

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Peneliti mengungkapkan hasil penelitian melalui informasi-informasi yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan. Informasi-informasi yang didapatkan menjadi jawaban atas rumusan masalah yang ada. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan pelaksanaan audit operasional PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah X Bandung, efektivitas dan efisiensi pemberian pembiayaan ARRUM di Cabang Pegadaian Syariah Sitasaur (CPS) Bandung.

Pada penelitian ini peneliti melakukan teknis analisis data dengan mereduksi data hasil wawancara yang diperoleh di lapangan dan membaginya ke dalam tiga kategori yaitu kode AO, EFE dan EFI. Kode AO merupakan data atau informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan audit operasional. Sementara kode EFE menggambarkan data atau informasi yang berhubungan dengan efektivitas pemberian pembiayaan ARRUM sedangkan kode EFI merupakan data atau informasi yang berkaitan dengan efisiensi pemberian pembiayaan ARRUM.

Seluruh hasil penelitian dan pengkodean diuraikan pada sub bab 4.1.3 Deskripsi Masalah Penelitian yaitu sub bab bagian 4.1.3.1 untuk kode AO yang menguraikan tentang pelaksanaan audit operasional, sub bab bagian 4.1.3.2

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dengan kode EFE menggambarkan efektivitas pemberian pembiayaan ARRUM dan sub bab bagian 4.1.3.3 dengan kode EFI yang menguraikan mengenai efisiensi pemberian pembiayaan ARRUM. Keseluruhan hasil penelitian kemudian dibahas dalam sub bab 4.2 Pembahasan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan informan yang relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian. Informan yang berhasil diwawancarai oleh peneliti merupakan orang-orang berkompeten dengan beragam latar belakang jabatan dalam penguasaan, pemahaman dan pengalaman yang mumpuni dalam bidang audit dan pembiayaan di PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah X Bandung dan CPS Situsaeur Bandung. Berikut ini merupakan daftar informan yang berhasil diwawancarai:

Tabel 14.1 Informan Penelitian

No.	Nama	Jabatan
1.	Salamun Eddy	Inspektur Wilayah Kanwil X Bandung
2.	H. Hendratmo	Pemimpin Kantor Cabang Pegadaian Syariah (CPS) Situsaeur
3.	Lucky Muhammad	Analisis Pembiayaan ARRUM CPS Situsaeur

Informan tersebut di atas diharapkan dan dipercaya dapat memberikan data maupun informasi sesuai dengan tujuan penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti. Informan-informan ini dipandang mampu menjelaskan dan/atau mengungkapkan fakta-fakta lain di lapangan yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.1 Sejarah Perusahaan PT Pegadaian (Persero)

Sejarah Pegadaian dimulai pada saat Pemerintah Penjajahan Belanda (VOC) mendirikan *BANK VAN LEENING* yaitu lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai, lembaga ini pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746.

Ketika Inggris mengambil alih kekuasaan Indonesia dari tangan Belanda (1811-1816) *Bank Van Leening* milik pemerintah dibubarkan, dan masyarakat diberi keleluasaan untuk mendirikan usaha pegadaian asal mendapat lisensi dari Pemerintah Daerah setempat (*liecentie stelsel*). Namun, metode tersebut berdampak buruk, pemegang lisensi menjalankan praktek rentenir atau lintah darat yang dirasakan kurang menguntungkan pemerintah berkuasa (Inggris). Oleh karena itu, metode *liecentie stelsel* diganti menjadi *pacth stelsel* yaitu pendirian Pegadaian diberikan kepada umum yang mampu membayar pajak yang tinggi kepada pemerintah.

Pada saat Belanda berkuasa kembali, pola atau metode *pacth stelsel* tetap dipertahankan dan menimbulkan dampak yang sama dimana pemegang hak ternyata banyak melakukan penyelewengan dalam menjalankan bisnisnya. Selanjutnya pemerintah Hindia Belanda menerapkan apa yang disebut dengan '*cultuur stelsel*' dimana dalam kajian tentang Pegadaian, saran yang dikemukakan adalah sebaiknya kegiatan Pegadaian ditangani sendiri oleh pemerintah agar dapat

memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan *Staatsblad (Stbl)* No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang mengatur bahwa usaha Pegadaian merupakan monopoli Pemerintah dan tanggal 1 April 1901 didirikan Pegadaian Negara pertama di Sukabumi (Jawa Barat), selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian.

Pada masa awal pemerintahan Republik Indonesia, Kantor Jawatan Pegadaian sempat pindah ke Karang Anyar (Kebumen) karena situasi perang yang kian terus memanas. Agresi militer Belanda yang kedua memaksa Kantor Jawatan Pegadaian dipindah lagi ke Magelang. Selanjutnya, pasca perang kemerdekaan Kantor Jawatan Pegadaian kembali lagi ke Jakarta dan Pegadaian kembali dikelola oleh Pemerintah Republik Indonesia. Dalam masa ini Pegadaian sudah beberapa kali berubah status, yaitu sebagai Perusahaan Negara (PN) sejak 1 Januari 1961, kemudian berdasarkan PP.No.7/1969 menjadi Perusahaan Jawatan (PERJAN), selanjutnya berdasarkan PP.No.10/1990 (yang diperbaharui dengan PP.No.103/2000) berubah lagi menjadi Perusahaan Umum (PERUM) dan kini menjadi PT Pegadaian (Persero) sejak tahun 2013.

Kini usia Pegadaian telah lebih dari seratus tahun, masyarakat semakin merasakan manfaat atas keberadaanya. Meskipun, perusahaan membawa misi *public service obligation*, ternyata perusahaan masih mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam bentuk pajak dan keuntungan kepada

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Pemerintah, disaat mayoritas lembaga keuangan lainnya berada dalam situasi yang tidak menguntungkan.

PT Pegadaian (Persero) memiliki Divisi Usaha Syariah yang telah berdiri sejak tahun 2001 tepatnya berawal di Dewi Sartika, Jakarta. Divisi Usaha Syariah ini mengoperasikan Cabang Pegadaian Syariah (CPS) dan Unit Pelaksana Cabang (UPC). Untuk wilayah Kota Bandung terdapat dua CPS yaitu CPS Padasuka dan CPS Situsaaur.



4.1.1.2 Visi dan Misi PT Pegadaian (Persero)

Visi PT Pegadaian (Persero)

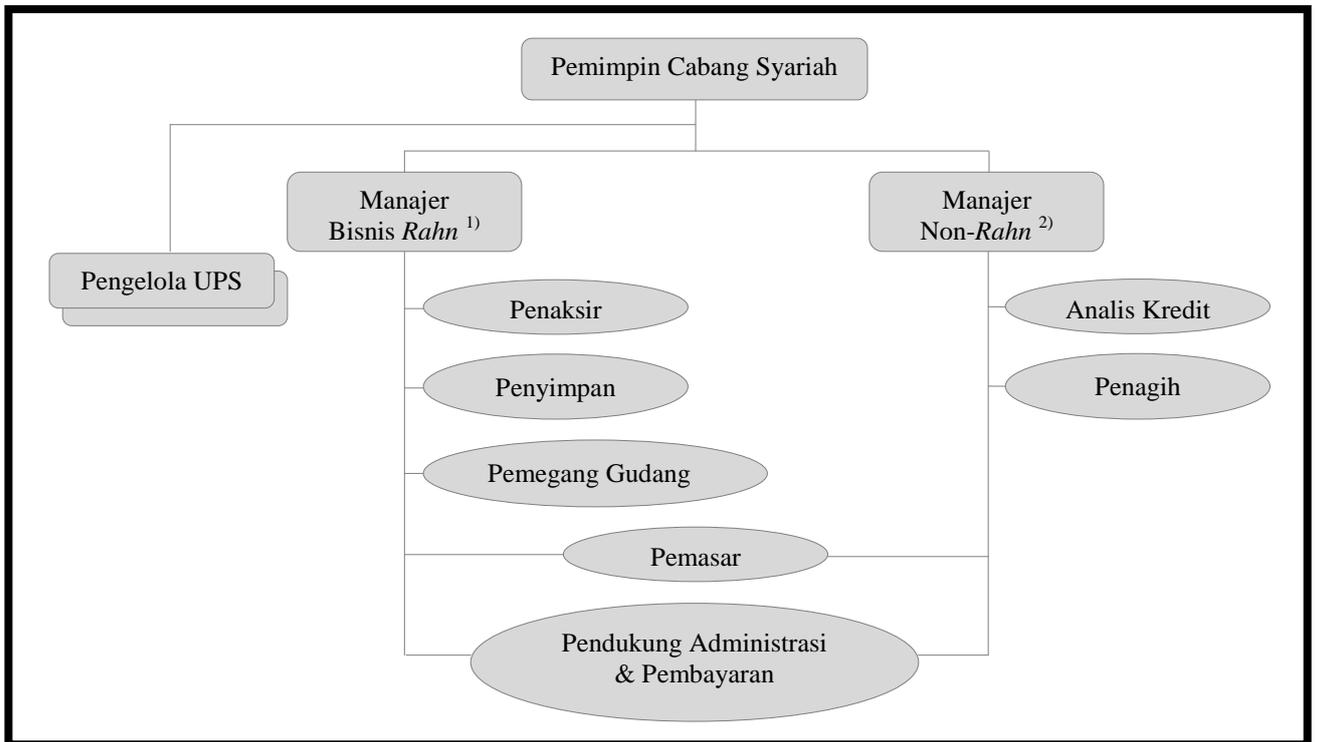
“Sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi *market leader* dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah.”

Misi PT Pegadaian (Persero)

1. Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
2. Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh Pegadaian dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat.
3. Membantu Pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.

4.1.1.3 Struktur Organisasi PT Pegadaian (Persero)

Struktur organisasi Kantor Cabang Pegadaian Syariah (CPS) Situsaer Bandung adalah sebagai berikut:



Sumber: Cabang Pegadaian Syariah Situsauer-Bandung

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Cabang Pegadaian Syariah (CPS)

Adapun penjelasan mengenai fungsi dan tugas dari masing-masing jabatan dalam struktur organisasi diatas adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin Cabang

1) Jabatan ini berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan operasional, administrasi dan keuangan Kantor Cabang Syariah dan Unit Pelaksana Cabang Syariah sesuai dengan kewenangannya.

2) Tugas Pemimpin Cabang:

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- a. Meyakini/memastikan bahwa Kantor Cabang Syariah telah mempunyai rencana kerja dan anggaran Kantor Cabang Syariah dan Unit Pelaksana Cabang Syariah berdasarkan acuan yang telah ditetapkan;
- b. Meyakini/memastikan bahwa target bisnis (omzet, nasabah dan lain-lain) yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik oleh seluruh unit kerja operasional;
- c. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan operasional, administrasi dan keuangan Kantor Cabang Syariah dan Unit Pelaksana Cabang Syariah;
- d. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pengelolaan kredit dan barang jaminan bermasalah (NPL, taksiran tinggi, barang palsu dan barang polisi) termasuk BSL dan AYD/KPYD;
- e. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan pengelolaan modal kerja Kantor Cabang Syariah dan Unit Pelaksana Cabang Syariah;
- f. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan penyusunan laporan operasional dan keuangan Kantor Cabang Syariah serta laporan berkala lainnya;
- g. Menetapkan besarnya Taksiran dan Uang Pinjaman Kredit sesuai dengan batas kewenangannya;

- h. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan waskat dan pengelolaan sistem pengamanan Kantor Cabang Syariah dan Unit Pelaksana Cabang Syariah;
 - i. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kebutuhan dan penggunaan sarana dan prasarana serta kebersihan dan ketertiban Kantor Cabang Syariah dan Unit Pelaksana Cabang Syariah sesuai kewenangannya;
 - j. Merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan pemasaran dan pelayanan nasabah;
 - k. Mewakili kepentingan Perusahaan baik ke dalam maupun ke luar berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh atasan;
2. Manajer Bisnis *Rahn*
- 1) Jabatan ini berfungsi untuk merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi penetapan taksiran barang jaminan, penetapan besaran Uang Pinjaman, keuangan dan administrasi bisnis *rahn* sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - 2) Tugas Manajer Bisnis *Rahn*:
 - a. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan operasional bisnis *rahn*;
 - b. Menangani Barang Jaminan bermasalah (taksiran tinggi, rusak, palsu, dan barang polisi) bisnis *rahn*, termasuk pengelolaan AYD/KPYD;

- c. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi lelang Barang Jaminan bisnis *rahn*;
 - d. Menetapkan besarnya Taksiran dan Uang Pinjaman sesuai dengan kewenangannya;
 - e. Melaksanakan pengawasan melekat sesuai dengan kewenangannya;
 - f. Mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi administrasi dan keuangan bisnis gadai, serta pembuatan laporan operasional dan keuangan bisnis gadai pada Kantor Cabang Syariah;
 - g. Melaksanakan tugas lainnya atas perintah Pemimpin Cabang terkait operasional.
3. Manajer Bisnis *Non-Rahn*
- 1) Jabatan ini memiliki fungsi dalam merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan operasional bisnis *non-rahn* sesuai dengan kewenangannya.
 - 2) Tugas Manajer Bisnis *Non-Rahn*:
 - a. Merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan operasional bisnis *non-rahn*;
 - b. Menangani kredit macet serta asuransi kredit;
 - c. Melaksanakan pengawasan survei secara berkala dan terprogram terhadap nasabah bisnis *non-rahn*;

d. Mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi pengadministrasian dokumen kredit, keuangan serta pembuatan laporan kegiatan operasional bisnis non-*rahn* pada Kantor Cabang Syariah.

4. Penaksir

1) Penaksir berfungsi dalam melaksanakan kegiatan penaksiran barang jaminan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam rangka mewujudkan penetapan taksiran dan uang pinjaman yang wajar dan citra baik perusahaan, serta mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan administrasi dan keuangan Kantor Cabang Syariah dan Unit Pelaksana Cabang Syariah.

2) Tugas Penaksir:

- a. Melaksanakan penaksiran terhadap barang jaminan untuk mengetahui mutu dan nilai barang serta bukti kepemilikannya dalam rangka menentukan dan menetapkan golongan taksiran dan uang pinjaman;
- b. Melaksanakan penaksiran terhadap barang jaminan yang akan dilelang untuk mengetahui mutu dan nilai dalam menentukan harga dasar jaminan yang akan dilelang;
- c. Merencanakan dan menyiapkan barang jaminan yang akan disimpan agar terjamin keamanannya;
- d. Mengkoordinasikan, melaksanakan dan mengawasi kegiatan administrasi dan keuangan sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mendukung

kelancaran pelaksanaan operasional Kantor Cabang Syariah dan Unit Pelaksana Cabang Syariah;

- e. Mengorganisasikan pelaksanaan tugas pekerjaan pendukung administrasi dan pembayaran;
- f. Membimbing pendukung administrasi dan pembayaran dalam rangka pembinaan dan kelancaran tugas pekerjaan.

