

**ANALISIS PENGENDALIAN INTERN TERHADAP SISTEM PEMBERIAN  
KREDIT MODAL KERJA  
(Studi Kasus pada PT. Bank Perkreditan Rakyat UMKM Jawa Timur Cabang  
Pacitan)**

**Muhammad Hanas Adi Putra  
Sri Mangesti Rahayu  
Muhammad Saifi**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
E-mail: [hanazone22@gmail.com](mailto:hanazone22@gmail.com)

**ABSTRACT**

*The objective of research was to describe internal control in work capital credit conferment system at PT. Bank Perkreditan Rakyat UMKM, Pacitan Branch of East Java and to recognize the weakness of internal control which helped the author to determine the should-be internal control. Type of research was descriptive with qualitative approach. Qualitative approach was aimed to describe the observed objects as it was, accurately, and systematically through written and oral forms. Research focus was given upon internal control elements at PT. Bank Perkreditan Rakyat UMKM, Pacitan Branch of East Java and these elements were understood by analyzing the work capital credit conferment system. The implementation of the system and procedure of work capital credit conferment was begun with credit proposal from debtor, and followed with credit analysis by Credit Manager. Result of credit analysis was submitted to Branch Manager. The collected data were used as the base of credit committee to decide on agreement or rejection. The implementation of the system and procedure was assessed with four elements of internal control. The implementation was quite good despite few weaknesses such as the overlapped tasks that might cause abusive behavior and also the lacking of collateral assessors.*

**Keyword:** *Internal Control, System and Procedure of Credit Conferment*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai pengendalian intern pada sistem pemberian kredit modal kerja pada PT. Bank Perkreditan Rakyat UMKM Jatim Cabang Pacitan dan mengetahui kelemahan pengendalian intern tersebut sehingga dapat menyimpulkan pengendalian intern yang seharusnya diterapkan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan membuat gambaran tentang objek yang diteliti dengan apa adanya secara akurat dan sistematis berupa kata-kata tertulis maupun lisan. Fokus penelitian ini adalah unsur-unsur pengendalian intern pada PT. Bank Perkreditan Rakyat UMKM Jatim Cabang Pacitan dengan melakukan analisis terhadap sistem pemberian kredit modal kerja. Pelaksanaan sistem dan prosedur pemberian kredit modal kerja diawali dengan permohonan kredit oleh debitur, dan dilanjutkan dengan analisis kredit oleh Kasi Kredit untuk kemudian diajukan ke pimpinan cabang setelah semua data terkumpul yang hasilnya akan menjadi dasar bagi komite kredit untuk menyetujui atau menolak. Pelaksanaan sistem dan prosedur dapat dinilai dari empat unsur pengendalian intern dan dilaksanakan dengan cukup baik namun masih terdapat beberapa yang kelemahan yaitu masih adanya perangkapan tugas yang dapat menyebabkan penyelewengan dan belum ada petugas penilai jaminan.

**Kata Kunci :** *Pengendalian Intern, Sistem dan Prosedur Pemberian Kredit*

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin cepat dan dinamis memacu banyaknya pengusaha yang muncul, baik pengusaha nasional maupun pengusaha internasional. Persaingan yang semakin ketat mendorong para pelaku ekonomi kecil menengah untuk dapat bertahan bahkan mampu bersaing, disinilah peranan bank dalam mendukung perkembangan ekonomi negara. Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak. Secara umum, fungsi bank adalah sebagai penghimpun, penyalur, dan pelayanan jasa pembayaran, serta peredaran uang di masyarakat.

Menurut Sunarti (2008:48-63), salah satu fungsi bank yang sangat penting adalah membantu masyarakat dalam penyediaan jasa-jasa yang memperlancar arus pembayaran, seperti penyaluran kredit. Bagi dunia usaha, kredit merupakan salah satu alternatif utama pembiayaan eksternal perusahaan jika sumber dana internal perusahaan tidak mencukupi terutama pada usaha kecil menengah. Kredit yang disalurkan adalah kredit modal kerja yang menunjukkan sejumlah dana yang tertanam pada aktiva lancar yang akan dibutuhkan dalam menjalankan aktivitas usaha. Bank menyediakan fasilitas kredit modal kerja untuk membantu usaha kecil dan usaha menengah dalam memperlancar keberlangsungan ekonomi masyarakat kecil menengah.

Pemberian kredit sudah pasti mengandung risiko dan disinilah peran *account officer* untuk memperkecil atau bahkan menghindari risiko dengan berbagai rambu yang dipersiapkan sebelumnya (Jusuf, 2008:10). Risiko kredit yang dimaksudkan, yaitu risiko yang timbul dalam hal debitur gagal memenuhi kewajiban untuk membayar angsuran pokok ataupun bunga sebagaimana telah disepakati dalam perjanjian kredit. Perkembangan usaha perbankan saat ini juga mendorong kompleksitas kegiatan dalam setiap tahapan operasi perbankan untuk meminimalisir risiko yang dapat terjadi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara umum, risiko yang ditimbulkan dari pemberian kredit modal kerja adalah kredit yang disalurkan tersebut tidak dapat kembali tepat pada waktunya sesuai perjanjian kredit yang meliputi pinjaman pokok dan bunga.

