ada pejabat yang berwenang dalam mengevaluasi sistem pengendalian intern selain pejabat yang dapat memberikan otorisasi?</p> <p>6. Apakah setiap dokumen dalam mengevaluasi kredit dilaksanakan dengan dokumen yang baik dan bernomor urut cetak?</p> <p>7. Apakah dalam mengevaluasi penyelesaian kredit bermasalah dokumen dipisahkan sesuai jenis kreditnya?</p> <p>8. Apakah setiap dokumen mempunyai tempat penyimpanan khusus untuk menghindari kehilangan dokumen?</p> <p>9. Apakah untuk file yang tersimpan di perangkat mempunyai kata sandi untuk menghindari sabotase?</p> <p>10. Apakah ada pengecekan independen atas setiap pekerjaan</p> | <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> | | <p>Ya, setiap mengevaluasi sistem pengendalian intern dalam penyelesaian kredit bermasalah dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.</p> <p>Ya, setiap hasil evaluasi didalam penyelesaian kredit bermasalah akan ditindak lanjuti untuk penyelesaian kreditnya.</p> <p>Ya, ada pejabat yang berwenang dalam mengevaluasi sistem pengendalian intern selain pejabat yang dapat memberikan otorisasi yang berada di divisi yang berbeda untuk menghindari penekanan dalam pengambilan keputusan.</p> <p>Ya, setiap dokumen dalam mengevaluasi kredit dilaksanakan dengan dokumen yang baik dan bernomor urut cetak.</p> <p>Ya, dalam mengevaluasi penyelesaian kredit bermasalah dokumen dipisahkan sesuai jenis kreditnya.</p> <p>Ya, setiap dokumen mempunyai tempat penyimpanan khusus untuk menghindari kehilangan dokumen.</p> <p>Ya, setiap komputer mempunyai kata sandi khusus untuk menghindari sabotase.</p> <p>Ya, setiap pekerjaan akan dicek secara independen.</p> |
|--|--|---|--|--|---|

| | | | | | | |
|----|--------------------------|--|------------------|--|--|---|
| | | yang dilakukan? | | | | |
| 4. | Informasi dan Komunikasi | <p>1. Apakah kertas kerja dalam mengevaluasi kredit bermasalah didukung oleh dokumen yang lain?</p> <p>2. Apakah hasil temuan dalam kertas kerja akan diberikan keputusan untuk selanjutnya ditindak lanjuti?</p> <p>3. Apakah hasil temuan dalam mengevaluasi kertas kerja akan diinformasikan terlebih dahulu kepada bagian yang dievaluasi?</p> <p>4. Apakah divisi pengawasan berwenang atas sanksi yang diberikan atas temuannya?</p> | ü ü ü ü | | | <p>Ya, setiap kertas kerja dalam mengevaluasi kredit bermasalah didukung oleh dokumen yang lain.</p> <p>Ya, setiap hasil temuan dari kertas kerja akan diberikan keputusan untuk ditindak lanjuti.</p> <p>Ya, hasil temuan dalam mengevaluasi kertas kerja akan diinformasikan terlebih dahulu kepada bagian yang dievaluasi. Jika hasil evaluasi dikertas kerja menemukan kemungkinan kecurangan maka kantor cabang atau pejabat yang berwenang harus membuktikan dan kalau mereka tidak bisa membuktikan ketidakbenaran yang ditemukan oleh pengawas. Maka itu memang kecurangan dan selanjutnya akan diselidiki oleh audit intern.</p> <p>Tidak, divisi pengawasan hanya melakukan pengawasan saja dan tidak berwenang dalam memberikan sanksi. Ketentuan bank dalam memberikan sanksi dilakukan oleh direksi berdasarkan rekomendasi komite kedisiplinan.</p> |
| 5. | Pemantauan | <p>1. Apakah terdapat evaluasi kinerja divisi pengawasan?</p> <p>2. Apakah evaluasi kredit bermasalah dilakukan pemantauan secara langsung?</p> | ü ü | | | <p>Ya, terdapat evaluasi kinerja divisi pengawasan.</p> <p>Ya, evaluasi kredit bermasalah akan dilakukan pemantauan secara langsung ke setiap kantornya.</p> |

| | | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|--|
| | | 3. Apakah ada pemantauan dari audit internal didalam mengevaluasi kredit yang bermasalah? | ü | | | Ya, ada pemantauan dari audit internal didalam mengevaluasi kredit bermasalah. |
|--|--|---|---|--|--|--|