5. Penyimpan

1) Penyimpan berfungsi mengelola penyimpanan barang jaminan emas dan perhiasan serta dokumen lainnya di Kantor Cabang Syariah dengan cara menerima, menyimpan, merawat dan mengeluarkan serta mengadministrasikannya sesuai dengan kewenangan dan peraturan yang ada.

2) Tugas Penyimpan:

- a. Secara berkala melakukan pemeriksaan keadaan gudang penyimpanan barang jaminan emas dan perhiasan agar tercipta keamanan dan keutuhannya untuk serah terima jabatan;
- b. Menerima barang jaminan emas dan perhiasan dari Manajer Bisnis/Pimpinan Cabang Syariah;
- c. Mengeluarkan barang jaminan emas dan perhiasan untuk keperluan pelunasan, pemeriksaan atasan dan pihak lain;

- d. Merawat barang jaminan dan perhiasan dan gudang penyimpanan agar barang jaminan tersebut tetap dalam keadaan baik dan aman;
 - e. Melakukan pencatatan mutasi penerimaan/pengeluaran barang jaminan emas dan perhiasan yang menjadi tanggung jawabnya;
 - f. Melakukan perhitungan barang jaminan emas dan perhiasan sehingga keakuratan saldo buku gudang dapat dipertanggungjawabkan;
 - g. Melakukan penyimpanan dokumen kredit usaha.
6. Pemegang Gudang
- 1) Pemegang gudang berfungsi untuk melakukan penyimpanan, pemeliharaan dan pengeluaran barang jaminan gudang (selain barang kantong) sesuai dengan kewenangannya dan peraturan yang berlaku.
 - 2) Tugas Pemegang Gudang:
 - a. Melakukan pemeriksaan secara berkala terhadap keadaan gudang penyimpanan barang jaminan selain barang kantong;
 - b. Menerima barang jaminan selain barang kantong dari Manajer Bisnis atau Pimpinan Cabang Syariah;
 - c. Melakukan pengelompokkan barang jaminan sesuai dengan rubrik dan bulan kreditnya serta menyusunnya sesuai dengan urutan no. SBR dan mengatur simpanannya;
 - d. Merawat barang jaminan dan gudang penyimpanan agar barang jaminan baik dan aman;

- e. Mengeluarkan barang jaminan dari gudang penyimpanan untuk keperluan penebusan, pemeriksaan oleh atasan atau keperluan lain;
 - f. Melakukan pencatatan dan pengadministrasian mutasi (penambahan atau pengurangan) barang jaminan yang menjadi tanggung jawabnya;
 - g. Melakukan perhitungan barang jaminan yang menjadi tanggung jawabnya secara terprogram sehingga keakuratan saldo buku gudang dapat dipertanggungjawabkan.
7. **Analisis Kredit**
- 1) Analisis Kredit berfungsi untuk melakukan pemeriksaan dan analisis kelayakan kredit yang diajukan calon nasabah, penyimpanan, pemeliharaan dan administrasi serta pembukuan objek jaminan sesuai ketentuan yang berlaku.
 - 2) Tugas analisis kredit:
 - a. Menerima berkas dan melakukan pemeriksaan administrasi terhadap pengajuan kredit oleh calon nasabah;
 - b. Melakukan analisa kelayakan kredit dan pemeriksaan barang yang dijadikan agunan sesuai dengan prosedur yang berlaku;
 - c. Menyusun dan membuat laporan hasil analisis kelayakan kredit serta menyampaikannya kepada atasan untuk keputusan disetujui atau tidaknya kredit yang diajukan calon nasabah.

- d. Melakukan pencatatan dan pengadministrasian data kredit nasabah serta penyimpanan dan pemeliharaan objek jaminan;
 - e. Menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pekerjaan.
8. Pendukung Administrasi dan Pembayaran
- 1) Pendukung Administrasi dan Pembayaran berfungsi sebagai pendukung tugas penaksir dalam hal penerimaan, penyimpanan dan pembayaran uang serta melaksanakan tugas administrasi keuangan di Kantor Cabang Syariah dan Unit Pelaksana Cabang Syariah, sesuai dengan kewenangannya.
 - 2) Tugas Pendukung Administrasi dan Pembayaran:
 - a. Melaksanakan penerimaan pelunasan uang pinjaman dari nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 - b. Menerima uang dari hasil penjualan barang jaminan yang dilelang;
 - c. Membayarkan uang pinjaman kredit kepada nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
 - d. Melakukan pembayaran segala pengeluaran yang terjadi di Kantor Cabang Syariah dan Unit Pelaksana Cabang Syariah.

4.1.1.4 Produk *Ar-Rahn* untuk Usaha Mikro dan Kecil (ARRUM) Cabang Pegadaian Syariah

Cabang Pegadaian Syariah (CPS) melakukan kegiatan usahanya dengan mengoperasikan produk berbasis gadai syariah dan fidusia. Beberapa produk yang tersedia di antaranya yaitu *Ar-Rahn* (gadai syariah), MULIA (*Murabahah* Logam

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Mulia), AMANAH (pembiayaan bagi karyawan swasta atau pegawai negeri untuk memiliki motor atau mobil idaman) dan ARRUM (*Ar-Rahn* untuk Usaha Mikro dan Kecil).

Produk pembiayaan ARRUM diperuntukkan khusus bagi pelaku usaha mikro dan kecil dengan BPKB sebagai jaminan yang digunakan karena menggunakan sistem fidusia dimana yang berpindah adalah hak kepemilikan barangnya sedangkan kendaraannya sendiri masih dapat dipergunakan oleh nasabah. Gadai syariah dengan jaminan sistem fidusia ini diistilahkan sebagai *rahn tasjili*. Adapun plafon pinjaman untuk produk ARRUM ini mulai dari Rp 3 juta hingga Rp 100 juta dengan jangka waktu pembiayaan 12 bulan, 18, 24 dan 36 bulan.

ARRUM sebagai salah satu produk non-inti PT Pegadaian (Persero) memiliki keunggulan tersendiri apabila dibandingkan dengan pembiayaan sejenis yang dimiliki oleh lembaga keuangan lain semisal perbankan. Keunggulan tersebut di antaranya persyaratan yang mudah, proses pengajuannya yang cepat dan mudah serta dana yang dibutuhkan dapat segera cair dalam kurun waktu 3 hari.

4.1.2 Deskripsi Masalah Penelitian

4.1.2.1 Pelaksanaan Audit Operasional

Audit operasional merupakan suatu pemeriksaan secara menyeluruh ataupun sebagian yang dilakukan atas aktivitas operasi suatu

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

perusahaan/organisasi. Pelaksanaan audit operasional bertujuan untuk menilai efektivitas dan efisiensi operasi yang terdapat dalam perusahaan/organisasi. Laporan hasil audit operasional berisikan rekomendasi/saran yang dikeluarkan oleh pemeriksa selaku auditor yang ditujukan kepada pihak *auditee* atas objek yang diperiksa. Rekomendasi tersebut kemudian harus ditindaklanjuti oleh pihak *auditee* guna tercapainya efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan.

Pelaksanaan audit operasional di PT Pegadaian (Persero) dilakukan oleh auditor eksternal dan internal. Penjelasan atas pelaksanaan audit operasional oleh auditor eksternal digambarkan melalui hasil wawancara dengan Inspektur Wilayah berikut ini:

“Kita diperiksa oleh ada namanya, kita kan sudah jual obligasi, kita diperiksa dari luar oleh Kantor Akuntan Publik, KAPnya langsung. Terus kita sebagai entitas bisnis dari BUMN diperiksa oleh BPK, BPKP juga. Itu dari eksternalnya. Kalau internalnya SPI”.

“Rutin, mereka juga rutin, jadi misalkan kalau BPK masuk itu akan menanyakan hasil pemeriksaan yang sebelumnya. Walaupun mungkin periodenya tergantung dari mereka ya, ada yang setahun sekali, ada dua tahun sekali. *Tapi kalo* KAP setahun sekali pasti rutin karena setiap mau laporan keuangan kita pasti harus ada dari KAP itu. Kalau yang BPK, BPKP itu bisa dua tahun sekali, setahun sekali. KAP rutin, setiap tahun pasti harus karena sebelum kita mengeluarkan neraca, laporan keuangan itu harus melalui diaudit dulu. *Tapi* kalau BPK, ya terserah beliau-beliau kalau pas lagi *ga* sibuk mungkin setahun sekali *tapi* kalau lagi sibuk bisa dua tahun-tiga tahun sekali”.

Sementara auditor/pemeriksa internal melaksanakan pemeriksaan di bawah koordinasi Inspektur Wilayah (IRWIL) di Kantor Wilayah X PT Pegadaian (Persero) Bandung. IRWIL bertanggung jawab langsung kepada Kepala Satuan

Pengawas Internal (SPI). Sebagaimana pernyataan yang diungkapkan oleh Inspektur Wilayah Kantor Wilayah X Bandung:

“Jadi IRWIL itu secara struktur organisasinya berada di bawah Kepala SPI. Kepala SPI itu tangan kanannya DIRUT. Jadi dari DIRUT langsung Kepala SPI, terus dari Kepala SPI itu ke arah IRWIL - IRWIL di seluruh masing-masing Kantor Wilayah. Jadi kami tidak di bawah PINWIL. Kapanjangan dari SPI. Jadi hubungannya kami, IRWIL dengan PINWIL itu sebagai mitra. Bukan segaris, dari sisi posisi agak dibawah. *Tapi* PINWIL tidak bisa memerintahkan secara langsung ke IRWIL harus minta ke Ka. SPI. Karena kan atasannya IRWIL itu Ka. SPI. Secara organisasi ya tidak di bawah PINWIL cuma tempatnya di KANWIL, jadi *numpang* kantor disini”.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat terlihat bahwa SPI memiliki independensi yang memadai karena telah terpisah dari struktur organisasi bagian lainnya, kedudukan IRWIL di KANWIL X Bandung pun sebagai mitra bagi Pimpinan Wilayah (PINWIL). Sementara objektivitas SPI pun juga memadai dikarenakan tidak adanya rangkap jabatan di dalamnya. Hal ini sebagaimana pernyataan IRWIL perihal independensi dan objektivitas berikut ini:

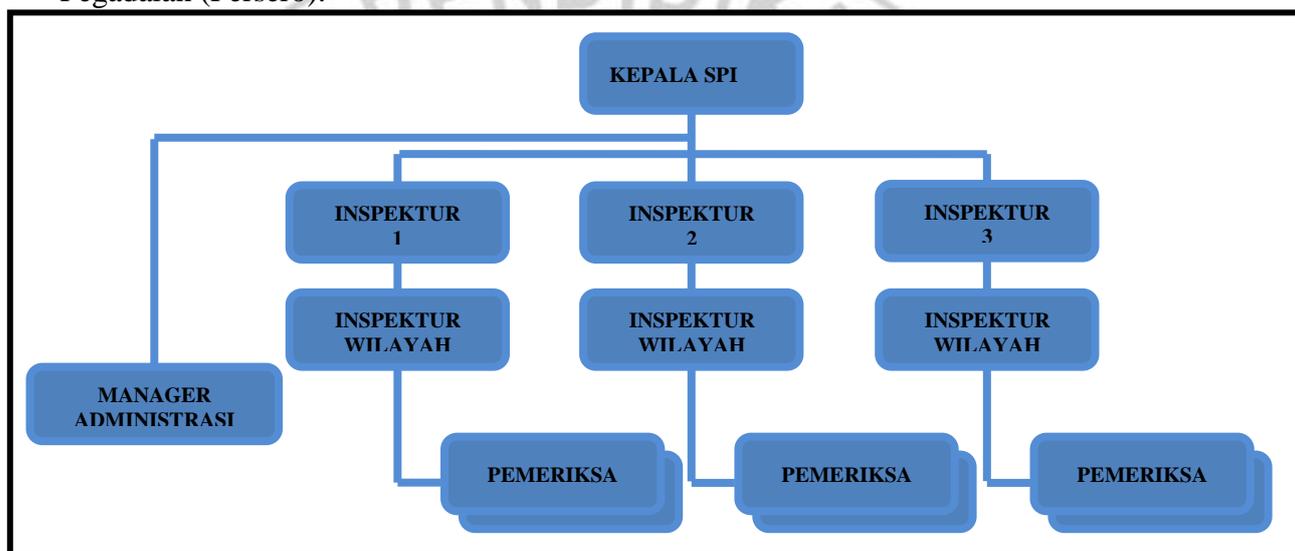
“Jadi kalau independensi itu kan kita tidak berpihak ya walaupun kita kenal mungkin sama petugasnya, kenal sama PINCABnya. *Tapi* kita akan tetap acuannya adalah bahwa kita memeriksa sesuai ketentuan yang ada. Kalau kenal terus ya udah *ga* usah diperiksa, itu *ga* boleh. Itu ada di *audit charter*, ada ketentuan-ketentuan dasar yang harus dipunyai oleh seorang internal auditor. Salah satunya itu independensi tadi”.

“Kita harus memeriksa, tidak memihak, kita tidak mengatur, tidak menolong, kita punya prinsip-prinsip tersendiri. Tidak bisa dicampuradukan”.

“Posisi SO untuk Internal Auditornya, Inspektorat Wilayah kan posisinya dibawah KA. SPI sehingga kita tidak bisa karena kan Cabang ini anak buahnya KANWIL, kalau misal kita sama-sama dibawah KANWIL maka mungkin bisa *aja* KANWILnya menekan kita, dengan posisi kita sebagai mitra, posisi kita kan dibawah KA. SPI sehingga KANWIL itu *ga* bisa

secara langsung untuk memerintahkan kita, hubungan kita adalah hubungan kemitraan bukan hubungan jalur komando, ya kan, ya KANWIL *ga* bisa memerintahkan kita, *tapi* kalau minta tolong boleh itu juga kalau kita mau *nolong*, kalau kita *ga* mau *nolong* ya *ga* karena misalkan bertentangan dengan kebijakan dari Kantor Pusat. Itu *ga* bisa. Itu menguntungkan kita, dari sisi strukturnya kita juga sudah independen”.

Berikut merupakan gambaran struktur organisai satuan pengawas internal PT Pegadaian (Persero).