Salah satu cara untuk menjaga agar kredit yang disalurkan tetap aman, lancar, dan produktif adalah bank perlu melakukan pengendalian intern

perkreditan. Menurut Rivai (2007:105), “setiap bank wajib melakukan kajian berkala atas efektifitas sistem pengendalian intern perkreditan. Penerapan pengendalian intern perkreditan juga harus diterapkan pada semua prosedur pemberian kredit (sistem pemberian kredit).”

Pengendalian intern merupakan metode-metode yang digunakan untuk mengkoordinir suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang meliputi struktur organisasi, pembagian wewenang, prosedur-prosedur yang ditetapkan, serta praktik yang sehat. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja bank dalam menyalurkan kredit serta meminimalisir terjadinya penunggakan pembayaran kredit. Bank harus dapat mendeteksi risiko kredit macet lebih awal agar tidak menyebabkan kerugian dari banyaknya tunggakan kredit oleh nasabah bagi pihak bank. PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan yang memberikan fasilitas kredit modal kerja juga memiliki risiko kredit dengan adanya tunggakan-tunggakan sebagai berikut.

**Tabel 1 Jumlah Kredit Bermasalah Tahun 2012-2014 pada PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan**

Tahun	Jumlah Kredit	Jumlah Kredit Bermasalah	Persentase
2012	Rp 33.442.257,-	Rp 300.980,-	0,89 %
2013	Rp 43.339.909,-	Rp 520.079,-	1,20 %
2014	Rp 39.549.491,-	Rp 474.593,-	1,19 %

Sumber: PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan jumlah kredit bermasalah pada PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan mengalami fluktuasi dalam penyaluran kredit modal kerja, begitu juga dengan tunggakan kreditnya. Pada tahun 2012 terdapat kredit bermasalah sebesar 0,89% dari total kredit modal kerja yang disalurkan. Sedangkan untuk tahun 2013, kredit bermasalah meningkat menjadi 1,20% dikarenakan terdapat kenaikan juga dalam penyaluran kredit. Pada tahun 2014 persentase kredit bermasalah hampir sama besarnya dengan tahun 2013 yaitu 1,19% meskipun total kredit yang disalurkan mengalami penurunan dan apabila terus berlanjut akan mempengaruhi kesehatan bank.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Pengendalian Intern

Menurut Mulyadi (2008:163) pengendalian intern meliputi struktur organisasi, metode, dan ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, serta mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen. Menurut Jusup (2005:252), pengendalian intern adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel satuan usaha lainnya yang dirancang untuk mendapat keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan dalam hal keandalan pelaporan keuangan, kesesuaian dengan undang-undang dan peraturan yang berlaku, serta efektifitas dan efisiensi operasi.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian intern adalah suatu proses yang mengarahkan personel satuan usaha dalam struktur organisasi untuk melaksanakan kebijakan manajemen untuk mencapai tujuan dalam hal menjaga kekayaan perusahaan, keandalan dan ketelitian pelaporan keuangan, kesesuaian dengan undang-undang, mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen, serta mendorong efektifitas dan efisiensi operasi.

### 2.2 Unsur-unsur Pengendalian Intern

Mulyadi (2008:164-173) mengatakan bahwa unsur-unsur pokok pengendalian intern meliputi:

- a. Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas.
- b. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, dan biaya. Hanya pejabat yang memiliki wewenang yang dapat menyetujui terjadinya suatu transaksi. Sebuah organisasi harus membuat sistem yang mengatur pembagian wewenang untuk otorisasi atas terlaksananya setiap transaksi.
- c. Praktik-praktik yang sehat. Adapun cara-cara yang umumnya ditempuh perusahaan dalam menciptakan praktek yang sehat adalah:
  - 1) Penggunaan formulir bernomor urut cetak yang pemakaiannya harus dipertanggungjawabkan oleh yang berwenang.
  - 2) Pemeriksaan Mendadak (*Surprised Audit*).
  - 3) Setiap transaksi tidak boleh dilaksanakan dari awal sampai akhir oleh satu orang atau satu unit

organisasi, tanpa campur tangan dari orang atau satu unit organisasi lain.

- 4) Perputaran jabatan (*job rotation*).
  - 5) Keharusan pengambilan cuti bagi pegawai yang berhak.
  - 6) Secara periodik diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya.
  - 7) Pembentukan unit organisasi yang bertugas untuk mengecek efektifitas unsur-unsur pengendalian intern yang lain (*Internal control*).
- d. Pegawai yang tingkat kecakapannya sesuai dengan tanggungjawabnya.