TRANSKIP WAWANCARA PENELITIAN
Divisi Penyelamatan Kredit

| No. | Alat ukur SPI menurut COSO | Pertanyaan | Ya | Tidak | Tidak Tahu | Transkrip Wawancara |
|-----|----------------------------|--|---|-------|------------|--|
| 1. | Lingkungan Pengendalian | 1. Apakah terdapat kode etik karyawan? 2. Apakah ada pengkomunikasian kode etik antara bawahan dan atasan untuk jangka panjang? 3. Apakah setiap karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakan? 4. Apakah setiap pekerjaan diawasi oleh audit internal? 5. Apakah pembagian tugas, tanggung jawab dan otorisasi sudah sesuai dengan struktur organisasi? 6. Apakah penetapan otoritas dan tanggung jawab otoritas sesuai dengan deskripsi pekerjaan? 7. Apakah ada pelatihan khusus dan bimbingan moral kepada karyawan yang bermasalah? | ü ü ü ü ü ü ü | | | Ya, perusahaan mempunyai kode etik sebagai standar perilaku dan acuan bagi seluruh karyawan yang terlibat dalam melaksanakan aktivitas usaha. Ya, setiap kode etik yang baru diterbitkan akan dikomunikasikan oleh atasan dan bawahan yang berguna menjadi panduan dalam bersikap dan bertingkah laku. Ya, setiap karyawan mempunyai pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakannya. Ya, setiap pekerjaan diawasi oleh audit internal diperusahaan. Ya, pembagian tugas, tanggung jawab dan otorisasi sudah sesuai dengan struktur organisasi. Ya, penetapan otoritas dan tanggung jawab otoritas sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada dalam struktur organisasi. Ya, karyawan yang bermasalah akan ada pelatihan khusus dan bimbingan moral |

| | | | | | | |
|----|------------------------|--|----------------------------|--|--|--|
| | | | | | | kepada karyawan. |
| 2. | Penafsiran Risiko | <ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah setiap karyawan baru mengikuti pelatihan terlebih dahulu untuk menghindari kesalahan yang disengaja maupun yang tidak sengaja? 2. Apakah setiap sistem baru yang dipakai untuk penyelesaian kredit bermasalah sudah diketahui terlebih dahulu kelemahan dan kelebihanannya? 3. Apakah sudah ada penafsiran risiko terlebih dahulu untuk kemungkinan-kemungkinan risiko yang akan dihadapi? | <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> | | | <p>Ya, setiap karyawan baru mengikuti pelatihan terlebih dahulu.</p> <p>Ya, setiap sistem yang baru sudah diketahui terlebih dahulu kelemahan dan kelebihanannya.</p> <p>Ya, karna setiap sistem yang baru sudah diketahui kelemahan dan kelebihanannya maka kemungkinan risiko yang akan dihadapi sudah ada panafsirannya.</p> |
| 3. | Aktivitas Pengendalian | <ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah setiap dokumen dalam penyelesaian kredit bermasalah dilaksanakan dengan dokumen yang baik dan bernomor urut cetak? 2. Apakah pelaksana bagian penyelamatan kredit bermasalah terpisah dengan bagian penyelesaian kredit bermasalah? 3. Apakah dalam pelaksanaannya penyelamatan dan penyelesaian kredit dilakukan sesuai dengan prosedur? | <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> | | | <p>Ya, setiap dokumen dalam penyelesaian kredit bermasalah dilaksanakan dengan dokumen yang baik dan bernomor urut cetak.</p> <p>Ya, penyelamatan kredit bermasalah dilakukan dengan Restrukturisasi akan dilakukan oleh Bidang Restrukturisasi, untuk penyelesaian dengan melelang agunan dilakukan di Bidang Penyelesaian Kredit sedangkan untuk write off (hapus buku) dilakukan oleh Bidang Administrasi dan Laporan.</p> <p>Ya, setiap pelaksanaan penyelamatan dan penyelesaian kredit dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|----------|--|
| | | <p>4. Apakah terdapat lebih dari satu bidang yang bertanggung jawab atas seluruh tahapan dalam penyelamatan atau penyelesaian kredit bermasalah?</p> <p>5. Apakah kredit yang bermasalah dilakukan penyelesaian dengan melihat tingkat kolektibilitasnya?</p> <p>6. Apakah setiap tahap penyelamatan atau penyelesaian kredit dilakukan oleh pejabat yang berwenang?</p> <p>7. Apakah ada pejabat yang berwenang dalam memberikan penyelamatan atau penyelesaian kredit selain pejabat yang berwenang?</p> <p>8. Apakah dalam penyelesaian kredit bermasalah menghadapi hambatan dalam prosesnya sehingga membutuhkan waktu yang lama untuk penyelesaian kredit?</p> <p>9. Apakah setiap dokumen mempunyai tempat penyimpanan khusus untuk menghindari kehilangan dokumen?</p> <p>10. Apakah untuk file yang tersimpan di perangkat mempunyai kata sandi untuk menghindari sabotase?</p> <p>11. Apakah ada pengecekan independen</p> | <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> | <p>ü</p> | <p>Ya, terdapat bidang lain yang bertanggung jawab atas seluruh tahapan dalam penyelamatan atau penyelesaian kredit bermasalah tergantung siapa yang menjadi pemutus dalam penyelesaian kreditnya.</p> <p>Tidak, penyelesaian kredit bermasalah tidak dilakukan dengan melihat tingkat kolektibilitasnya.</p> <p>Ya, dalam penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah dilakukan oleh pejabat yang berwenang.</p> <p>Ya, untuk penyelamatan dan penyelesaian kredit yang pemutusnya direksi maka akan diputuskan oleh direksi.</p> <p>Ya, seperti debitur yang tidak teretiqat baik ketika didatangi oleh petugas lapangan tidak berada dirumah. Sehingga memakan waktu lama untuk penyelesaian kreditnya.</p> <p>Ya, setiap dokumen disimpan dilemari yang khusus untuk menghindari kehilangan dokumen.</p> <p>Tidak tahu, karna tidak semua komputer mempunyai kata sandi.</p> <p>Ya, setiap pekerjaan akan dicek secara</p> |
|--|--|--|--|----------|--|