Sumber: PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah X Bandung

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Satuan Pengawas Internal PT Pegadaian (Persero)

Adapun penjelasan atas struktur organisasi di atas adalah sebagai berikut:

1. Satuan Pengawas Internal (SPI) dipimpin oleh Kepala SPI yang mempunyai fungsi merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, melakukan pengawasan, *monitoring* dan evaluasi atas seluruh kegiatan pengawasan internal perusahaan.

Kepala SPI bertugas untuk:

- a. Meyakini/memastikan bahwa bidang yang menjadi tanggung jawabnya telah memiliki rencana kerja tahunan yang berpedoman pada RJP perusahaan atau ketentuan lain yang telah ditetapkan direksi;
- b. Meyakini/memastikan tersusunnya kebijakan, sistem dan prosedur di bidang pengawasan internal;
- c. Meyakini/memastikan bahwa sistem pengendalian internal sudah berjalan secara efektif;
- d. Meyakini/memastikan bahwa pengelolaan pengawasan meliputi perencanaan pemeriksaan, pelaksanaan pemeriksaan, pemberian rekomendasi serta *monitoring* tindak lanjut telah dilaksanakan dengan baik;
- e. Meyakini/memastikan pengawasan telah dilakukan untuk seluruh fungsi perusahaan di antaranya pengawasan kegiatan operasional, keuangan, teknologi informasi dan kegiatan perusahaan lainnya serta memberikan saran dan rekomendasi;
- f. Meyakini/memastikan terselenggara dan terkendalinya pelaksanaan kegiatan program dan pemeriksaan khusus/investigasi;
- g. Meyakini/memastikan terselenggara dan terkendalinya pelaksanaan audit oleh auditor eksternal;
- h. Meyakini/memastikan bahwa target kerja SPI yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik;

- i. Mengkoordinasikan kegiatan pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor eksternal (KAP, BPK, BPKP);
 - j. Mengkoordinasikan kegiatan pengawasan internal dengan komite audit;
 - k. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas pekerjaan bawahan;
 - l. Membimbing bawahan dalam rangka pembinaan karyawan;
 - m. Menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tentang pekerjaan.
2. Inspektur Wilayah berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, menyelenggarakan, *monitoring* dan evaluasi atas pengawasan terhadap Kantor Area Manajer, kegiatan operasional Kantor Cabang dan Unit Pelaksana Cabang konvensional maupun syariah.

Tugas Inspektur Wilayah:

- a. Menyusun dan mengendalikan neraca kerja dan anggaran IRWIL;
- b. Meyakini dan memastikan terselenggara dan terkendalinya pelaksanaan program kerja pemeriksaan terhadap Kantor Area Manajer, Kantor Cabang dan Unit Pelaksana Cabang;
- c. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengawasan terhadap Kantor Area Manajer, Kantor Cabang dan Unit Pelaksana Cabang meliputi perencanaan pemeriksaan, pelaksanaan pemeriksaan, pemberian rekomendasi, serta *monitoring* tindak lanjut telah dilaksanakan dengan baik;
- d. Meyakini/memastikan terselenggara dan terkendalinya pelaksanaan kegiatan program pemeriksaan rutin dan khusus;

- e. Melakukan koordinasi dengan Pimpinan Wilayah dalam pelaksanaan tugas pengawasan yang menjadi tanggung jawabnya;
 - f. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas pekerjaan bawahan;
 - g. Membimbing bawahan dalam rangka pembinaan karyawan;
 - h. Menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pekerjaan.
3. Pemeriksa berfungsi melaksanakan pemeriksaan, pengujian dan penilaian seluruh kegiatan perusahaan di Kantor Pusat, Kantor Wilayah, Kantor Cabang sesuai dengan kewenangannya.
- Tugas Pemeriksa:
- a. Menyusun rencana kerja dan anggaran dalam bidangnya;
 - b. Merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program pemeriksaan;
 - c. Melakukan dan mengkoordinasikan kegiatan pemeriksaan baik rutin maupun khusus yang menjadi tanggung jawabnya;
 - d. Menyusun laporan hasil pemeriksaan dan memberikan saran dan rekomendasi atas hasil pemeriksaan;
 - e. Menyusun laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas pekerjaan.
4. Manajer Administrasi berfungsi merencanakan, mengkoordinasikan, menyelenggarakan serta mengawasi pelaksanaan kebijakan administrasi dan pelaporan pemeriksaan.

Inspektur Wilayah dalam wawancara dengan peneliti juga mengemukakan penjelasan atas gambar struktur organisasi di atas sebagai berikut:

“Inspektur itu ada di kantor pusat. Inspektur pusat, dia akan memeriksa KANWIL-KANWIL. Posisinya di kantor pusat. Itu namanya Inspektur atau Inpektur Pusat, dia yang bertugas untuk memeriksa KANWIL. Kalau Inspektur Wilayah bertugas untuk memeriksa cabang dan membantu pada saat Inspektur memeriksa KANWIL. Jadi kita bukan sebagai pemeriksa KANWIL, kita *cuma mensupport aja*, perlu data apa, perlu dukungan apa. *Tapi* kalau Inspektur Pusat, ini yang memeriksa KANWIL, kan transaksi disini juga banyak. Di Indonesia ada 12 Kantor Wilayah. Ini (menunjuk gambar struktur organisasi) Inspektornya ada tiga jadi dibagi misal satu Inspektur 3-4 wilayah. Jadi tergantung KA. SPI karena sini pun juga *optional ga* selalu harus tiga, kalau misalkan KA. SPI menganggap perlu empat maka *ditambahin*, tergantung kebutuhan, tidak harus empat. Ini untuk gambaran saja makanya ini disebut Inspektur 1,2,3 *ga* terbatas bisa sepuluh. Sekarang posisi dua karena satu pensiun, jadi belum diisi lagi, dua inilah mengurus masing-masing 6 KANWIL”.

Pelaksanaan pengawasan internal di lingkungan PT Pegadaian (Persero) atas kantor-kantor cabangnya oleh Inspektur Wilayah yang teknisnya dibantu oleh tim pemeriksa bertujuan untuk mengawal berjalannya organisasi sesuai dengan kapasitas dan ketentuan yang berlaku. Lebih lanjut atas hal tersebut dijelaskan oleh IRWIL dalam hasil wawancara berikut ini:

“IRWIL tentunya karena sifatnya kan *supporting*, jadi bukan eksekutor, eksekutornya kan PINWILnya. Kalau dalam fungsi-fungsi manajemen kan ada *planning, organizing, controlling*, itu kan salah satu fungsinya kan adalah fungsi pengawasan, jadi saya adalah jabatan fungsional bukan jabatan struktural. Iya kan. Tugasnya adalah salah satunya adalah mengawal organisasi ini sesuai dengan kapasitasnya. Kalau PINWIL tentunya mengawal KANWILnya biar berjalan sesuai dengan SOP yang ada, sesuai dengan tujuan yang ada, sesuai dengan visi misi yang ada, target-target yang sudah ditetapkan oleh kantor pusat. Kita mengkoordinir, punya organ yang namanya kantor pemeriksa intern, masing-masing daerah. Bandung ada 7 kantor pemeriksa se-Jawa Barat, ada kantor pemeriksa Bandung 1, Bandung 2, terus kantor pemeriksa Purwakarta, kantor pemeriksa Cianjur, kantor pemeriksa Tasik, kantor pemeriksa Cirebon 1 sama Cirebon 2, jadi ada 7 tim pemeriksa yang membantu saya untuk mengawasi di wilayah Bandung, di wilayah Jawa Barat. Tugasnya adalah agar organisasi ini berjalan sesuai dengan ketentuannya, ok”.

“Kita kan mengkoordinir, nanti tim mengajukan, yang tadi dari PKPT, tahunan jadi bulanan. Bulanan itulah nanti dibuat rencana untuk bulan ini kemana-kemana, *gitu*. Itu yang membuat tim-tim itu. Kita mengevaluasi apakah ada perlu ke tempat lain atau *ga*. Ada yang lebih *urgent* atau *ga* kalau *nggak* kita setuju untuk mereka sesuai dengan rencananya”.

“Tim pemeriksa ada 7 kalau di Bandung ini. Satu tim biasanya ada dua orang, susunannya senior satu, junior satu. 14 orang pemeriksa”.

Beliau juga menambahkan, mengenai kompetensi para pemeriksa dengan penjelasan di bawah ini.

“Untuk menjadi internal audit itu kan melalui pelatihan khusus, pelatihannya ada yang 6 bulan, ada yang 3 bulan. Nanti itu juga melalui tes, tes tertulis dan praktek juga. *Habis* itu mereka akan..., namanya seperti praktek kerja, jadi pemeriksa itu akan ikut kepada pemeriksa yang senior dari *situ* ada *transfer knowledge*. Sambil latihan kalau biasanya disini disebutkan *meelopen* (bahasa Belanda). *Meelopen* itu jadi kita ikut misalkan kita belum jadi pemeriksa *nih tapi* kita ikut memeriksa, kita baru calon pemeriksa ya kan, nanti kita ikut memeriksa dengan pemeriksa yang sebenarnya dari ikut tadi kita banyak belajar, banyak memperoleh ilmu yang secara langsung. Bahkan, kita juga disuruh-suruh memeriksa, coba kamu periksa ini, coba kamu periksa itu. Sehingga mereka akan dilatih di lapangan. *Kalo* dilatih di kelas kan secara teorinya begini-begini. Nah mereka akan dilatih di lapangan. Biasanya itu ada proses *meelopen* tadi. Istilahnya sekarang *kayak* praktek kerja itu, magang-magang itu sehingga mereka punya ilmu yang secara langsung bisa diterapkan *ga* cuma berdasarkan teori di kelas”.

Selain pelatihan awal yang diberikan sebelum menjadi pemeriksa seperti penjelasan IRWIL diatas, juga diberikan pelatihan secara rutin minimal satu tahun sekali ketika sudah resmi menjadi seorang pemeriksa. Sehingga kualitas pemeriksa dapat terus berkembang dengan baik. Sementara untuk latar belakang pendidikan para pemeriksa tidak dikhususkan hanya kepada bidang ekonomi dan akuntansi semata, mengingat pemeriksaan internal yang dilakukan berkaitan

dengan berbagai bidang operasional perusahaan. IRWIL menjelaskan mengenai hal tersebut dibawah ini:

“Karena kita relatif umum ya *backgroundnya ga* harus *background ini*, *nantikan* dilatih, kita ada yang dari hukum juga ada, dari ekonomi ada, dari teknik ada, nantinya pada saat pelatihan tadi mereka akan dikasih dasar-dasar pemeriksaannya, kalau misalkan didalam pelaksanaan pemeriksaannya *tuh* nanti ketemu hal-hal yang diluar kemampuan mereka, mereka bisa *outsource* ke yang lain, misalkan ada hal-hal yang terkait dengan teknik, kita *ga* tahu *nih* masalah teknik. *Nah* kita bisa minta namanya pendapat ahli, mereka sebagai *expertnya tuh* kita tanya ini masalah teknik bagaimana. Kalau sudah berbau masalah hukum kita bisa tanya ke *lawyernya, legal officer* kita. Itu juga *boleh kayak gitu* untuk memastikan pendapat kita, *tapi* ya rata-rata karena kita terkait dengan perekonomian ya, ekonomi, bisnis, ya rata-rata *backgroundnya* kalau *ga* akuntansi ya dari ekonomi *tapi* tidak menutup kemungkinan dari *background* yang lain pun masuk karena hukum pun juga banyak juga. Karena sebenarnya kan *kalo* kuliah itu cuma membuat orang mengatur pola pikir aja, kalau pola pikir sudah berbeda sudah terbentuk maka setiap menghadapi suatu kejadian analisisnya akan jalan”.

Pemeriksaan operasional oleh pemeriksa bersifat rutin namun, dilakukan tanpa memberitahukan jadwal kedatangannya terlebih dahulu kepada CPS. Peneliti menanyakan kepada Analis Pembiayaan apakah pihak CPS mengetahui jadwal pemeriksaan dan beliau menjawab, “Ga, mendadak datangnya, *surprise*.” Sebagaimana pernyataan Pimpinan Cabang (PINCAB), “Ya, rutin. Biasanya itu per 3 bulan, *tapi* kadang-kadang ada sidak, cuma kita *ga* tahu kan. Maunya mereka *lah*”. Pernyataan tersebut pun dikuatkan kembali oleh IRWIL sebagai berikut:

“Oh, *nggak!* Jadi mendadak. Jadi kita ingin memotret apa adanya. Karena kita kan rutin datangnya, ya harus apa adanya. Jangan terus nanti diperbaiki percuma... kita pergi lagi...”.

Selain pemeriksaan rutin seperti yang dijelaskan diatas, terkadang pemeriksa pun melaksanakan inspeksi mendadak atau sidak ke kantor-kantor cabang dan unit. Penjelasan mengenai hal tersebut dijelaskan oleh Inspektur Wilayah.

“Pada saat pemeriksaan *sekonyong-konyong* itu sebenarnya untuk memberikan efek kejut. Efek kejutnya kepada objek pemeriksaan, misalkan kita sedang periksa di Cikampek, kita kan ke Cikampek bisa lewat Purwakarta. *Nah*, kita mampir di Purwakarta, sekalian lewat, disana cuma periksa uang saja atau kalau pagi-pagi kita periksa kehadiran. Jadi misal kalau pagi-pagi kita cek *bener ga* jam setengah 8 *udah* buka, *gitu*. Nanti personilnya sudah datang atau belum. Itu biasanya materi yang diperiksa. Yang keduanya masalah uangnya, *bener ga* saldo yang kemarin itu sudah sesuai dengan adanya uangnya. Terus pekerjaan-pekerjaan, mereka kan tutup buku. *Bener ga* tutup buku itu sudah dilakukan, *nah* hari kemarin kan kita cek, buku kasnya sudah dicetak belum, terus buku gudangnya sudah dicetak belum. *Nah* itu, kita untuk *ngecek* itu”.