Menurut Baridwan (2009:14), suatu pengendalian intern yang memuaskan harus meliputi:

- a. Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas. Penyusunan struktur organisasi perlu mempertimbangkan bahwa organisasi itu harus fleksibel dan organisasi yang disusun harus dapat memajukan garis-garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas, sehingga tidak terjadi *overlap* fungsi masing-masing bagian atau fungsi.
- b. Sistem wewenang dan prosedur pembukuan yang baik yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, hutang, pendapatan, dan biaya. Sistem wewenang dan prosedur pembukuan dalam suatu perusahaan merupakan alat bagi manajemen untuk melakukan pengawasan terhadap operasi dan transaksi-transaksi yang terjadi dan juga untuk mengklasifikasi data akuntansi dengan tepat. Prosedur pencatatan yang baik akan menjamin data yang direkam dalam formulir dicatat dalam catatan akuntansi dengan tingkat ketelitian dan keandalannya yang tinggi.
- c. Praktik yang sehat harus dijalankan di dalam melakukan tugas-tugas dan fungsi-fungsi setiap bagian dalam organisasi. Setiap pegawai dalam perusahaan melaksanakan tugasnya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Praktik yang sehat ini harus berlaku pada setiap prosedur yang ada. Pengendalian intern akan memuaskan bila ada praktik yang sehat atau bila pedoman-pedoman, prosedur-prosedur, dan fungsi-fungsi yang melekat telah dijalankan dengan benar.
- d. Setiap kecakapan pegawai yang sesuai dengan tanggung jawabnya.

Unsur mutu pegawai merupakan unsur yang paling penting, tingkat mutu pegawai memengaruhi sukses tidaknya suatu sistem pengendalian intern.

### 2.3 Sistem

Sistem adalah suatu kerangka dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan yang disusun sesuai dengan skema yang menyeluruh untuk melaksanakan suatu kegiatan atau fungsi utama dari perusahaan (Cole dalam Baridwan, 2009:3). Menurut Mulyadi (2008:6), sistem adalah suatu jaringan prosedur yang dibuat menurut pola yang terpadu untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya sistem terdiri atas beberapa prosedur yang saling terkait atau saling berhubungan menurut pola terpadu sesuai dengan skema yang menyeluruh untuk melaksanakan kegiatan atau fungsi kegiatan pokok perusahaan.

### 2.4 Bank

Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 mengemukakan tentang perbankan, dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana dan memberikan jasa bank lainnya. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok bank, sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya kegiatan pendukung. Kegiatan menghimpun dana dapat berupa mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito. Biasanya juga diberikan balas jasa yang menarik seperti, bunga dan hadiah sebagai rangsangan bagi masyarakat.

Menurut Kasmir (2009:25), "bank dikenal sebagai lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menerima simpanan giro, tabungan, dan deposito. Bank juga dikenal sebagai tempat untuk menukar uang, memindahkan uang atau menerima segala bentuk pembayaran dan setoran seperti pembayaran listrik, telepon, air pajak, uang kuliah, dan pembayaran lainnya." Pengertian bank berbeda dengan pengertian perbankan. Bank hanya mencakup aspek kelembagaan.

### 2.5 Bank Perkreditan Rakyat

BPR adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran (Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Pasal 1 Ayat 4). Adapun usaha BPR

yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1998 Pasal 13 meliputi:

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
- b. Memberikan kredit.
- c. Menyediakan pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia.
- d. Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan/atau tabungan pada bank lain.

### 2.6 Kredit

Menurut pasal 21 ayat 11 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perkreditan dalam Firdaus (2009:2), kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan tujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi uangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga. Unsur-unsur yang terdapat dalam pemberian kredit menurut Kasmir (2012:87) adalah.

- a. Kepercayaan  
Kepercayaan merupakan suatu keyakinan pemberi kredit bahwa kredit yang diberikan berupa uang, barang atau jasa yang benar-benar diterima kembali dimasa tertentu di masa yang akan datang. Kepercayaan diberikan oleh bank atau bukan bank, dimana sebelumnya sudah dilakukan penelitian penyelidikan tentang nasabah, baik secara intern maupun ekstern. Penelitian dan penyelidikan tentang kondisi masa lalu dan sekarang terhadap nasabah pemohon kredit.
- b. Kesepakatan  
Disamping unsur percaya di dalam kredit juga mengandung unsur kesepakatan antara pemberi kredit dengan penerima kredit. Kesepakatan ini dituangkan dalam suatu perjanjian dimana masing-masing pihak menandatangani hak dan kewajibannya.
- c. Jangka waktu  
Setiap kredit yang diberikan memiliki jangka waktu tertentu, jangka waktu ini mencakup masa pengembalian kredit yang telah disepakati. Jangka waktu tersebut bisa berbentuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

- d. Risiko  
Adanya tenggang waktu pengembalian akan menyebabkan suatu risiko tidak tertagih atau kredit macet. Semakin panjang suatu jangka waktu kredit maka semakin besar pula risikonya. Risiko ini menjadi tanggungan bank, baik yang disengaja oleh nasabah maupun yang tidak disengaja. Misalnya terjadi bencana alam atau bangkrutnya usaha nasabah tanpa ada unsur kesengajaan lainnya.
- e. Balas jasa  
Merupakan keuntungan atas pemberian suatu kredit atau jasa tersebut yang kita kenal dengan nama bunga.