| | | | | | | |
|----|--------------------------|---|-------------------------------------|--|--|--|
| | | atas setiap pekerjaan yang dilakukan? | | | | independen oleh yang berwenang di bidang masing-masing. |
| 4. | Informasi dan Komunikasi | <p>1. Apakah setiap penyelamatan atau penyelesaian kredit bermasalah mempunyai surat permohonan penyelamatan atau penyelesaian kredit bermasalah?</p> <p>2. Setiap permohonan penyelamatan dan penyelesaian kredit yang masuk. Apakah ada surat keputusannya?</p> <p>3. Apakah ada dokumen perjanjian dalam setiap keputusan penyelamatan atau penyelesaian kredit bermasalah?</p> <p>4. Apakah setiap informasi dari petugas yang bekerja di lapangan langsung di tindak lanjuti oleh bidang yang berwenang?</p> | <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> | | | <p>Ya, penyelesaian kredit bermasalah dilakukan dengan menggunakan surat permohonan. Untuk restrukturisasi kredit debitur yang membuat surat permohonannya.</p> <p>Ya, setiap permohonan untuk penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah akan ada keputusannya, diterima atau ditolak.</p> <p>Ya, setiap keputusan penyelamatan atau penyelesaian kredit bermasalah mempunyai dokumen perjanjian kredit yang dilakukan diawal pada saat pemberian kredit.</p> <p>Ya, setiap harinya petugas lapangan mengunjungi rumah debitur yang kreditnya bermasalah, dimana setiap perjalanan mereka diberikan surat kunjungan yang nantinya akan ditindak lanjuti oleh petugas yang berwenang.</p> |
| 5. | Pemantauan | <p>1. Apakah setiap prosedur telah dilakukan dengan sesuai?</p> <p>2. Apakah terdapat evaluasi kinerja dalam penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah?</p> | <p>ü</p> <p>ü</p> | | | <p>Ya, setiap prosedur dilakukan sesuai dengan SOP yang berlaku di perusahaan.</p> <p>Ya, dalam penyelamatan dan penyelesaian kredit bermasalah akan ada evaluasi kinerjanya.</p> |

| | | | | | |
|--|--|---|----------------------------|--|--|
| | | <p>3. Apakah ada pemantauan langsung mengenai kredit bermasalah yang tidak selesai-selesai?</p> <p>4. Apakah ada pemantauan dari audit internal dalam penyelesaian kredit bermasalah?</p> <p>5. Apakah setiap penyelamatan dan penyelesaian kredit dilakukan pengawasan oleh bagian yang berbeda?</p> | <p>ü</p> <p>ü</p> <p>ü</p> | | <p>Ya, kredit bermasalah yang tidak selesai-selesai akan tetap dipantau dan akan selalu ditagih walaupun kredit tersebut sudah di write off (hapus buku).</p> <p>Ya, audit internal memantau kinerja yang dilakukan oleh divisi penyelamatan kredit dalam penyelesaian kredit bermasalahnya.</p> <p>Ya, setiap penyelamatan dan penyelesaian kredit dilakukan pengawasan oleh divisi pengawasan.</p> |
|--|--|---|----------------------------|--|--|