Adapun dalam gambaran pelaksanaan sidak terkait dengan produk ARRUM yaitu,

“Sidak ARRUM itu biasanya kita akan berkunjung ke nasabahnya, kita *ga* memberitahu pengelolanya. Nanti kita tanya disana terkait dengan apakah *bener* sudah dapat pinjaman dari Pegadaian, berapa jumlah yang diterima, apakah ada potongan, mana angsurannya. Itu yang kita lakukan, *tapi* tidak membawa *si* pengelolanya. Jadi *ga* tahu *kalo* kita mau memeriksa ke nasabahnya. *Ga* bisa diatur-aturlah, nanti kamu jawab ini, *ga* bisa, kita langsung. Kalaupun bawa pegawainya-petugasnya, kita tidak akan bilang kemana kita mau datang. Jadi dia juga *ga* bisa *ngontak* dulu, *oh si A gitu*, *ga* bisa, kita yang akan menentukan *si A*, *si B*, *si C*. Mereka paling *cuma* menunjukkan, kita banyak tekniknya ya. Salah satunya kita mengajak *si* petugasnya menanyakan misalkan ada 10 orang, a-b-c-d-e-f-g sampai sepuluh. *Nah* nanti kita tanya alamatnya dimana-dimana. Nanti kan tidak mungkin sepuluh-sepuluhnya mau dia kontak. Nanti kita akan mengambil salah satu orangnya terkait dengan proses pelaksanaan ARRUM. Misalkan salah satunya tadi berapa yang diterima *bener ga* dapat pinjaman bahkan, kalau perlu prosesnya, awalnya berapa, berapa lama sih prosesnya sampai akhir angsurannya bagaimana. Itu bisa kita tanya tanpa sepengetahuan

ataupun tanpa bisa diatur oleh petugasnya. Itu sidak. Jadi memberikan efek kejut. Jadi kalau misal dia nakal pasti akan ketahuan karena kan dia *ga* bisa *ngesetting* dulu orangnya”.

“Namanya sidak ya *ga* tentu, tergantung kita *insting* pemeriksaannya itu. Kalau dulu sidak ada seperti target *lah* paling *ga* dari selama satu tahun itu akan melakukan tiga kali sidak, misalkan. *Tapi* itu sangat-sangat tergantung dari kondisi lapangan, kalau misalkan kondisinya misalkan lagi banyak masalah mungkin kita perbanyak sidaknya sehingga kita bisa menggali lebih. Kalau misalkan aman-aman *aja* paling satu-dua per tahunnya. *Tapi* kalau yang rutinnya ya per tiga bulan sekali”.

CPS selaku *auditee* tidak melakukan persiapan khusus ketika akan dilakukan pemeriksaan. Analisis kredit menjelaskan kepada peneliti mengenai hal tersebut, “*ga* ada persiapan apa-apa, yang penting semua lengkap, tertib administrasi, ya itu *aja*, kalau ada salah-salah, kurang kan, wajar, ya ditegur paling”.

Pemeriksaan operasional atas CPS khususnya untuk produk ARRUM dilakukan secara rutin setiap tiga bulan sekali dalam setahun oleh tim pemeriksa sesuai dengan Program Kerja Pemeriksaan Tahunan. Adapun Program Kerja Pemeriksaan Tahunan ini akan dirinci lebih khusus ke dalam Program Kerja Pemeriksaan Bulanan. Hal tersebut sebagaimana penjelasan IRWIL berikut ini:

“Kita ada jadwal, pemeriksa itu ada namanya kalau di kami Program Kerja Pemeriksaan Tahunan. Contoh untuk tahun 2014 nanti, kita program sekarang, cabang-cabang mana yang akan dikunjungi, terus nanti pemeriksaan apa yang akan dilakukan, *nah* itu akan *dibreakdown*, akan dipecah-pecah lagi dalam Program Kerja Pemeriksaan Bulanan. Kan dari tahunan itu secara umum. Kadang-kadang dalam perjalanan waktu itu ada hal-hal khusus misalkan dalam perjalanan ada perubahan-perubahan, saat implementasinya akan disesuaikan dengan kondisi”.

Adapun jenis pemeriksaan atas ARRUM termasuk dalam pemeriksaan operasional karena ARRUM merupakan produk pembiayaan. Pernyataan Inspektur Wilayah dibawah ini menjelaskan mengenai jenis pemeriksaan yang dilakukan atas ARRUM:

“Kalau itu (ARRUM) masih masuk di umum, audit operasional. Umum itu dibagi lagi ada operasional, ada terkait dengan laporan keuangannya, ada bisnisnya, yang ARRUM itu masuk ke bisnisnya *tapi* masih masuk ke audit operasionalnya. Audit internal kan lebih menyeluruh, audit keuangan, audit operasional itu bagian dari audit internal tadi. *Nah* kalau yang produk masuk ke operasional”.

Selain itu, hasil wawancara dengan IRWIL didapatkan pernyataan bahwa pemeriksaan atas ARRUM meliputi:

“...Kalau dengan ARRUM, kan ada uang keluar pada saat penyaluran, nanti dengan keluarnya uang itu apa yang masuk, misalkan BPKBnya, ada *ga*. Terus usahanya, kelayakan usaha. Apakah betul ada usahanya, nanti kita akan langsung, itu *on the spot* namanya, kita langsung ke sasarannya. *Bener ga* yang disalurkan oleh cabang itu sesuai dengan SOP yang ada”.

Berkaitan dengan pernyataan diatas Pimpinan CPS Situsaeur menambahkan, bahwa ARRUM selalu menjadi objek pemeriksaan.

“ARRUM, selalu, dicek. Mulai dicek perlengkapan administrasi, kemudian tempatnya, obyek usaha nasabah, perkembangannya, lihat sisanya juga di SISCADU, semuanya dicek. Jadi akan *dicrosscheck*. Apakah nasabah betul menerima uang, potongannya berapa, terus angsuran sudah berapa kali, jadi harus sama dengan SISCADU”.

Kemudian petugas fungsional ARRUM yaitu analis pembiayaan melengkapi pernyataan mengenai bentuk pemeriksaan atas ARRUM, “Bentuknya realisasi pencairan yang dipantaunya sama yang kredit macetnya. Kalau pencairannya realisasinya berapa sama macetnya berapa ”.

Pelaksanaan audit operasional dilakukan secara bertahap sesuai dengan tahapan pelaksanaan audit operasional secara umum yaitu tahap perencanaan audit, akumulasi bukti (tahap pelaksanaan audit) kemudian tahap evaluasi, dan pelaporan serta tindak lanjut (tahap penyelesaian audit). IRWIL dalam wawancaranya dengan peneliti menjelaskan mengenai tahapan audit operasional ini sebagai berikut:

“Biasanya untuk produk ARRUM, kita ke cabang, terus nanti kita melihat dari data, data SISCADU, data cabang, akan kelihatan berapa jumlah nasabah yang ada, yang masih aktif, yang keduanya berapa jumlah nasabah yang dikategorikan tidak lancar. Lancar *ga* lancar itu biasanya akan menjadi fokus dulu itu. Waktu kita kan terbatas. Kita *ga* mungkin meriksa semuanya. Kita fokus ke nasabah-nasabah yang tidak lancar, bermasalah. Kalau sudah kita ketahui, kita fokus ke *situ*. Terus nasabah-nasabah baru yang mungkin berkasnya belum pernah diperiksa, persyaratan administrasinya bagaimana. Kalau dari *situ* nanti ketahuan *ga* lengkap itulah yang jadi rekomendasi ke Pimpinan Cabangnya. Apa-apa yang harus ditindaklanjuti misal kelengkapannya masih kurang ini-kurang ini ya itu harus ditindaklanjuti oleh PINCABnya, disamping kita melaporkan ke KANWIL untuk melakukan pembinaan kepada cabangnya”.

“Pada saat tahap perencanaan itu kan karena kita internal, itu kan boleh dibilang objeknya kan sama sehingga yang kita rencanakan itu seperti sekarang. Untuk tahun 2014 kita sudah merencanakan, kira-kira mana-mana yang akan masuk dalam pemeriksaan, kan *gitu*. Termasuk juga yang dibuat per bulannya, nanti per bulannya yang *breakdown*, cabang mana yang akan diperiksa. *Nah* nanti pada saat cabang mana yang diperiksa itu akan dipantau juga, *update* datanya terkait dengan faktor risiko yang paling besar. *Nah* ternyata, *wah* disini *kayaknya* lagi *ngetren nih* barang palsu, mungkin untuk ARRUMya jangan diperiksa dulu. Periksalah yang untuk gadai, *rahnya*. Sehingga kita menjadi fokus ke arah yang kira-kira berpotensi. Nanti barulah dibuatkan audit programnya, apa-apa. Itu kan sebenarnya *ga* usah dibuat karena itu kan rutin, memang begitu”.

Dalam wawancara dengan peneliti, IRWIL pun kembali menambahkan, mengenai pelaksanaan audit operasional yang terdapat di PT Pegadaian (Persero) sebagai berikut:

“Dasar-dasar itu tetap menjadi patokan kita, cuma permasalahannya kita kan rutin. Disaat perencanaan, kita sudah merencanakan dari jauh-jauh hari. objeknya kita sudah tahu karena kan objeknya juga itu-itu saja. Lain kayak kalau eksternal, kalau eksternal itu akan benar-benar melaksanakan tahapan itu. Karena eksternal itu yang diperiksa selalu berbeda-beda sehingga dia harus mengevaluasi dulu, objeknya *gimana*, objek pemeriksanya *gimana*, *gitu* kan, apa yang mau diperiksa karena bisa jadi transaksi bisnisnya berbeda, ya dia harus menganalisa dulu, terus nanti mungkin bikin *audit program* dulu kan *gitu*. Harusnya begitu kalau eksternal karena tidak tahu apa yang mau dihadapi. *Tapi* kalau kita, internal audit karena yang kita hadapi tahu bahkan, orangnya pun sudah hapal kelakuannya *gimana* itu mungkin tidak perlu pakai *audit program* lagi, *audit program*nya sudah di kepala. Kita juga nanti mau *ngapain* itu sudah jadi kebiasaan *lah*, *habis* sudah tahu *sih*. Saya mau *ngehadapi* orang ini *nih*, orang ini kalau pagi biasanya terlambat, ya kita datang *aja* pagi-pagi pasti dia terlambat kan. Karena kita sudah tahu karakternya. Lain kalau misalkan yang dari eksternal, eksternal kan *ga* tahu, ini yang dihadapi siapa, terus apa permasalahannya, terus nanti kegiatannya bagaimana. Itu kan *ga* tahu makanya harus dibuat secara detail. Kalau kita karena sudah keseringan. Secara garis umum sama, panduannya itu. Cuma tidak sedetail kalau orang eksternal karena kita sudah tiap hari, sudah secara rutin bahkan, cabangnya *ngapain*, seluk beluk apa kita juga sudah, boleh dibilang sudah hapal *lah*.”

“Datang ke cabang terus nanti memeriksa, hitung barang, menghitung uang. Terus nanti dicocokkan dengan administrasi. Kan itu sudah diluar kepala karena itu sudah rutin. Lain kalau misalkan eksternal karena yang didatangi berbeda-beda maka dia setiap masuk *outlet* harus *bikin* lagi karena kan beda, bulan ini mungkin dia periksa Pegadaian bulan depan bisa jadi dia periksa koperasi, kan beda, beda transaksinya, bulan depan lagi dia memeriksa bank, jadi beda-beda”.

Peneliti menanyakan perihal hasil pemeriksaan operasional kepada Pimpinan CPS dan beliau menjawab dengan pernyataan di bawah ini:

“LHP, Laporan Hasil Pemeriksaan. Ada temuan-temuan, kalau nanti diindikasikan memang ada penyimpangan, nanti muncul BAP, Berita Acara Pemeriksaan. Nanti muncul setelah itu SP, Surat Peringatan, SP1, SP2, dipecat. Sudah banyak yang dipecat bahkan, sekarang dipenjara, KACABnya pun dipenjara. Ketat, ketat *sih*, Pegadaian ketat sekali. Jadi *ga* bisa macam-macam”.

Atas LHP yang dikeluarkan tersebut pihak CPS harus segera menindaklanjutinya, seperti penjelasan analisis kredit, “laporan hasil pemeriksaan langsung kita *kasih* jawabannya, apa langkah-langkahnya. Langsung kita kerjakan”. Secara lengkapnya dijelaskan kembali oleh Pimpinan CPS dibawah ini:

“Langsung, jadi temuan itu langsung saya tanggapi, kenapa misalkan ada selisih, kenapa ada kekurangan administrasi, kenapa *kok* nasabah usahanya *ga* ada *kok* dicairkan, nanti harus ada tanggapan, tanggapan OBRİK ya, Objek Pemeriksaan, kalau tanggapannya kurang logis, dibalas lagi nanti sama pemeriksa. Jangka waktunya biasanya 1 pekan. Langsung dikerjakan, *ga* bisa ditunda lagi bahkan, kalau perlu yang mendasar, fundamen, hari itu juga dipanggil ke KANWIL, di BAP”.

Apabila LHP langsung ditindaklanjuti oleh pihak CPS selaku *auditee* maka akan terlihat perubahan ke arah yang lebih baik atas kegiatan operasionalnya khususnya untuk produk ARRUM sebagaimana yang dipaparkan oleh analisis kredit berikut.

“Terlihat, langsung rapih berkas-berkasnya, kalau ada pembiayaan bermasalah langsung dibereskan, *kayak* kemarin pas bulan kemarin setelah lebaran kan diperiksa, ada nasabah satu yang mobilnya mau dijual, kan macet, besoknya ditelepon langsung berhasil”.

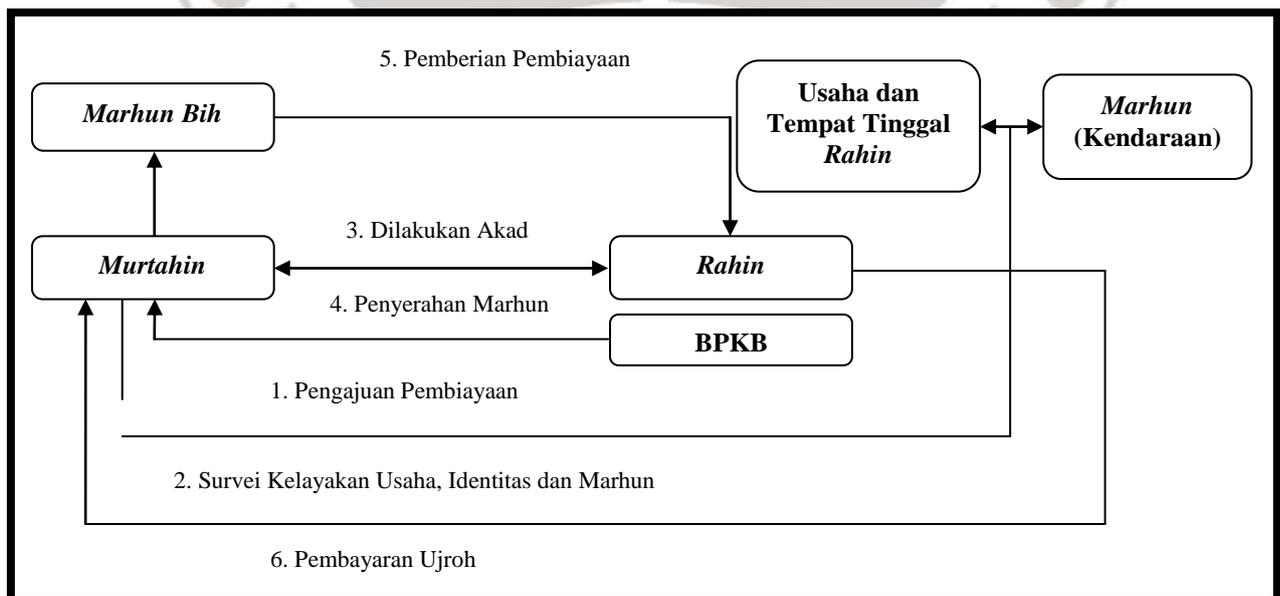
4.1.2.2 Efektivitas Pemberian Pembiayaan ARRUM

Efektivitas berkaitan erat dengan *output* (keluaran) yang dihasilkan dalam usaha mencapai tujuan suatu perusahaan/organisasi. Adapun pembiayaan ARRUM merupakan salah satu produk pembiayaan yang dikhususkan bagi

pengusaha mikro dan kecil dengan jaminan fidusia berupa BPKB. Produk ini merupakan produk yang dioperasikan oleh Cabang Pegadaian Syariah (CPS).