## 2.7 Kredit Modal Kerja

Kredit modal kerja adalah kredit yang digunakan untuk keperluan meningkatkan produksi dalam operasionalnya atau merupakan kredit yang digunakan sebagai modal usaha. Selain itu kredit modal kerja adalah kredit yang digunakan untuk membiayai kebutuhan modal kerja nasabah. Konsep modal kerja mencakup tiga hal yaitu:

- a. Modal Kerja (*working capital assets*)  
Adalah modal lancar yang digunakan untuk mendukung operasional perusahaan sehari-hari, sehingga dapat beroperasi secara normal dan lancar.
- b. Modal Kerja Bruto (*gross working capital*)  
Merupakan jumlah keseluruhan dari jumlah aktiva lancar (*current assets*) dan didasarkan pada jumlah atau kuantitas dana yang tertanam pada unsur-unsur aktiva lancar.
- c. Modal Kerja Neto (*net working capital*)  
Merupakan kelebihan aktiva lancar atas hutang lancar. Sejumlah aktiva lancar tertentu harus digunakan untuk kepentingan pembayaran hutang lancar dan tidak boleh dipergunakan untuk kepentingan lain.

## 2.8 Tahap-tahap Pemberian Kredit

Menurut Suyatno (2007:69), pada umumnya terdapat 6 (enam) tahap yang harus dilakukan oleh bank yang berhubungan dengan pemberian kredit, yaitu:

- a. Permohonan Kredit  
Demi memperoleh kredit, pemohon harus memenuhi syarat dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh bank. Permohonan kredit harus diajukan secara tertulis, baik permohonan baru untuk mendapat kredit, permohonan tambahan kredit, permohonan

perpanjangan masa berlaku kredit, maupun perubahan syarat kredit.

- b. Analisis Kredit  
Penyidikan kredit adalah pekerjaan yang meliputi wawancara dengan pemohon kredit; pengumpulan data yang berhubungan dengan permohonan kredit yang diajukan nasabah; penyidikan atas kebenaran dan kewajiban mengenai informasi yang diperoleh; penyusunan laporan mengenai hasil penyidikan. Sedangkan yang dimaksud dengan analisis kredit adalah pekerjaan yang meliputi: mempersiapkan pekerjaan-pekerjaan penguraian dari segala aspek, baik keuangan maupun non keuangan untuk mengetahui kemungkinan dapat/tidak dapat dipertimbangkan suatu permohonan kredit; menyusun laporan analisis yang berisi penguraian dan keputusan pimpinan dari permohonan kredit. Pekerjaan penyidikan dilakukan oleh petugas yang berfungsi sebagai penyidik kredit, sedangkan pekerjaan analisis dilakukan oleh kredit analisis.
- c. Keputusan atas Permohonan Kredit  
Keputusan adalah setiap tindakan pejabat yang berdasarkan wewenangnya berhak mengambil keputusan berupa menolak, menyetujui dan atau mengusulkan permohonan fasilitas kredit kepada pejabat yang lebih tinggi. Setiap keputusan kredit, harus memperhatikan penilaian syarat-syarat umum dalam laporan pemeriksaan kredit dan analisis kredit.
- d. Persetujuan Permohonan Kredit  
Persetujuan permohonan kredit adalah keputusan bank untuk mengabulkan sebagian atau seluruh permohonan kredit dari calon debitur.
- e. Pencairan Fasilitas Kredit  
Pencairan fasilitas kredit adalah transaksi yang berupa pembayaran dan atau pemindahbukuan atas beban rekening pinjaman atau fasilitas lainnya. Bank hanya menyetujui pencairan kredit oleh nasabah, bila syarat-syarat yang harus dipenuhi telah dilaksanakan.
- f. Pelunasan Fasilitas Kredit  
Pelunasan kredit adalah dipenuhinya semua kewajiban utang nasabah terhadap bank yang berakibat hapusnya ikatan perjanjian kredit.

### 3. METODE PENELITIAN

jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode diskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Fokus pada penelitian ini adalah:

- a. Sistem dan Prosedur Pemberian Kredit Modal Kerja
- b. Pengendalian Intern saat Pemberian Kredit Modal Kerja

Penelitian dilakukan di Kantor PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan terletak di Jl. Tentara Pelajar No.165 Tanjungsari, Pacitan. Alasan peneliti memilih lokasi penelitian tersebut adalah karena bank berorientasi pada pemberian kredit. Pemberian kredit dinilai mempunyai risiko yang tinggi, sehingga pengelolaan kredit yang efektif sangat diperlukan agar risiko kredit bermasalah dapat diminimalisir. Penelitian ini menyajikan data yang diperoleh dari lapangan dengan menggunakan teknik pengumpulan data *interview* dan dokumentasi.

Langkah-langkah dalam analisis data penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis struktur organisasi PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan yang berhubungan dengan pelaksanaan sistem dan prosedur pemberian kredit modal kerja.
- b. Menganalisis pengendalian intern pada sistem wewenang dan prosedur pencatatan pemberian kredit modal kerja PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan.
- c. Menganalisis unsur pengendalian intern pada pelaksanaan sistem dan prosedur kredit modal kerja pada PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan yang meliputi:
  - 1) Personel yang kompeten dan dapat dipercaya
  - 2) Adanya pemisahan tugas
  - 3) Prosedur otorisasi yang tepat
  - 4) Dokumen dan catatan yang memadai
  - 5) Kontrol fisik aktiva dan catatan
  - 6) Pemeriksaan pekerjaan secara independen
- d. Menganalisis kekurangan-kekurangan yang ditemukan dan memberikan saran atau rekomendasi untuk meningkatkan pengendalian intern terhadap system kredit modal kerja.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Unsur-unsur Pengendalian Intern pada Sistem Pemberian Kredit PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan

##### 4.1.1 Tahap Permohonan Kredit

- a. Struktur Organisasi  
Penerapan struktur organisasi pada saat permohonan kredit sudah terdapat pemisahan tugas dan tanggungjawab di dalam fungsi dan aktivitas masing-masing unit. Hal tersebut dapat dilihat pada saat CS yang bertugas memberikan form Permohonan Kredit yang sudah diisi oleh nasabah kepada Kasi Kredit untuk dilakukan BI *Cheking* dan kemudian melaporkan hasilnya kepada Pimpinan Cabang untuk diperiksa kelengkapannya serta menentukan langkah selanjutnya untuk memproses permohonan kredit tersebut atau tidak.
- b. Sistem Wewenang dan Prosedur Pencatatan  
Sistem wewenang yang dilaksanakan oleh PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan pada tahap permohonan kredit sudah dilaksanakan dengan baik dan efektif. Permohonan kredit yang diajukan akan ditujukan langsung kepada Pimpinan Cabang sebagai pemilik wewenang tertinggi melalui Kasi Kredit, sehingga akan lebih efisien karena Pimpinan Cabang yang menentukan apakah permohonan kredit tersebut diproses lebih lanjut atau tidak.
- c. Praktek yang Sehat  
Formulir yang digunakan PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan pada saat permohonan kredit belum terdapat nomor urut cetak dan belum pernah terjadi perputaran jabatan.
- d. Pegawai yang Tingkat Kecakapannya Sesuai dengan Tanggungjawabnya  
Unsur-unsur pengendalian intern ditinjau dari kecakapan pegawai yang cakap sesuai tanggungjawabnya yaitu pegawai harus tahu syarat dan dokumen yang dibutuhkan dalam permohonan kredit sudah baik. Bagian yang terkait adalah bagian *Customer Service*, Kasi Kredit dan Pimpinan Cabang. Bagian CS harus melalui seleksi terlebih dahulu sebelum diberikan tanggungjawab sesuai jabatannya.

#### 4.1.2 Tahap Analisis Kredit

- a. Struktur Organisasi.  
Bagian Kasi Pemasaran akan langsung melakukan wawancara awal pada nasabah tepat setelah Pimpinan Cabang memberikan otorisasi untuk melanjutkan proses kredit ke tahap berikutnya. Namun masih terdapat kekurangan dalam kegiatan analisis kredit yang dilakukan Kasi Kredit yaitu pada saat Kasi Kredit melaksanakan *survey* ke tempat usaha nasabah, dan pejabat yang sama juga bertugas menilai agunan (*appraisal*). Hal ini menggambarkan adanya perangkapan fungsi yang dilakukan Kasi Kredit yaitu fungsi analisis kredit dan fungsi *appraisal*.
- b. Sistem Wewenang dan Prosedur Pencatatan.  
Kasi Kredit/AO sudah memenuhi pelaksanaan sistem wewenang dengan melakukan BI *Cheking*, *Survey*, dan prosedur pencatatan secara tertulis di dalam LPPK serta RPPK . Data-data tersebut diserahkan langsung ke otoritas tertinggi di dalam kantor cabang yaitu Pimpinan Cabang sehingga bisa langsung mendapat keputusan untuk tahap berikutnya. Prosedur yang terjadi sudah memiliki unsur pengendalian intern yang baik.
- c. Praktek yang Sehat  
Form LPPK dan RPPK sudah mencantumkan nomor urut cetak sehingga akan memudahkan pegawai dalam mengidentifikasi berkas.
- d. Pegawai yang Tingkat Kecakapannya Sesuai dengan Tanggungjawabnya.  
Pegawai yang berperan dalam proses analisis adalah Kasi Kredit. Kasi Kredit sudah memiliki kecakapan karena pada PT. BPR UMKM Jatim sudah memiliki prosedur tersendiri dalam melakukan perekrutan pegawai-pegawainya.