Output dalam pemberian pembiayaan ARRUM yaitu berupa dana yang tersalurkan kepada nasabah yang membutuhkan. Untuk menilai keefektifan kegiatan pemberian pembiayaan dapat dilihat melalui keberhasilan perusahaan/organisasi dalam mencapai target dana yang berhasil disalurkan kepada nasabah. Keberhasilan dalam memenuhi target tersebut dapat terwujud apabila prosedur pembiayaan dilaksanakan sebagaimana mestinya dan juga prinsip-prinsip analisis pembiayaan diterapkan dan ditaati dengan baik dan benar.

Adapun prosedur/tahapan pelaksanaan dalam pemberian pembiayaan di Cabang Pegadaian Syariah (CPS) Situsaeur terdiri dari tahap permohonan kredit, analisis kredit, keputusan kredit dan tahap pelaksanaan serta pemantauan/*monitoring* kredit. Berikut merupakan alur pemberian pembiayaan ARRUM:



Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Sumber: CPS Situsaeur

Gambar 4.3 Alur Pemberian Pembiayaan ARRUM

Berdasarkan gambar diatas dan hasil wawancara dengan para informan serta observasi/pengamatan yang telah peneliti lakukan dapat dijelaskan prosedur pemberian pembiayaan ARRUM secara lebih rinci sebagai berikut:

1. Pengajuan Pembiayaan

Proses dimana calon nasabah mengajukan permohonan pembiayaan ke CPS. Kemudian pihak CPS dalam hal ini analis kredit akan melakukan wawancara awal. Sebagaimana yang diungkapkan oleh analis kredit kepada peneliti berikut ini:

“Pertama, nasabah datang ke kantor kita ya, ke Pegadaian dulu, nantikan kita wawancara awal dulu ya, itu wawancara umumnya dulu, jadi kan harus memenuhi syarat-syaratnya. Pertama, yang penting nasabah punya usaha, yang kedua, agunannya karena kan kasihan misal kalau nasabah *udah* ke sini nanti kita *udah* wawancara banyak, agunannya *ga* memenuhi syarat, minimal agunannya itu tahun 2009 untuk motor, kalau untuk mobil 10 tahun terakhir”.

“...Nanti kalau itu *udah* lolos (agunannya memenuhi syarat) katakanlah beres, baru dilengkapi syarat-syaratnya administrasi lainnya. Foto *copy* KTP suami istri, kartu keluarga, surat nikah, tagihan listrik, telepon dan PBB. Kan biar tahu karakternya seperti apa, rajin atau *ga* bayarnya. Terus surat izin usaha. Sudah itu baru wawancara awal selesai, kita validasi datanya”.

“...Cek fisik dulu di SAMSAT, *tapi* itu syarat awal *sih*, harusnya sebelum tadi lupa, *pas dilihatin* BPKB tadi kita langsung cek ke SAMSAT. BPKB nya asli atau *ga*, baru setelah memenuhi syarat, survei”.

2. Survei Kelayakan Usaha, Identitas dan *Marhun*

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Setelah calon nasabah mengajukan permohonan pembiayaan dan memenuhi persyaratan administrasi dan agunan ARRUM maka analis kredit akan melakukan survei kelayakan usaha, identitas dan *marhun*. Survei akan langsung dilakukan ke rumah dan tempat tinggal calon nasabah untuk melihat kelayakan dan kesesuaian dengan dokumen administrasi yang telah dipenuhi terlebih dahulu sebelumnya.

“...Survei, satu, ke lokasi usahanya dulu, kan biar tahu usahanya apa, kan nanti biar kita tahu data-datanya misal dia per bulan labanya berapa, dari laba itu kita tahu kemampuan membayar dia berapa. Terus jenis usahanya apa, nantikan kita bisa langsung ke lokasi usahanya *tapi* enakya jangan langsung tanya ke dianya tanya ke karyawannya. Jadi kan objektif ya, nah *udah* itu *beres* baru survei ke rumahnya, kecuali kalau rumahnya gabung sama tempat usaha”.

“Ke rumahnya *nah* itu, dilihat kan nanti dia makanya dari PBB tadi, Kartu Keluarga, dari KTP, benar *ga* orang itu ada *disitu*. Nanti kita bisa konfirmasi ke tetangga juga atau langsung ke RTnya. Kan beres itu langsung divalidasi sesuai dengan data-datnya. *Masukkin*, *udah* itu baru didokumentasikan semuanya, difoto. *Udah* itu cocok nanti nasabah baru, sudah kita analisis, kira-kira pinjamannya berapa, nanti kita hubungi nasabahnya. Untuk mengetahui pinjamannya, kita lihat pertama dari pendapatan dia per bulannya berapa, dapat per bulannya berapa *dibandingin* sama agunannya yang tadi, nanti dipilih yang paling kecil yang mana”.

Pada tahap ini analis kredit akan menganalisis kelayakan *rahin* sesuai dengan prinsip-prinsip analisis pembiayaan yang terdiri atas 5C ditambah dengan 2C yaitu,

“Yang 5C itu kan ya. *Tapi* kalau sekarang 5C tambah 2C ya. Paling utama kan *character, capacity, capital, condition of economy, collateral*, kalau syariah tambah *constraint*. *Tapi* bisa juga ditambah *comission, connection*. Itu 2C nya, *ga* boleh kan koneksi. Itu 6 yang *constraint*”.

3. Dilakukan Akad

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Apabila survei telah selesai dilaksanakan dan dianalisa hasilnya maka Pimpinan Cabang (PINCAB) akan menilai apakah pembiayaan layak diberikan atau ditolak. Semua keputusan penyaluran pembiayaan ARRUM akan dilakukan oleh PINCAB. Dalam pengoperasian produk pembiayaan ARRUM ini tidak selamanya pengajuan oleh calon nasabah akan diterima, adakalanya pun dilakukan penolakan seperti yang diungkapkan berikut ini,

“Ada juga, pasti ada, *nah* itu makanya itu pernah dulu saya begitu kadang syaratnya dulu dilengkapi, ternyata begitu disurvei *aduh ga* memenuhi kelayakan. Makanya lebih baik wawancara awal dulu. Baru setelah itu survei. *Nah* baru syarat-syaratnya lengkap kan enak. Kasihan juga kalau udah syarat-syaratnya lengkap begitu disurvei *ga* memenuhi syarat. Yang paling penting itu wawancara awal dulu usahanya apa, syarat-syarat awalnya dulu *aja*, administrasinya baru setelah itu survei sudah memenuhi syarat baru suruh lengkapi. Ada *sih*, sering yang ditolak. Karena saya lihatnya dari karakternya. Banyak *sih* karakter orang kan beda-beda”.

Ketika keputusan atas layaknya calon nasabah menerima pembiayaan ARRUM sudah diberikan oleh PINCAB maka kemudian akan dilakukan akad di antara CPS dan calon nasabah. Selanjutnya juga dijelaskan dari hasil wawancara dengan analis kredit di bawah ini.

“*Nah udah* itu baru selesai. Nasabah dikonfirmasi disuruh datang ke kantor, suami istri. Barulah akadnya dibuat. Setelah akad beres baru di ke notarisin, *diwakilin* dari kita. Simpel *sih* sebenarnya di Pegadaian itu”.

Berdasarkan prosedur pembiayaan ARRUM dan hasil wawancara dengan analis kredit serta pengamatan langsung di CPS Situsaeur, peneliti mendapatkan bahwa dalam pelaksanaannya produk ini menggunakan akad *rahn tasjili* dan *ijarah* dimana *ijarah* ini merupakan sewa tempat yang digunakan untuk menyimpan BPKB di CPS. Pada tahap dilakukannya akad ini, nasabah akan

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dibebankan sejumlah biaya-biaya. Sebagaimana penjelasan analisis kredit berikut, “tadi kan udah akad ya, untuk biaya-biayanya nanti setelah akad, satu di potong biayanya, biaya asuransi, biaya administrasi sama biaya notaris”.

Adapun besarnya biaya administrasi untuk motor 70.000,00 dan mobil Rp 200.000,00 per akad, biaya notaris dengan kisaran Rp 350.000,00 – Rp 500.000,00. Sementara biaya asuransi (IJK – Imbal Jasa *Kafalah*) merupakan biaya yang dikeluarkan oleh nasabah atas penjaminan pembiayaan ARRUM yang harus disetor kepada pihak JAMKRINDO, dengan IJK minimal sejumlah Rp 25.000,00 dan maksimal penjaminan 85% dari uang pinjaman. Berikut besaran tarif IJK:

Tabel 4.2 Tarif Imbal Jasa Kafalah (IJK)

Jangka Waktu	Tarif IJK (%)
1 tahun (12 bulan)	1,13
1,5 tahun (18 bulan)	1,43
2 tahun (24 bulan)	1,93
3 tahun (36 bulan)	2,38

Sumber: CPS Situsaeur

4. Penyerahan *Marhun*

Setelah akad dilakukan maka *marhun* yang berupa BPKB akan diserahkan oleh Nasabah kepada CPS untuk disimpan sebagai barang jaminan selama jangka waktu pembiayaan sampai dengan pelunasan.

5. Pemberian Pembiayaan

Setelah akad dilaksanakan dan barang jaminan diserahkan selanjutnya pencairan pembiayaan akan dilakukan melalui bagian Kasir.

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

6. Pembayaran *Ujroh*

Tahapan pemberian pembiayaan tidak berhenti sampai pada pencairannya saja namun, nasabah memiliki kewajiban kepada CPS selaku pemberi pembiayaan untuk membayar *ujroh* yang merupakan upah sewa tempat dan juga wajib membayarkan angsuran pokok pembiayaan. Pembayaran tersebut dilakukan setiap bulannya sampai pembiayaan dinyatakan lunas.

Selain itu, pun terdapat pemantauan/*monitoring* kredit oleh pihak CPS kepada nasabah. Dalam lingkup CPS *monitoring* kredit dilakukan oleh analis kredit dan juga Pimpinan CPS. Melalui *monitoring* kredit ini diharapkan dapat diketahui lebih awal apabila terjadi penyimpangan yang akan membawa pada penurunan mutu kredit/pembiayaan yang mengakibatkan adanya pembiayaan bermasalah.

Peneliti menanyakan kepada analis kredit mengenai kemungkinan terdeteksinya pembiayaan yang berpotensi bermasalah sejak awal dan mendapatkan jawaban sebagai berikut.

“Bisa *sih* makanya itu pentingnya *monitoring* setiap bulan, jadi *emang* harusnya ya kita itu kan namanya juga kita analis kredit, analis ARRUM, kita ngebina nasabah, kita bisa *monitoring*-nya ya itu sebulan sekali minimal kita *ngontrol* ke tempat usahanya dia, kita lihat data-data keuangannya kan pasti ada laporannya bisa lihat dari arus kasnya, usahanya, bulan ini labanya berapa, kalau kira-kira sudah mulai ada penurunan kan dia berpotensi untuk susah, telat bayar *lah* ya.. Jadi untuk prosesnya kita harus proaktif mengunjungi nasabah sebulan sekali untuk *monitoring*, lihat dari laporan rugi labanya ya omzet *lah* ya per bulannya berapa. Usaha mikro simpel *sih* ya, omzet berapa, biaya operasional berapa, *udah* itu aja. Mereka kan biasanya biaya operasional digabung.

Makan masuk biaya operasional. *Hehe...* Yang penting agunannya memenuhi syarat”.

Fakta di lapangan didapatkan bahwa untuk kegiatan *monitoring* kredit ini dilakukan oleh analis kredit dengan cara menghubungi nasabah melalui telepon. Berikut merupakan penjelasan yang diperoleh dari analis kredit mengenai kegiatan *monitoring* kredit di CPS.

“Mantaunya *by phone* aja sih. Sebulan sekali pasti. Memang yang baik harusnya datang langsung ke tempatnya (nasabah) ya. *Tapi* ya berhubung disini kerjaan digabung ke sana kemari *ngerjain* apa-*ngerjain* apa, jadi ya *by phone* aja”.

“Yang ditanya misalnya, *tapi* rata-rata yang paling awal (ditanya) itu tentang pembayaran, kan biasa tanggal jatuh tempo tanggal 10 sama tanggal 31. Jadi kita untuk yang jatuh tempo tanggal 10, sehari sebelumnya kita telepon, intinya tentang itu, angsuran *sih*”.

“...ya itu *warning*-nya kalau sudah angsurannya sampai tanggal 10 nasabah belum bayar juga, akan saya telepon. Harusnya *sih* memang rutin sebelum itu (tanggal jatuh tempo). Maklum kemarin kan belum belajar (diklat), belum tahu teknisnya/detailnya bagaimana. Sekarang sudah ada pencerahan setelah ikut diklat”.

Sementara PINCAB menjelaskan perihal *monitoring* kredit sebagai berikut:

“Dari mulai dari awal pengajuan itu sudah saya kontrol, mulai siapa nasabah yang datang, dia usahanya apa. Syarat-syarat administrasi selalu saya pantau, jadi mulai dari petugas fungsional ARRUM, pemeriksaan berkas itu sudah saya kontrol. Jadi mulai BPKB, keasliannya kemudian syarat-syaratnya saya cek lagi seperti surat keterangan usaha. Saya juga mengawasi jalannya petugas melakukan survei. Dia survei kemana, saya arahkan mulai bagaimana dia mensurvei, kemana dia survei, Apakah dia, calon nasabah mempunyai usaha sendiri atau dia hanya mengaku-*ngaku* punya usaha. Itu sudah pengalaman saya, jadi ya, saya sudah punya...istilahnya kemampuan strategi untuk mengetahui orang itu punya usaha atau tidak”.

Efektivitas pemberian pembiayaan dapat tercapai apabila pihak CPS dan calon nasabah menjalankan prosedur pembiayaan dan menaati prinsip-prinsip analisis pembiayaan. Selain itu, juga kondisi pemberian pembiayaan yang efektif dapat tercapai ketika kualitas kolektibilitas pembiayaan nasabah termasuk dalam kategori lancar dimana nilai *non performing fund* (NPF) pembiayaan tersebut berada dibawah batas maksimal 5%. NPF merupakan pembiayaan bermasalah yang termasuk dalam kategori kualitas kolektibilitas diragukan dan macet.

Pelaksanaan pemberian pembiayaan ARRUM memang tidak terlepas dari risiko pembiayaan yaitu timbulnya pembiayaan bermasalah (NPF). Kualitas pembiayaan yang terdapat di CPS Situsaeur Bandung sejak tahun 2009 – 2012 termasuk dalam kategori baik karena apabila dilihat dari tingkat NPF-nya selalu dipertahankan untuk berada dibawah 5% bahkan, cenderung 0%. Berikut merupakan data kualitas kolektibilitas angsuran pembiayaan ARRUM di CPS Situsaeur Bandung.

Tabel 4.3 Kualitas Kolektibilitas Angsuran Pembiayaan ARRUM CPS Situsaeur Per 31 Desember Tahun 2009-2012

KATEGORI KOLEKTIBILITAS ANGSURAN	TAHUN			
	2009	2010	2011	2012
Lancar	Rp 158.720.498	Rp 72.577.565	Rp 115.997.367	Rp 203.659.427
Dibawah Pengawasan Khusus	Rp 15.179.223	Rp 5.804.164	Rp 8.942.809	Rp 1.332.728
Kurang Lancar	Rp 291.193	Rp 5.539.452	Rp 0	Rp 0
Diragukan	Rp 0	Rp 0	Rp 0	Rp 0
Macet	Rp 0	Rp 0	Rp 0	Rp 0
Jumlah Sisa Uang Pinjaman ARRUM	Rp 176.190.914	Rp 83.921.181	Rp 124.940.176	Rp 204.992.155
Nilai NPF	0%	0%	0%	0%

Sumber: CPS Situsaeur (data diolah kembali)

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berdasarkan data dalam tabel diatas diketahui bahwa besaran NPF pembiayaan ARRUM di CPS Situsaeur berada pada nilai 0%. Angka tersebut diperoleh melalui perhitungan berikut,

$$= \frac{(\text{Diragukan} + \text{Macet})}{\text{Jumlah Sisa Uang Pinjaman}} \times 100\%$$

Analisis kredit menjelaskan kategori kualitas kolektibilitas angsuran sebagai berikut:

“Lancar kan *ga* pernah ada tunggakan, *nah* yang dalam pantauan khusus dia *udah* nunggak 1 bulan, kurang lancar 2 bulan, diragukan 3 bulan, *nah* ini kalau lebih dari 3 bulan dia macet. Maksudnya lebih dari 3 bulan itu dia *udah* 3 kali *ga ngangsur*. Kalau yang 2 bulan itu berarti dia 2 kali belum bayar kalau yang 1 kali itu yang dalam pantauan khusus”.

Selain itu, juga dijelaskan mengenai rendahnya NPF di CPS Situsaeur,

“Kalau disini belum pernah paling *gede* juga 3%. Dibawah 3%, maksimal 3%. Kalau disini saya kan saya tiap akhir bulan, kan penutupannya *tuh* tanggal 30, pas tanggal 15 saya sudah kontrol dulu. Yang belum bayar saya *teleponin, controlling, monitoring*.”.

Berdasarkan dari data pada tabel 4.3 sebelumnya dapat dilihat bahwa pemberian pembiayaan telah efektif karena rendahnya besaran NPF yang ada sejak tahun 2009-2012. Namun, upaya memaksimalkan efektivitas ARRUM di CPS Situsaeur efektif perlu dilakukan sehingga target penyaluran yang diharapkan dapat tercapai.

CPS Situsaeur telah melaksanakan pemberian pembiayaan ARRUM sejak tahun 2009 namun, target yang ditetapkan belum dapat tercapai sebagaimana penjelasan analisis kredit dari hasil wawancara dengan penelitian berikut ini:

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

“2009 sudah mulai. Sejak 2009 lancar, aman, terkendali, *hehe... Emang* kan sekarang ditarget. Kemarin kan pas diklat angkatan pertama itu ditarget mulai tahun depan harus *nyalurin* per tahun 2 milyar berarti per bulan kurang lebih 200 juta dari satu cabang ini. Kan yang *nyalurin* cabang aja, unit *ga* bisa. Jadi mulai tahun depan 200 juta per bulan. Cabang ini *aja* yang ditunjuk”.

Dari penjelasan diatas terlihat bahwa target yang ditetapkan cukup besar mengingat target-target sebelumnya tidak pernah tercapai. Hal ini ditegaskan melalui pernyataan Pimpinan CPS,

“Targetnya 500 juta tiap tahun. Terus tiap tahun 500 juta. Tiap tahun 500 tetap tidak pernah tercapai. 500 juta dibagi 12 sekitar 41, 42 juta setiap bulannya”.

Hal ini karena jumlah pembiayaan yang disalurkan sejak tahun 2009 – 2012 tidak pernah mencapai target yang telah ditentukan oleh pihak PT Pegadaian (Persero) pusat sebagaimana hasil wawancara antara peneliti dengan analis kredit mengenai target penyaluran ARRUM sebagai berikut:

“Belum pernah (tercapai targetnya) karena kan harusnya yang untuk ARRUM ini kan ada lisensi dari pusat jadi *ga boleh* sembarang *nyalurin*. Jadi harus orangnya (analis kredit) itu harus disertifikasi dulu. Selama ini kan karena kita disini baru, istilahnya belum pengalaman ya di bidang penyaluran mikro ini. Jadi orang ya petugas-petugasnya, *kayak* saya ini kan belum tersertifikasi, jadi kita masih awam makanya itu target belum pernah tercapai. Baru sekarang mau mulai lagi setelah diklat”.

Selanjutnya dalam wawancara dengan peneliti, analis kredit menjelaskan mengenai keterlambatan dalam mengangsur pembayaran ARRUM,

“Telat angsuran di Pegadaian kan dikenakannya 2% dari angsuran, *nah* itu keterlambatannya per 7 hari, *kayak* sekarang jatuh tempo dia tanggal 10 baru bayar dia tanggal 18 berarti kan dia 7 hari pertama udah kena 2% berikutnya berarti 4%, per 2% maksimal 10%. *Kayak gitu*”.

Keterlambatan nasabah dalam mengangsur dapat berakhir pada ketidaksanggupannya melunasi pembiayaan. Berikut penjelasan dalam penanganannya,

“Pertama kita klaim langsung, kan ada biaya asuransi itu, asuransi itu untuk klaim ke Jamkrindo *tapi* dia cuma *cover* 85% dari uang pinjaman itu sisanya ditanggung Pegadaian, nantikan kalau dari klaim itu *beres* uang ketutup kan kita ambil barangnya, kita tarik nanti dijual ya *udah* kita *balikin* ke JAMKRINDO sama untuk ke Pegadaian. *Gitu. Sempel sih*”.

Sebagaimana hasil wawancara, observasi dan studi dokumentasi yang telah dilakukan mengenai efektivitas pemberian pembiayaan ARRUM maka didapatkan bahwa prosedur dan prinsip-prinsip analisis pembiayaan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun, dikarenakan ARRUM merupakan produk non-inti maka pelaksana di CPS lebih memfokuskan pekerjaannya pada tugas utama mereka dalam produk inti yaitu gadai syariah (*rahn*). Sehingga target pencapaian penyaluran ARRUM belum dapat terpenuhi.

Oleh karena itu, pemberian pembiayaan ARRUM yang efektif melalui dipenuhinya prosedur pemberian pembiayaan ARRUM dan ditaatinya prinsip analisis pembiayaan mutlak dilakukan dengan baik dan benar. Hal ini dapat membantu CPS untuk mengantisipasi adanya pembiayaan bermasalah di kemudian hari. Keterlambatan dalam mengangsur dapat menjadi cikal bakal timbulnya pembiayaan bermasalah apabila tidak mendapatkan pengawasan dan pengendalian dari pihak CPS.

4.1.2.3 Efisiensi Pemberian Pembiayaan

Efisiensi merupakan perbandingan antara *input* (daya) dengan *output* (hasil/keluaran). *Input* yang berupa sumber-sumber daya yang meliputi tenaga kerja, waktu dan biaya yang digunakan dalam pelaksanaan pemberian pembiayaan ARRUM (*Ar-Rahn* untuk Usaha Mikro dan Kecil) di Cabang Pegadaian Syariah (CPS) Situsaeur masih kurang memadai dari segi kuantitas dan kualitas khususnya tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM). Berdasarkan pengamatan peneliti, SDM yang paham mengenai pemberian pembiayaan ARRUM masih minim jumlahnya selain itu, juga dari segi kualitas masih perlu ditingkatkan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh analis kredit berikut:

“...harusnya kan 2, satu analis satu lagi untuk pendampingnya, untuk yang *nagih*,... petugasnya kurang”.

Pernyataan tersebut ditegaskan kembali oleh Pimpinan CPS Situsaeur (PINCAB),

“...dari segi pegawai kita, keterbatasan, ketersediaan SDM kita kurang. Yang kedua memang dari sisi apa, *marketing* ya, yang juga kurang, pendekatan kepada masyarakat. Sebenarnya kemarin sudah mulai kita bekerja sama dengan MUI, ulama-ulama, DKM, pengusaha, bekerja sama dengan KADIN. Sudah... Cuma ya itu tadi ketersediaan SDM kita yang memahami ARRUM ini, memahami bisnis fidusia ini yang belum *matching*, masih kurang”.

Namun dari segi efisiensinya, SDM/petugas fungsional ARRUM yang tersedia telah mampu melakukan tugasnya dengan baik sebagai analis kredit sekaligus penagih. Akan tetapi akan lebih baik apabila tugas sebagai analis kredit dan penagih dilakukan oleh petugas fungsional yang berbeda. Sebagai salah satu bentuk pengendalian intern atas pembagian fungsi/tugas.

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Selain SDM, kegiatan pemasaran secara maksimal perlu dilakukan sehingga dapat menunjang efisiensi pemberian pembiayaan ARRUM. Faktanya kegiatan pemasaran untuk produk ARRUM telah dilakukan selama ini namun belum secara maksimal. Hal ini tergambar dari pernyataan PINCAB diatas dan penjelasan analis kredit dibawah ini:

“...karena kita *ga* jemput bola langsung ke pasar-pasar ya kita paling nasabah gadai kita titip brosur *aja*, *nawarin* produk kalau nasabah pas lagi kesini sebenarnya kan kurang ya kalau *gitu aja*”.

“Kalau waktu itu *sih* setiap nasabah gadai, kita kasih brosur-brosur tentang ARRUM. Lumayan *lah* waktu itu ada yang *nyantol*, satu, dua orang per bulan, Rata-rata per bulan 2 orang disini”.

“...pemasarannya belum masif jadi kita *ga* akan bisa mengefektifkan program-program dari pusat”.

Kegiatan pemasaran menjadi mutlak dilakukan kepada masyarakat selaku calon nasabah untuk lebih memperkenalkan produk ARRUM mengingat semakin banyaknya jenis pembiayaan serupa yang dimiliki oleh lembaga keuangan lainnya khususnya perbankan. Dalam hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan Pimpinan CPS Situsaeur didapatkan gambaran seperti berikut:

“Sekarang kan era persaingan ya, globalisasi. Kemudian perbankan syariah pun sudah merambah ke bisnis gadai, ya kita juga merambah ke bisnis fidusia. Walaupun kita ini baru di permainan fidusia ini *tapi* ya lumayan *lah*, kita cukup dikenal oleh masyarakat walaupun masyarakat masih *mindsetnya* Pegadaian itu identik dengan gadai. Sudah mulai dikenal. Mungkin promosi kita yang kurang, ya apa namanya...tingkat pendekatan kita pada masyarakat juga kurang”.

Kurangnya pemasaran dan jumlah SDM dalam operasional ARRUM berdampak pada perkembangannya sejak mulai dioperasikan pada tahun 2009.

Dalam wawancara dengan PINCAB, peneliti menanyakan mengenai perkembangan tersebut dan mendapatkan jawaban sebagai berikut:

“Kalau disini (CPS Situsaur) sendiri perkembangannya relatif *stagnan* ya, jadi belum ada *growth* karena terkendala sistem. Sistem kita itu tidak didukung penuh oleh manajemen pusat”.

Hal ini berdampak pada kualitas *output* yang dihasilkan yaitu belum tercapainya target jumlah pembiayaan per tahunnya. Sementara berikut merupakan penjelasan Pimpinan Cabang mengenai efisiensi waktu survei dan waktu pencairan,

“karena keterbatasan SDM sehingga kita banyak melakukan banyak efisiensi baik efisiensi waktu, survei; survei pun tidak bisa lama-lama, biasa kita target hanya 1 jam. Sebetulnya itu kurang *tapi* ya karena tenaga kita kurang. Idealnya untuk survei, bertahap ya, untuk kebutuhan dana dibawah 5 juta itu paling ya cukup setengah jam, satu jam, *tapi* untuk yang diatas 5 sampai 20 (juta) butuh 2 jam, apalagi yang diatas 20 (juta) harus survei sekitar diatas 3 jam”.

“Efisiensi dalam pencairan ARRUM, pemberian itu, ya kita jangan sampai lewat dari 3 hari, jadi kita atur begitu *form* permohonan masuk, seperti kemarin (ada yang) masuk, hari ini langsung kita survei. Langsung kita kerjakan apa yang kira-kira kurang, belum, kita kontak, besok pagi kita siapkan semua *form* pencairan. Jam 10 sudah cair, 3 hari, efisien. Dibanding dengan perbankan dan *leasing*, kita lebih cepat. Yang lain kan diatas seminggu, 10 hari”.

Produk pembiayaan ARRUM yang telah mulai dioperasikan sejak tahun 2009 ini merupakan produk non-inti PT Pegadaian (Persero). Namun, produk ini tetap menjadi salah satu produk unggulan yang dimilikinya oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah untuk meningkatkan kualitas pembiayaan ARRUM ini. Dalam wawancaranya dengan peneliti, Inspektur Wilayah (IRWIL)

menjelaskan upaya-upaya yang telah dilakukan sejauh ini, berikut pernyataan beliau:

“Biasanya kita *me-refresh* para analis kreditnya, terus membekali mereka dengan kemampuan pemasaran karena kita perlu pemasaran juga. Kita juga biasanya melakukan pelatihan komunikasi, biar petugas di lapangan itu bisa lebih bagus lagi untuk mengkomunikasikan apa yang perlu disampaikan dari Perusahaan ke masyarakat. Disamping itu juga biasanya kita juga *mensupport* dengan promosi-promosi apakah ada pameran *tapi* itu biasanya *ga* khusus ke ARRUM ya *tapi* secara makro ada terkait dengan MULIA dan lain-lain”.

Memanfaatkan sumber daya yang ada dengan maksimal dapat membantu perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasionalnya dengan efisien. Oleh karena itu, kuantitas dan kualitas sumber daya yang dimiliki dapat lebih dioptimalkan penggunaannya oleh Perusahaan.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pelaksanaan Audit Operasional di PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah X Bandung

Menurut Sukrisno Agoes (2004: 175), pengertian audit operasional adalah sebagai berikut:

“suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis”.

Sementara Mulyadi dan Kanaka Puradiredja (1998: 30) mengungkapkan bahwa tujuan audit operasional adalah sebagai berikut:

1. Mengevaluasi kinerja,
2. Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan,
3. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Berdasarkan pengertian dan tujuan audit operasional di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan audit operasional merupakan kegiatan pemeriksaan atas kegiatan perusahaan baik ditinjau dari area keuangan maupun non-keuangan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pengelolaannya.

Pelaksanaan audit operasional rutin dilaksanakan terhadap *outlet-outlet* yang berada di bawah PT Pegadaian (Persero) KANWIL X Bandung. *Outlet-outlet* tersebut berupa kantor cabang Pegadaian dan unit-unitnya baik konvensional maupun syariah. Salah satu *outlet* yang rutin diperiksa yaitu CPS Situsaur Bandung. Produk ARRUM sebagai salah satu produk yang dioperasikan oleh CPS menjadi salah satu produk yang menjadi objek pemeriksaan selain dari produk lain yang ada di CPS.

Alvin A. Arens, et., al. (2008: 493) menjelaskan bahwa pelaksana audit operasional terbagi dalam tiga kelompok yaitu auditor internal, auditor pemerintah atau kantor akuntan publik. Hal tersebut sesuai dengan fakta yang terjadi di PT Pegadaian (Persero) bahwa audit operasional dilaksanakan oleh auditor internal (SPI). Selain diperiksa oleh auditor internal Perusahaan juga akan dilakukan

pemeriksaan oleh auditor eksternal. PT Pegadaian (Persero) sebagai perusahaan yang berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga akan diperiksa oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Dan karena Perusahaan juga telah menjual obligasi maka pemeriksaan juga akan dilakukan secara rutin oleh Kantor Akuntan Publik setiap tahunnya.

Namun, dalam penelitian ini berfokus pada pelaksanaan audit operasional yang dilaksanakan oleh audit internal perusahaan. Audit operasional atas ARRUM ini dilakukan oleh pemeriksa intern dimana secara struktural terpisah dari bagian lain sehingga dari segi independensi dan objektivitas cukup memadai sebagaimana yang diungkapkan oleh Amin W. Tunggal (2011: 61) bahwa kedudukan departemen *management-oriented auditing* yang berada di bawah komisararis perusahaan menjadikan departemen tersebut menjadi alat pengendalian terhadap performa manajemen. Sehingga memungkinkan departemen tersebut bersikap independen dan objektif.

Selain itu, juga dari segi kompetensi yang dimiliki oleh pemeriksa internal ini cukup mumpuni karena telah dibekali dengan pendidikan dan pelatihan khusus terkait pengetahuan seputar pemeriksaan internal baik sebelum resmi menjadi pemeriksa dan sesudah menjadi pemeriksa. Fakta yang terjadi dilapangan mengenai independensi dan kompetensi yang dimiliki oleh auditor operasional di KANWIL PT Pegadaian (Persero) tersebut sesuai dengan pernyataan Alvin A.

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Arens, et., al. (2012: 845) “*the two most important qualities for an operational auditor are independence and competence*”. Perusahaan dalam hal ini PT Pegadaian (Persero) mengelola suatu produk berupa pemberian pembiayaan bagi usaha mikro kecil melalui produk ARRUM (Ar-Rahn Untuk Usaha Mikro dan Kecil) oleh CPS Situsaeur Bandung yang telah dioperasikan sejak tahun 2009 dan sejak saat itu pun produk ARRUM telah menjadi salah satu objek pemeriksaan yang rutin diaudit atau diperiksa tiga bulan sekali oleh pemeriksa atau auditor internal KANWIL X Bandung PT Pegadaian (Persero). Namun, terkadang pihak pemeriksa pun melakukan inspeksi mendadak (sidak).

Pelaksanaan sidak ini bertujuan untuk memberikan efek kejut kepada pihak yang diperiksa sebagaimana yang dijelaskan oleh Inspektur Wilayah (IRWIL) dalam wawancaranya dengan peneliti. Sidak ini bersifat insidental berdasarkan pada *insting* pemeriksa bergantung kepada kondisi yang terjadi di lapangan. Ketika terjadi banyak masalah maka dimungkinkan untuk banyak melakukan sidak guna menggali lebih dalam masalah yang terjadi. Namun, ketika keadaan di lapangan relatif aman maka sidak dilakukan satu hingga dua kali per tahunnya.

Sidak yang berkaitan dengan produk ARRUM dilakukan dengan melakukan kunjungan langsung ke tempat nasabah tanpa sepengetahuan pihak pengelola (CPS). Namun, adakalanya pengelola/petugas ARRUM ikut serta dalam kunjungan langsung tersebut hanya untuk menunjukkan alamat nasabah. Sehingga

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

mempersempit kesempatan pengelola untuk berkomunikasi dengan nasabah. Apabila di antara keduanya terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan ketentuan Perusahaan dan petugas yang berkelakuan tidak baik akan terungkap dari pelaksanaan sidak ini.

Tujuan pelaksanaan audit operasional atas produk ARRUM ini sendiri untuk memastikan bahwa penyaluran pembiayaan tersebut telah berjalan sesuai dengan ketentuan standar operasional yang berlaku, tepat sasaran yaitu pembiayaan diperuntukkan bagi nasabah yang memiliki usaha mikro dan kecil. Selain itu, juga untuk mengantisipasi adanya penyimpangan-penyimpangan yang dapat berakibat pada timbulnya pembiayaan bermasalah di kemudian hari.

Amin W. Tunggal (2012: 38) menjelaskan bahwa tahapan pelaksanaan terdiri atas tiga tahap yaitu tahap “(1) perencanaan, (2) akumulasi bukti dan (3) evaluasi, dan pelaporan serta tindak lanjut”. Audit operasional atas pemberian pembiayaan ARRUM dilaksanakan berdasarkan prosedur atau tahapan yang umum dilakukan yaitu terbagi kedalam tahap perencanaan audit, pelaksanaan audit dan tahap penyelesaian audit.

4.2.1.1 Tahap Perencanaan Audit

Pada tahap perencanaan, tim pemeriksa membuat program kerja pemeriksaan tahunan (PKPT) dan program kerja pemeriksaan bulanan (PKPB). Kemudian akan ditentukan waktu pemeriksaan dan cabang-cabang mana saja yang akan diperiksa serta apa saja yang akan diperiksa.

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

4.2.1.2 Tahap Pelaksanaan Audit

Dalam tahap pelaksanaan, kegiatan yang dilaksanakan yaitu langsung mendatangi cabang yang akan diperiksa, memulai pemeriksaan dengan menghitung barang jaminan, menghitung uang angsuran yang masuk, kesemuanya akan dicocokkan antara bukti administrasi yang ada dengan data yang terdapat di dalam sistem. Selain itu, dalam pemeriksaan ARRUM pemeriksa dapat melakukan *on the spot* berupa kunjungan langsung ke tempat usaha dan rumah nasabah. Ini untuk membuktikan bahwa nasabah memang benar memiliki usaha dan layak mendapatkan pembiayaan. Dalam pemeriksaan atas produk ARRUM juga difokuskan pada ada tidaknya pembiayaan yang bermasalah selain dari pemeriksaan atas kelengkapan administrasi berupa dokumen yang menjadi persyaratannya.

Pemeriksaan atas kantor cabang dan unit yang berada dibawah suatu kantor wilayah dilakukan oleh tim pemeriksa internal yang terdiri atas pemeriksa senior dan junior. Pemeriksaan oleh tim pemeriksa tersebut dilakukan dibawah koordinasi IRWIL yang mengkoordinir 7 tim pemeriksa di 7 kantor pemeriksa meliputi kantor pemeriksa Bandung 1, Bandung 2, Purwakarta, Cianjur, Tasik, kantor pemeriksa Cirebon 1 sama Cirebon 2. Adapun dalam satu tim pemeriksa terdiri atas dua orang pemeriksa, sorang pemeriksa senior dan pemeriksa junior. Sehingga jumlah pemeriksa yang berada di bawah IRWIL KANWIL X Bandung berjumlah 14 orang pemeriksa. IRWIL akan langsung bertanggung jawab kepada

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Kepala SPI. Dalam struktur organisasi di KANWIL, IRWIL tidak berada di bawah jalur komando pimpinan wilayah melainkan IRWIL berperan sebagai mitra PINWIL.

Dalam pemeriksaannya baik yang bersifat rutin atau berupa sidak, pemeriksa datang tanpa melakukan komunikasi terlebih dahulu kepada pihak CPS. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan gambaran secara nyata atas kegiatan operasional yang terjadi di CPS sehingga didapatkan informasi yang apa adanya.

Pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor internal sebagaimana yang diungkapkan oleh IRWIL PT Pegadaian (Persero) KANWIL X Bandung yaitu sebagai bantuan bagi Pimpinan Wilayah untuk menjalankan fungsi pengendalian yang merupakan salah satu dari fungsi pengawasan manajemen sehingga kegiatan Perusahaan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Selain itu, seperti yang dijelaskan oleh Siswanto Sutojo (1997: 9) bahwa tugas auditor internal adalah sebagai berikut:

“secara terus-menerus meneliti apakah semua transaksi bisnis bank (termasuk penyaluran kredit) telah dilakukan secara benar, sesuai dengan standar umum akunting dan mematuhi perasturan bank yang berlaku”. “... internal audit berperan penting dalam menjaga mutu kredit yang diberikan”.

4.2.1.3 Tahap Penyelesaian Audit

Setelah tahap pelaksanaan pemeriksaan selesai dilaksanakan dan semua bukti pemeriksaan yang dibutuhkan terpenuhi maka masuk ke dalam tahap penyelesaian audit. Pada tahap ini, auditor mulai melakukan analisisnya lalu

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dilanjutkan kepada pembuatan laporan hasil pemeriksaan (LHP). LHP ini berisikan rekomendasi dan saran yang ditujukan untuk pihak CPS selaku *auditee*. Dan pihak *auditee* akan menanggapi LHP tersebut kemudian akan langsung dilakukan tindak lanjut atas rekomendasi dan saran yang diberikan berupa perbaikan-perbaikan. Laporan hasil audit ini pun akan diteruskan kepada Pimpinan Wilayah (PINWIL) untuk kemudian dilakukan pembinaan kepada Cabang yang telah diaudit tersebut. Melalui pelaksanaan pemeriksaan oleh pemeriksa internal ini maka fungsi pengawasan PINWIL telah terlaksana.

Berdasarkan penjelasan deskriptif di atas tergambar bahwa pelaksanaan audit operasional yang dilakukan atas pemberian pembiayaan ARRUM telah memadai sesuai dengan tujuan pemeriksaan operasional dan dilaksanakan sesuai dengan tahapan yang ada oleh tim pemeriksa yang independen, objektif dan berkompeten dibawah koordinator IRWIL. Serta telah sesuai dengan tugas auditor internal untuk membantu pimpinan Perusahaan dalam mengawasi kegiatan operasi perusahaan termasuk didalamnya pemberian pembiayaan ARRUM.

4.2.2 Efektivitas Pemberian Pembiayaan ARRUM di PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah X Bandung

Pembiayaan ARRUM yang merupakan akronim dari *Ar-Rahn* untuk Usaha Mikro dan Kecil menjadi salah satu produk non-inti yang dimiliki oleh PT

Pegadaian (Persero) sejak tahun 2008 dan mulai dioperasikan di Cabang Pegadaian Syariah (CPS) Situsaeur Bandung pada tahun 2009. Sebagai salah satu produk lembaga keuangan syariah, istilah yang digunakan seharusnya yaitu pembiayaan sementara faktanya di lapangan masih tetap menggunakan istilah kredit maka peneliti menggunakan kedua istilah tersebut secara bergantian ketika membahasnya dalam skripsi ini.

Alvin A. Arens et., al. (2008) bahwa efektivitas merupakan tingkatan dimana tujuan organisasi dicapai. Selain itu, Sukrisno Agoes (2009: 182) juga menjelaskan bahwa jika suatu *goal, objective* program dapat tercapai dalam batas waktu yang ditargetkan, tanpa mempedulikan biaya yang dikeluarkan maka hal tersebut dapat dikatakan sebagai efektif. Selain itu,, Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2007: 131) menjelaskan bahwa *Effectiveness is determined by the relationship between a responsibility center's output and it's objectives.*

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan keberhasilan perusahaan/organisasi mencapai tujuannya melalui kegiatan operasi yang dilakukannya dalam batasan waktu tertentu. Secara singkat dapat diungkapkan bahwa efektivitas berarti berhasil guna.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2007) bahwa efektivitas ditentukan antar-*output* yang dihasilkan. Dalam perihal pemberian pembiayaan ARRUM yang menjadi *output* yaitu dana

yang berhasil disalurkan kepada masyarakat, keberhasilan pencapaiannya dengan target yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat.

Pemberian pembiayaan ARRUM yang efektif menjadi mutlak diwujudkan guna tercapainya tujuan perusahaan sebagaimana yang dijelaskan dalam visi dan misi PT Pegadaian (Persero) merupakan bentuk dari perwujudan tujuan perusahaan untuk menjadi solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi *market leader* dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah. Melalui produk pembiayaan ARRUM diharapkan dapat membantu mewujudkan tujuan tersebut.

Voni Astasari (2011) menjelaskan bahwa efektivitas kegiatan perkreditan dapat tercapai apabila besaran NPL atau pembiayaan bermasalah berada dibawah standar maksimal 5%. Merujuk pada penjelasan tersebut maka pemberian pembiayaan ARRUM di CPS Situsaeur dapat dikategorikan efektif mengingat bahwa sejak tahun 2009, NPL atau NPF (untuk lembaga keuangan syariah) berada dibawah 5% yaitu 0%.

Selain itu, efektivitas pemberian pembiayaan ARRUM juga dapat terwujud melalui pelaksanaan prosedur pembiayaan yang baik dan benar serta ditaatinya prinsip-prinsip analisis pembiayaan 6C. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Arie A. Nugraha (2009) dalam penelitiannya bahwa efektivitas pemberian kredit terlihat dari ditaatinya prinsip-prinsip perkreditan dan proses pemberian kredit. Adapun prosedur pelaksanaan pembiayaan terbagi kedalam

beberapa tahapan menurut Kasmir (2008: 114) yaitu pengajuan berkas-berkas, penyelidikan berkas pinjaman, wawancara I, *on the spot*, wawancara II, keputusan pembiayaan, penandatanganan akad pembiayaan, realisasi pembiayaan dan penyaluran/penarikan dana.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang telah peneliti lakukan terlihat bahwa prosedur pemberian pembiayaan yang diterapkan di CPS Sitasaur secara garis besar sesuai dengan penjelasan diatas hanya saja pembagiannya diperkecil ke dalam 5 tahapan umum yaitu tahap permohonan kredit, analisis kredit, keputusan kredit, pelaksanaan dan tahap pemantauan kredit. Pada tahap permohonan kredit dimulai dengan pengajuan kredit ARRUM oleh *rahin* (calon nasabah) ke CPS. Ketika mengajukan kredit kepada pihak CPS selaku *murtahin*, *rahin* sudah harus mempersiapkan persyaratan utama pengajuan ARRUM di antaranya memiliki usaha mikro yang telah berjalan minimal satu tahun dan kendaraan bermotor baik berupa mobil (maksimal 10 tahun terakhir) atau motor (maksimal 5 tahun terakhir) selain itu, juga diharuskan untuk melengkapi syarat-syarat administrasi lainnya yaitu:

- a. Fotocopy KTP Pemohon dan Suami / Istri
- b. Fotocopy Surat Nikah
- c. Fotocopy Kartu Keluarga
- d. Surat Keterangan Usaha dari Kelurahan Setempat
- e. Fotocopy Pembayaran Listrik/ Telepon/ Air

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

- f. Fotocopy Pembayaran PBB
- g. BPKB
- h. Fotocopy STNK
- i. Pas foto Suami dan Istri 4x6 1 lembar
- j. Bukti cek fisik kendaraan dari SAMSAT
- k. Materai 6.000 3 lembar

Persyaratan-persyaratan administrasi diatas berguna untuk membantu analis kredit melakukan analisis atas prinsip-prinsip 6C dalam analisis pembiayaan. Selain itu, juga untuk memudahkan pengajuan klaim kepada asuransi (JAMKRINDO) ketika terjadi pembiayaan bermasalah di kemudian hari.

Tahapan selanjutnya yaitu tahap analisis kredit dimana pada tahapan ini analisis pembiayaan akan melakukan survei kelayakan usaha, identitas, *marhun* dan tempat tinggal *rahin*. Dalam pelaksanaan survei ini, analis kredit akan menganalisis kelayakan *rahin* sesuai dengan prinsip-prinsip analisis pembiayaan, secara teori yang dijelaskan oleh Muhammad (2005) prinsip tersebut terdiri atas 6C namun, faktanya di lapangan, CPS menerapkan prinsip yang terdiri atas 5C ditambah dengan 2C yaitu sebagai berikut:

- a. *Character* merupakan penilaian atas karakter/watak calon nasabah. Hal ini bertujuan untuk menilai itikad/kemauan dalam memenuhi kewajibannya membayar angsuran.

- b. *Capacity* adalah penilaian atas kemampuan calon nasabah dalam menjalankan usahanya untuk memperoleh laba sehingga dapat melunasi kewajibannya.
- c. *Capital* adalah penilaian atas besaran jumlah dana yang dimiliki oleh calon nasabah untuk memperhitungkan pembiayaan yang layak diberikan.
- d. *Condition of Economy* merupakan penilaian atas prospek usaha nasabah dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi yang dapat mempengaruhi jalannya usaha calon nasabah.
- e. *Collateral* merupakan penilaian atas barang jaminan yang dimiliki oleh calon nasabah.
- f. *Connection* adalah penilaian atas ada tidaknya hubungan calon nasabah dengan pihak internal perusahaan pembiayaan.
- g. *Comission* adalah penilaian atas adanya komisi yang diberikan untuk memperlancar calon nasabah memperoleh pembiayaan yang diinginkannya.

Setelah melakukan analisis pembiayaan dengan menerapkan prinsip-prinsip pembiayaan 5C ditambah 2C dan menganalisis hasil survei yang dilakukan atas kelayakan usaha, identitas dan *marhun* calon nasabah maka analisis kredit akan memberikan penilaian atas hasil analisisnya apabila telah memenuhi seluruh ketentuan persyaratan ARRUM dan informasi usaha calon nasabah sesuai dahulu dengan hasil survei analisis kredit.

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Ketika tahapan tersebut diatas telah selesai maka akan dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu tahap keputusan kredit. Dalam tahapan ini Pimpinan CPS (PINCAB) akan menerima laporan analisis pembiayaan disertai dengan dokumen hasil analisis dari analisis kredit. PINCAB akan memeriksa dan memutuskan apakah pembiayaan yang diajukan oleh calon nasabah akan diterima atau bahkan ditolak.

Kemudian akan berlanjut kedalam tahap pelaksanaan apabila pembiayaan yang diajukan telah diterima oleh PINCAB maka selanjutnya masuk ke dalam tahap pelaksanaan akad. Akad pembiayaan ARRUM yang terdiri dari akad *rahn tasjili* dan *ijarah* kemudian akan dibuat dan ditandatangani oleh pihak CPS selaku *murtahin* dengan nasabah selaku *rahin*. Selain itu, juga dilakukan penyerahan *marhun* dari *rahin* kepada *murtahin*. Dokumen pembiayaan ARRUM yang sudah siap akan diserahkan kepada kasir untuk proses pencairannya.

Prosedur pelaksanaan pemberian pembiayaan ARRUM tidak hanya sampai dalam tahap pelaksanaan saja namun, setelahnya *rahin* berkewajiban untuk melakukan pembayaran angsuran pinjaman ditambah dengan *ijarah* (biaya sewa tempat) setiap bulannya selama jangka waktu yang telah disepakati dalam akad perjanjian. Apabila terjadi keterlambatan pembayaran angsuran oleh *rahin* maka akan dikenakan denda (*ta'zir*) sebesar 2% dari besaran angsuran setiap 7 hari keterlambatan berlaku kelipatan dengan maksimum 10%.

Tugas CPS pun tidak berhenti sebatas sampai proses pencairan pembiayaan ARRUM semata namun, juga perlu melakukan pemantauan/*monitoring* kredit hingga waktu pelunasan. *Monitoring* dilakukan oleh analis kredit dan juga PINCAB. Idealnya *monitoring* ini seharusnya dilakukan dengan langsung berkunjung ke lokasi nasabah untuk melihat perkembangan usahanya setelah diberikan pembiayaan. Namun, karena keterbatasan waktu dan SDM maka *monitoring* dilakukan sebatas menghubungi nasabah melalui telepon untuk mengingatkan perihal pembayaran angsuran sebelum tanggal pembayaran setiap bulannya.

Penjelasan di atas menggambarkan bahwa efektivitas pemberian pembiayaan ARRUM telah berjalan efektif, hal ini dilihat dari beberapa indikator yaitu rendahnya pembiayaan bermasalah (NPF), terlaksananya tahapan pemberian pembiayaan sesuai dengan prosedur yang berlaku dan ditaatinya prinsip analisa pembiayaan serta telah sesuainya peruntukkan pembiayaan ARRUM bagi pelaku Usaha Mikro dan Kecil. Akantetapi efektivitas pemberian pembiayaan ARRUM di CPS Situsaeur belum sepenuhnya optimal.

Suatu kondisi dapat tergolong efektif ketika tujuan/sasaran/target telah tercapai, dalam hal ini sejak tahun 2009-2012 penyaluran ARRUM di CPS Situsaeur belum pernah mencapai target yang ditetapkan oleh kantor pusat PT Pegadaian (Persero) dimana untuk satu tahun ditargetkan melakukan penyaluran ARRUM sebesar 500 juta atau sekitar 42 juta sebulan. Memang peruntukkan

pembiayaan ARRUM bagi para pelaku usaha mikro dan kecil telah terpenuhi yang berarti telah tepat sasaran. Dan dalam pelaksanaannya pun telah sesuai dengan standar operasional yang berlaku namun, perlu adanya usaha untuk memaksimalkan potensi pembiayaan ARRUM agar target penyaluran dapat tercapai sehingga pembiayaan ARRUM dapat dikatakan efektif seutuhnya.

Berdasarkan penjelasan di atas didapatkan gambaran bahwa target penyaluran ARRUM belum dapat dipenuhi oleh CPS Sitasaur akan tetapi dalam proses pengoperasiannya telah dilaksanakan sesuai dengan standar operasional dan dipatuhinya prinsip-prinsip analisa pembiayaan. Andrew Chambers dan Graham Rand (2000) dalam Amin W. Tunggal (2012: 14) mengungkapkan bahwa *'Effectiveness means "doing the right things"'*. Kalimat tersebut dapat diterjemahkan bahwa efektivitas berarti melakukan sesuatu dengan benar. Hal tersebut dapat mencerminkan bahwa pemberian pembiayaan telah berjalan efektif sebab telah dilaksanakan dengan benar sesuai dengan prosedur yang berlaku namun, efektivitas produk ARRUM belum sepenuhnya maksimal karena belum mencapai target dana yang harus disalurkan.

4. 2.3 Efisiensi Pemberian Pembiayaan ARRUM di PT Pegadaian (Persero)

Kantor Wilayah X Bandung

Efisiensi berkaitan erat dengan daya guna dimana dengan menggunakan sumber daya yang ada dapat menghasilkan *output* (hasil/keluaran) yang maksimal.

Adhityarizka Rifadha, 2014

Audit operasional atas pemberian pembiayaan bagi usaha mikro dan kecil pada divisi usaha syariah PT Pegadaian (PERSERO)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Alvin A. Arens et., al (2008: 490) menjelaskan bahwa efisiensi merujuk pada penentuan sumberdaya yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

Selain itu, Sukrisno Agoes (2009: 182) mengemukakan bahwa "jika dengan biaya (*input*) yang sama bisa dicapai hasil (*output*) yang lebih besar maka hal tersebut disebut efisien".

Dalam pemberian pembiayaan ARRUM, sumber daya yang ada dapat digolongkan ke dalam sumber daya manusia yaitu analis pembiayaan dan kegiatan pemasaran yang dilakukan. Selain itu, juga dari segi waktu yaitu lamanya waktu survei dan waktu pencairan produk ARRUM. Sedangkan keluaran atau *output* yang dihasilkan berupa dana yang berhasil tersalurkan.

Dari hasil wawancara dan pengamatan peneliti mendapatkan gambaran bahwa pemberian pembiayaan ARRUM di CPS Situsaer saat ini hanya ditangani oleh seorang analis kredit yang dipantau langsung oleh Pimpinan Cabang (PINCAB). Kenyataan tersebut agaknya menjadi kurang ideal mengingat target ARRUM yang harus disalurkan cukup besar. Dimana idealnya diperlukan dua petugas terdiri dari seorang analis kredit dan penagih sebagaimana yang terdapat dalam struktur organisasi untuk kantor CPS. Kedua petugas tersebut berada dibawah tanggung jawab manager non-*rahn*. Namun, kenyataannya saat ini analis kredit merangkap sebagai penagih dan langsung bertanggung jawab kepada PINCAB. Hal ini seharusnya mendapat perhatian khusus kantor pusat untuk memenuhi kebutuhan SDM sebagaimana mestinya.

Upaya untuk meningkatkan efisiensi produk ARRUM menjadi salah satu perhatian perusahaan yaitu dengan melakukan peningkatan kualitas analisis ARRUM, mengingat mereka adalah garda terdepan yang berhubungan langsung dengan nasabah. Oleh karena itu, kualitas yang mumpuni menjadi keharusan untuk dimiliki. Sehingga terhitung sejak tahun 2013 telah diadakan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dikhususkan bagi para analis kredit. Walaupun perusahaan dalam hal ini kantor pusat belum menambah jumlah SDM tetapi melalui peningkatan kualitas analisis tersebut mengindikasikan adanya upaya perusahaan untuk mengefisienkan pemberian pembiayaan ARRUM ini. Melalui kegiatan diklat, analis kredit akan lebih memahami tentang produk ARRUM sehingga pemberian produk tersebut dapat lebih maksimal sesuai target yang diberikan oleh kantor pusat.

CPS selaku pelaksana pembiayaan ARRUM tetap berusaha memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat walaupun dalam kondisi keterbatasan jumlah petugas fungsionalis ARRUM. Pihak CPS juga melakukan efisiensi dari segi waktu. Dimana jangka waktu pengajuan pembiayaan hingga pencairannya hanya membutuhkan waktu 3 hari sesuai standar operasional ARRUM. Jangka waktu tersebut jauh lebih efisien dibandingkan dengan jenis pembiayaan serupa di lembaga keuangan lainnya. Efisiensi waktu tidak hanya dilakukan dalam hal pencairan dana saja tetapi juga ketika pelaksanaan survei.

Pemberian pembiayaan ARRUM yang efisien sudah tercapai namun CPS tetap memerlukan dukungan yang maksimal dari kantor pusat melalui penyediaan SDM yang ideal dari segi kuantitas dan kualitas yang mumpuni. Selain itu, juga perlu dilakukan kegiatan pemasaran yang masif agar masyarakat dapat mengetahui dan mengenal produk ARRUM mengingat besarnya potensi produk ini khususnya di wilayah Bandung yang memiliki pelaku usaha mikro dalam jumlah yang cukup signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat terlihat bahwa efisiensi pemberian pembiayaan ARRUM sudah terpenuhi. Hal ini tergambar dari efisiensi sumber daya manusia (SDM), kegiatan pemasaran dan waktu (dalam pelaksanaan survei maupun pencairan pembiayaan) yang telah dilaksanakan dalam pemberian pembiayaan ARRUM di CPS Situsauer.