#### 4.1.3 Tahap Putusan Kredit

- a. Struktur Organisasi  
Kredit yang diajukan di atas kewenangan Pimpinan Cabang, maka analisa kredit dibuat kantor Cabang dan diusulkan ke kantor Pusat untuk mendapat persetujuan atau penolakan sebagaimana batas wewenangnya. Hal tersebut membuktikan adanya pemisahan tanggungjawab fungsional yang baik.

- b. Sistem Wewenang dan Prosedur Pencatatan  
Unsur Pengendalian Intern pada sistem wewenang saat putusan kredit sudah dilaksanakan dengan baik. Kredit yang diajukan merupakan wewenang dari Pimpinan Cabang untuk *plafond* <Rp 500.000.000,- dan merupakan wewenang kantor pusat untuk *plafond* >Rp 500.000.000,-.
- c. Praktek yang Sehat  
Formulir yang digunakan sudah bernomor urut cetak dan keputusan kredit dilakukan oleh orang yang berwenang yaitu pimpinan cabang dan keputusan dari musyawarah kantor pusat.
- d. Pegawai yang Tingkat Kecakapannya Sesuai dengan Tanggungjawabnya.  
Pimpinan Cabang PT. BPR UMKM Jatim Kantor Cabang biasanya dipilih dari pegawai-pegawai senior yang memiliki pengalaman dalam memimpin dan memiliki *track record* yang bagus selama menjabat sebagai pegawai sehingga direkomendasikan menjadi Pimpinan Cabang oleh kantor pusat. Keterangan di atas menunjukkan kecakapan pegawai dalam putusan kredit sudah memadai.

#### 4.1.4 Tahap Administrasi Kredit

- a. Struktur Organisasi.  
Kegiatan administrasi dengan adanya peran pihak ketiga (Notaris dan Jasa Asuransi) sudah memenuhi tanggungjawab dan fungsi yang ada dalam Pedoman Kebijakan dan Prosedur Perkreditan BPR UMKM Jatim.
- b. Sistem Wewenang dan Prosedur Pencatatan.  
Pengendalian intern sudah dilakukan dengan baik yaitu pada saat Pimpinan Cabang menginstruksikan Kasi Pemasaran untuk membuat kwitansi dan bukti penyetoran pencairan kredit untuk nasabah. Kwitansi akan ditandatangani oleh Kasi Pemasaran yang kemudian diperiksa kembali oleh Pimpinan Cabang. Apabila isi dari kwitansi tersebut sudah terpenuhi termasuk jumlah nominal pencairan kredit, maka Pimpinan Cabang akan memberikan tandatangan.
- c. Praktek yang Sehat  
Formulir yang digunakan sudah bernomor urut cetak untuk kemudahan akses data dan pembagian tugas yang jelas antar pejabat.

- d. Pegawai yang Tingkat Kecakapannya Sesuai dengan Tanggungjawabnya.  
Pegawai yang bertugas dalam melakukan kegiatan administrasi kredit adalah Kasi Pemasaran yang sudah memiliki kompetensi dalam melaksanakan kegiatan pengarsipan dan penyimpanan dokumen.

#### 4.1.5 Tahap Penarikan Kredit

- a. Struktur Organisasi.  
Pada proses penarikan kredit sudah dilaksanakan sesuai dengan fungsi dan tugasnya masing-masing. Pembayaran kredit langsung ke *Teller* sesuai jatuh tempo pembayaran kredit dengan bunga 24%. *Teller* menerima uang pembayaran angsuran kredit dari nasabah dan melakukan pencatatan. Apabila nasabah belum melakukan pembayaran angsuran padahal sudah jatuh tempo maka bagian Seksi Dana dan Pelayanan Nasabah akan melaporkannya ke Kasi Kredit untuk melakukan tindakan pencegahan kredit bermasalah yang berpotensi macet. Bagian kredit akan melakukan analisis lagi terhadap nasabah untuk melihat masih adakah harapan kredit bisa lancar.

Tindakan penyelamatan akan dilaksanakan apabila prospek usaha nasabah kedepannya masih bagus/ masih ada pemasukan dari produksi usahanya dan adanya niatan baik dari nasabah untuk melunasi angsuran kreditnya. Namun, apabila nasabah sudah tidak sanggup lagi untuk membayar angsuran maka agunan akan dijual/ dilelang bersama untuk menutupi dana yang telah dipinjamkan.

- b. Sistem Wewenang dan Prosedur Pencatatan.  
Pengendalian intern pada saat penarikan kredit sudah baik. Nasabah dapat melakukan pencairan kredit melalui *Teller* dikarenakan dana pinjaman yang sudah di transfer pada rekening nasabah. Seksi Dana dan Pelayanan Nasabah merupakan pihak yang berwenang dalam penarikan kredit akan bekerjasama dengan *Teller* dalam pencairan, pencatatan, penginputan data, dan pembayaran angsuran kredit nasabah. Apabila kredit yang disalurkan bermasalah/macet maka Seksi Dana dan Pelayanan Nasabah yang berkoordinasi dengan Kasi Kredit akan melakukan langkah antisipasi atau ke Kasi Pemasaran dan Pimpinan Cabang untuk

penanggulangan kredit bermasalah diantaranya dengan membuat surat peringatan kepada nasabah, serta melakukan rekomendasi atau meminta persetujuan dari pihak yang berwenang dalam pengambil alihan agunan yaitu kepada direksi.

- c. Praktek yang Sehat  
Pengendalian intern pada saat penarikan/pembayaran kembali terhadap formulir dan dokumen yang digunakan sudah baik, dan koordinasi yang baik antara kasi pemasaran dengan teller dalam melakukan penarikan kredit dan pencatatan.
- d. Pegawai yang Tingkat Kecakapannya Sesuai dengan Tanggungjawabnya.  
Pembayaran kredit dilakukan melalui *Teller*. *Teller* yang dimiliki PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai prosedur. Pelayanan ramah, sopan, dan *good looking* membuat nasabah merasa nyaman dalam bertransaksi, ditambah lagi kemampuan berkomunikasi baik dan jelas.

#### 4.1.6 Tahap Monitoring

- a. Struktur Organisasi  
Kasi kredit akan melaporkan hasil *monitoring* kredit bermasalah langsung kepada Pimpinan Cabang agar segera diambil tindakan penyelamatan kredit bermasalah. Pimpinan Cabang akan berkoordinasi dengan bagian Kasi Pemasaran dalam melaksanakan pengawasan kredit bermasalah dan melakukan tindakan konkret sesuai prosedur agar dapat menekan angka kerugian kredit bermasalah.
- b. Sistem Wewenang dan Prosedur Pencatatan.  
Pengendalian sistem wewenang dan prosedur pencatatan pada tahap *monitoring* sudah baik. Bagian kredit sudah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan buku pedoman.
- c. Praktek yang Sehat  
Pada saat *monitoring* yang dilaksanakan Kasi Kredit dan Kasi Pemasaran sudah memenuhi kriteria praktek yang sehat namun formulir yang digunakan pada saat *monitoring* belum terdapat nomor urut cetak.

- d. Pegawai yang Tingkat Kecakapannya Sesuai dengan Tanggungjawabnya. Kegiatan *monitoring* pada PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan dilaksanakan oleh Kasi Kredit. *Monitoring* dilaksanakan secara rutin untuk mengetahui penyaluran kredit sudah efektif atau belum. Kasi Kredit bertugas memberikan masukan kepada debitur yang mengalami masalah pada usahanya. Sedangkan Kasi Pemasaran dalam pengambilalihan agunan dilaksanakan secara kekeluargaan dan tetap menjaga hubungan baik dengan nasabah. Kegiatan Kasi Kredit dan Kasi Pemasaran dalam melaksanakan *monitoring* telah mencerminkan tingkat kecakapan pegawai sesuai dengan tanggungjawabnya.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan terhadap rumusan masalah yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan sistem dan prosedur pemberian Kredit Modal Kerja pada PT. Bank BPR Jatim Cabang Pacitan adalah sebagai berikut:

- a. Penerapan pengendalian intern pada sistem pemberian kredit modal kerja pada PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan sudah cukup baik karena dilaksanakan sudah sesuai dengan Pedoman Kebijakan dan Prosedur Perkreditan BPR UMKM Jatim, dan sudah menggunakan form analisis yang tepat. Pada saat proses putusan kredit, pejabat pemutus kredit yaitu Pimpinan Cabang tetap objektif dalam putusan kredit dengan dibantu kasi kredit dan kasi pemasaran yang menyajikan data sebagai informasi pengambilan keputusan. Perjanjian kredit dan pengikatan jaminan sudah ditangani oleh pejabat-pejabat kompeten dan sesuai prosedur yang tepat yaitu bagian kredit yang bekerjasama dengan pihak ketiga (Notaris dan Jasa Asuransi) sehingga meminimalkan resiko kredit. Penggunaan formulir sudah bernomor cetak hanya sebagian dari keseluruhan proses. Pada saat pemberian otorisasi dapat terlaksana dan dapat menetapkan pertanggungjawaban terlaksananya transaksi. Setiap 4 (empat) bulan sekali diadakan pencocokan fisik kekayaan dengan catatannya, sehingga kekayaan organisasi tetap terjaga. Sudah

terdapat bagian pengawasan intern dari kantor pusat yang membantu Pimpinan Cabang dalam mengawasi pelaksanaan prosedur-prosedur yang diterapkan oleh unit-unit kerja yang ada di kantor cabang sehingga kantor pusat dapat mengetahui permasalahan yang ada pada kantor-kantor cabang dan membuat kebijakan yang tepat untuk menyelesaikannya dan kecakapan karyawan pada PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan sudah sesuai dengan tanggungjawabnya, karena setiap karyawan pada saat perekrutan dilakukan melalui seleksi serta melakukan pengembangan dan pendidikan selama menjadi karyawan. Namun terdapat kekurangan dalam struktur organisasi PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan yaitu belum dicantumkan bagian *Customer Service* meskipun pada prakteknya sudah terdapat bagian *Customer Service*.

- b. Pengendalian intern pada PT. BPR UMKM Jatim masih belum efektif, karena masih terdapat beberapa kelemahan yang terjadi yaitu perangkap tugas yang dilakukan oleh kasi kredit yaitu fungsi analisis kredit (*Analys*) dan fungsi penilaian jaminan (*Appraisal*). Kedua fungsi tersebut dilaksanakan oleh pejabat yang sama dikarenakan Kasi Kredit yang jumlah personilnya hanya 1 (satu) orang sama. Pada fungsi administrasi kredit, bagian kasi pemasaran hanya mencetak satu lembar kwitansi untuk diberikan kepada nasabah, sedangkan sebagai kebutuhan arsip hanya menggunakan form SPPK yang dicetak rangkap 2 (dua). Pemeriksaan mendadak dilaksanakan berdasarkan rekomendasi OJK (Otoritas Jasa Keuangan) belum ada pengawasan rutin. Tidak dilaksanakannya perputaran jabatan (*Job Rotation*) sehingga rawan terjadinya persekongkolan.

### 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan, maka peneliti memberikan beberapa saran yang dapat digunakan sebagai masukan, yaitu:

- a. struktur organisasi PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan sebaiknya mencantumkan bagian *Customer Service* untuk kelengkapan informasi dan pembagian tugas yang jelas. Penggunaan formulir pada setiap tahap pemberian kredit (permohonan, analisis, administrasi, putusan, penarikan, dan *monitoring*)

sebaiknya menggunakan nomor urut cetak untuk memudahkan pencarian arsip.

- b. Pada PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan sebaiknya ditambahkan fungsi *Appraisal* pada struktur organisasi PT. BPR UMKM Jatim Cabang Pacitan. Fungsi *Appraisal* sangat penting untuk menilai jaminan yang sesuai dengan dana yang dikucurkan bank karena bila terjadi kredit macet akan dapat ditutupi oleh jaminan tersebut. Penambahan pegawai pada fungsi kasi kredit, mengingat banyaknya tugas yang harus dilaksanakan. Penambahan pegawai diharapkan dapat meringankan beban tugas kasi kredit yang saat ini dijabat oleh 1 (satu) orang pegawai. Penggunaan formulir yang akan digunakan dalam pengarsipan dibuat rangkap 5 (lima) rangkap, lembar asli untuk nasabah, lembar kedua untuk disimpan pada berkas khusus (map warkat-warkat kredit), lembar ketiga dikirim sebagai tembusan untuk direksi, lembar keempat untuk berkas surat menurut seri, dan lembar kelima untuk berkas per nasabah yang merupakan arsip harian bagian kredit sesuai dengan teori Suyatno (2007:69) tentang persetujuan kredit. Penambahan pemeriksaan oleh pengawas intern selain pemeriksaan mendadak yang direkomendasikan oleh OJK, diperlukan pengawasan rutin dari pengawas intern bank agar PT. BPR UMKM Jatim dapat mendeteksi adanya risiko yang bisa muncul tiba-tiba. Melaksanakan Perputaran Jabatan (*Job Rotation*) yang bisa dilakukan antar kantor cabang agar proses pengawasan dapat berjalan secara rutin sehingga tidak hanya bergantung pada pengawas intern.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baridwan, Zaki. 2009. *Sistem Akuntansi, Penyusunan Prosedur dan Metode*. Edisi Kelima. Yogyakarta: BPPE
- Firdaus, Rachmat dan Maya Arianti. 2009. *Manajemen Perkreditan Bank Umum*. Bandung: ALFABETA
- Jusup, Jopie. 2008. *Analisis Kredit untuk Account Officer*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Kasmir. 2009. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Rajawali Pers

\_\_\_\_\_. 2012. *Dasar-dasar Perbankan*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Raja Grafindo, PT. Rajawali Pers

Mulyadi. 2008. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat

Suyatno, Thomas. 2007. *Kelembagaan Perbankan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama