

SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL UNTUK *NON-PERFORMING LOAN* PADA LEMBAGA PERKREDITAN DESA (LPD) X

I Putu Gde Chandra Artha Aryasa^{1*}, Gede Harja Wasistha²

^{1,2} Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Indonesia

*Email corresponding author: chandraartha@outlook.com

Abstract

The study was conducted to improve the internal control system of LPD X in the credit process. The development of the LPD X increases the manager's responsibility and the increased risk of the LPD X. One of the risks in LPD X is the credit risk. With the credit process carried out at present the non-performing loan (NPL) value of LPD X in the last 3 years are 10.69%, 24.38%, and 26.64% (LPD X, 2017a). This study refers to research conducted by M. D. K. Dewi & Suryanawa (2015); Sarifah (2017) about the internal control system in LPDs. The theory used in this study is the accountability theory to look at LPD X accountability in credit procedures. The methodology used in the study is a case study to be able to examine the NPL phenomenon in LPD X more deeply and can provide an evaluation for LPD X management. Data collection is done by observation, document study, and interview. The results of this study indicate that the efforts made in handling credit collection conducted by LPD X have not been effective as stated in the comparison theory and company.

Keywords: Lembaga Perkreditan Desa (LPD), Internal Control Systems, Credit, Non-Performing Loans.

Abstrak

Penelitian dilakukan untuk memperbaiki sistem pengendalian internal LPD X dalam proses kredit. Berkembangnya LPD X membuat meningkatnya tanggung jawab pengelola dan meningkatnya risiko yang dimiliki LPD X. Salah satu risiko di LPD X adalah risiko kredit. Dengan proses kredit yang dijalankan saat ini nilai *non-performing loan* (NPL) LPD X pada 3 tahun terakhir adalah 10,69%, 24,38%, dan 26.64% (LPD X, 2017a). Penelitian ini merujuk penelitian yang dilakukan oleh M. D. K. Dewi & Suryanawa (2015); Sarifah (2017) dan Sarifah (2017) tentang sistem pengendalian internal pada LPD. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *accountability theory* untuk melihat pertanggungjawaban LPD X dalam prosedur kredit. Metodologi yang digunakan dalam penelitian adalah studi kasus untuk dapat meneliti fenomena NPL pada LPD X secara lebih dalam dan dapat memberikan evaluasi untuk manajemen LPD X. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, studi dokumen, dan interview. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan dalam penanganan penagihan kredit yang dilakukan LPD X belum efektif seperti yang dikemukakan pada teori dan perusahaan pembanding.

Kata kunci: Lembaga Perkreditan Desa (LPD), Sistem Pengendalian Internal, Kredit, *Non-Performing Loan*.

PENDAHULUAN

Lembaga perkreditan desa (LPD) di Bali tidak bisa dipandang sebelah mata karena pada tahun 2016 jumlah LPD yang ada di Bali mencapai 1433 (Rai, 2017). Jumlah tersebut hampir menandakan seluruh desa adat di Bali memiliki 1 LPD. LPD adalah salah satu produk dari program Lembaga Dana dan Kredit Pedesaan tahun 1964 (Ramantha, 2010). Pemberian kredit yang berdasarkan karakter yang bernuansa adat, dan penggunaan sanksi adat yang terintegrasi *awig-awig* dan *pararem* memaksa para nasabah LPD lebih taat (Suartana, 2009). Kepemilikan LPD yang sepenuhnya diserahkan kepada masing-masing desa dimana LPD didirikan membuat fungsi dan tujuan pendirian LPD adalah untuk mensejahterakan masyarakat desa pesisir dengan cara penyaluran modal kerja yang efektif, memberantas sistem ijon yang sering terjadi di daerah

pedesaan, serta meningkatkan daya beli masyarakat desa (Suartana, 2009). LPD sebagai salah satu wadah kekayaan desa akan mendukung masyarakat desa dalam peningkatan taraf hidup krama desa dan membantu pembangunan desa (Giriama, Yuniarta, & Sinarwati, 2015). Jika LPD berkembang maka masyarakat desa mendapatkan manfaat sosial, ekonomi, dan budaya yang semua itu pasti berkaitan untuk mencapai tujuan dari konsep ekonomi makro di Indonesia yang ingin meningkatkan pendapatan nasional, mengurangi kemiskinan, menjaga kestabilan harga-harga, dan menjaga nilai ekspor dan impor.

Oprasional terkait kredit tersebut diatur dalam Pergub No 44 tahun 2017 namun pergub tersebut tidak mengatur secara spesifik tentang bagaimaa LPD menerapkan di lapangan. Prakteknya operasional kredit LPD bertumpu pada aturan-aturan yang diterapkan dalam bentuk *awig-awig*, *pararem* desa adat masing-masing (Rai, 2017). Kebijakan LPD yang bersifat desentralisasi dalam membuat keputusan tersendiri dalam opsasionalnya dapat berdampak kurangnya pengawasan dan adanya kecurangan saat anggota desa tidak mau untuk menantang tokoh otoritas tradisional (Misra, 2008).

Pendapatan LPD diperoleh dari pendapatan bunga kredit yang diberikan kepada masyarakat. Rai (2017)mencatat besarnya nilai kredit pada tahun 2016 mencapai Rp 11,1 triliun. Hal tersebut membuat LPD memiliki risiko kredit selain risiko likuiditas, operasional, risiko pasar dan pemasaran (Nurchaya & Sulistyawati, 2017). Berkembangnya LPD membuat meningkatnya tanggung jawab pengelola terhadap risiko yang dimiliki LPD.

Sistem pengendalian dapat digunakan menilai pelaksanaan pengawasan intern serta kebijakan manajemen bank dalam menjalankan tugasnya (Amanina & Hadiprajitno, 2011). Beberapa penelitin terdahulu yang dilakukan terkait LPD menemukan pengendalian internal yang dilakukan oleh beberapa LPD berbeda belum efektif. Dewi & Suryanawa (2015); Sarifah (2017); Wiradana (2015) yang menemukan kekurangan pada proses pemberian kredit yang dilakukan LPD dari cara menganalisis jaminan, peran badan pengawas, dan pembagian fungsi karyawan LPD. Selama 3 tahun berturut-turut LPD X memiliki total NPL sebesar 10,69%, 24,38%, dan 26,64% (LPD X, 2017a). Besarnya NPL sudah tergolong dalam katagori bank yang memiliki potensi kesulitan, karena yang disyaratkan maksimal 5% (OJK, 2017). Pengelolaan risiko pada pengendalian internal diharapkan dapat membuat LPD memiliki tingkat *non-performing loan* (NPL) yang rendah dan kinerja yang menjadi baik. Hal tersebut membuat peneliti ingin meneliti LPD X menggunakan *accountability theory* untuk melihat pertanggungjawaban LPD dalam prosedur kredit dan dilakukan menggunakan metode penelitian studi kasus untuk melihat fenomena tersebut lebih dalam. Berdasarkan penjelasan tersebut tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi sistem pengendalian internal dalam proses kredit diharapkan dapat menurunkan NPL pada LPD X, sehingga meningkatkan performa LPD X dan membuat maksimalnya fungsi LPD X untuk masyarakat desa X di Bali.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *accountability theory*. Akuntabilitas memerlukan suatu akun tentang sejauh mana tujuan yang dipercayakan sumber daya telah tercapai. Akuntabilitas ini digambarkan sebagai kontrak antara agen dan prinsipal dan timbul dari kewajiban atas agen dan hak-hak prinsipal (Gray, Owen, & Maunders, 1988). Semakin banyak pemangku kepentingan membuat akuntabilitas menjadi lebih sulit, karena akan banyak tuntutan terkait tujuan yang berbeda (Brown & Moore, 2001). Akuntabilitas adalah hal yang penting untuk menjamin nilai-nilai seperti efisiensi, efektifitas, reliabilitas dan prediktibilitas (Subroto, 2009). LPD merupakan lembaga keuangan milik desa yang sumber utama pendapatannya dari kredit. LPD perlu memberikan pertanggungjawaban untuk warga desa untuk semua kebijakan kredit yang dilakukan. Karena dalam proses pemberian kredit terdapat banyak kepentingan yang perlu dipertimbangkan LPD.

Kredit berasal dari istilah bahasa latin *credo* yang artinya saya percaya (Rivai, Permata, & Veithzal, 2013). RI (1998) mendefinisikan kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu dengan dasar kesepakatan antar pihak dan mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi utangnya pada jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga. Kredit memiliki unsur-unsur yang harus dipenuhi untuk dapat disebut sebagai kredit seperti debitur dan kreditur, kepercayaan, perjanjian, jangka waktu, risiko, dan balas jasa (Aqidah, 2011; Rivai et al., 2013; Wibowo, 2011). Tujuan dari kredit berbeda tergantung masing-masing pihak yang terlibat yaitu kreditur, debitur, dan negara dengan fungsi untuk dapat meningkatkan daya guna uang dan barang, alat stabilitas ekonomi, meningkatkan gairah usaha di masyarakat, hingga menjadi alat hubungan ekonomi internasional (Cahyono, 2010; Erdi, 2010; Rivai et al., 2013).

Berdasarkan berbagai keperluan jenis kredit dibedakan menjadi beragam antara lain berdasarkan tujuan, kegunaan jangka waktu, lembaga yang menerima, sektor ekonomi (Rivai et al., 2013). Perbedaan penggolongan kredit dari Saputro dalam Cahyono (2010) yang membagi jenis-jenis kredit perbankan yang diberikan oleh perbankan kepada masyarakat menjadi hanya tujuannya, jangka waktunya, sudut jaminannya, penggunaannya. Dan Kasmir dalam Erdi (2010) membagi jenis kredit menurut kegunaan, tujuan, jangka waktu, jaminan, dan sektor usaha.

Bank bergantung kepada *account officer* yang akan berhubungan dengan nasabah yang melakukan mengajukan kredit. *Account officer* bertugas memelihara hubungan dengan nasabah agar bisa selalu memonitor seluruh kegiatan nasabah, oleh karena itu aspek yuridis, aspek pemasaran, aspek manajemen dan organisasi, aspek teknis, aspek keuangan, aspek jaminan harus diperhatikan *account officer* ketika akan melakukan analisis kredit (Rivai et al., 2013). Penilaian aspek dapat diyakinkan dengan mempertimbangkan prinsip 6C (*character, capacity, capital, collateral, condition, constrain*) dan 7P (*personality, party, purpose, prospect, payment, profitability, protection*)

Penggolongan klasifikasi kredit yang dilakukan di LPD menggunakan klasifikasi kredit sesuai dengan yang diatur dalam Peraturan Gubernur Bali No 44 tahun 2017 yaitu lancar, kurang lancar, diragukan, dan macet. Kredit bermasalah adalah kredit yang tergolong kredit kurang lancar, diragukan, dan macet (Hariyani, 2010). Peraturan otoritas jasa keuangan (OJK) menyebutkan bank dianggap memiliki potensi kesulitan apabila rasio kredit bermasalah neto (*non-performing loan*) lebih dari 5% (OJK, 2017). Dalam penyelesaian kredit bermasalah bank dapat melakukan beberapa cara seperti *rescheduling*, *reconditioning*, *restructuring*, *liquidation* (Rivai et al., 2013).

Sistem akuntansi dapat didefinisikan sebagai organisasi formulir catatan dan laporan yang dikoordinasi sedemikian rupa untuk menyediakan informasi keuangan yang dibutuhkan oleh manajemen guna memudahkan pengelolaan perusahaan (Mulyadi, 2001). Sistem informasi akuntansi adalah kumpulan sumber daya, seperti manusia dan peralatan, yang dirancang untuk mengubah data keuangan dan data lainnya ke dalam informasi yang akan dikomunikasikan kepada pembuat keputusan (Bodnar & Hopwood, 2006). Pengertian sistem informasi akuntansi menurut Cushing dalam Hidayat & Susanto (2012) adalah kumpulan manusia dan sumber daya modal dalam suatu organisasi yang bertanggung jawab untuk penyediaan informasi keuangan juga informasi yang diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data transaksi. Dalam proses kredit fungsi yang ada harus dipisahkan untuk membentuk sistem yang baik. Pemisahan fungsi terkait sistem penjualan kredit dapat menjadi fungsi penjualan, fungsi kredit, fungsi pencatatan, dan fungsi penagihan (Mulyadi, 2001).

Penagihan kredit bermasalah termasuk kedalam siklus pendapatan dalam sistem informasi akuntansi. Hal yang menentukan dalam proses penagihan kredit bermasalah adalah pada eksekusi pengihan di lapangan. Proses penagihan kredit harus di buat dengan baik agar dapat mengontrol ancaman-ancaman yang ada dalam proses penagihan kredit. Berikut adalah beberapa ancaman dan pengendalian untuk sistem penagihan kredit (Romney, Steinbart, & Cushing, 2018):

Tabel 1. Ancaman dan Pengendalian Penagihan Piutang

| Aktivitas | Ancaman | Prosedur pengendalian |
|--------------------------|---|---|
| Penagihan Piutang | <ol style="list-style-type: none"> 1. Piutang tidak dapat tertagih tepat waktu. 2. Kesalahan posting piutang. 3. Kegagalan saat melakukan penagihan. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengingatnkan piutang yang akan jatuh tempo. 2. Pemisahan fungsi pengingat dan penagihan. 3. Rekonsiliasi dokumen piutang perusahaan dan pelanggan. 4. Memiliki aturan penagihan yang jelas dan disepakati dengan konsumen. |

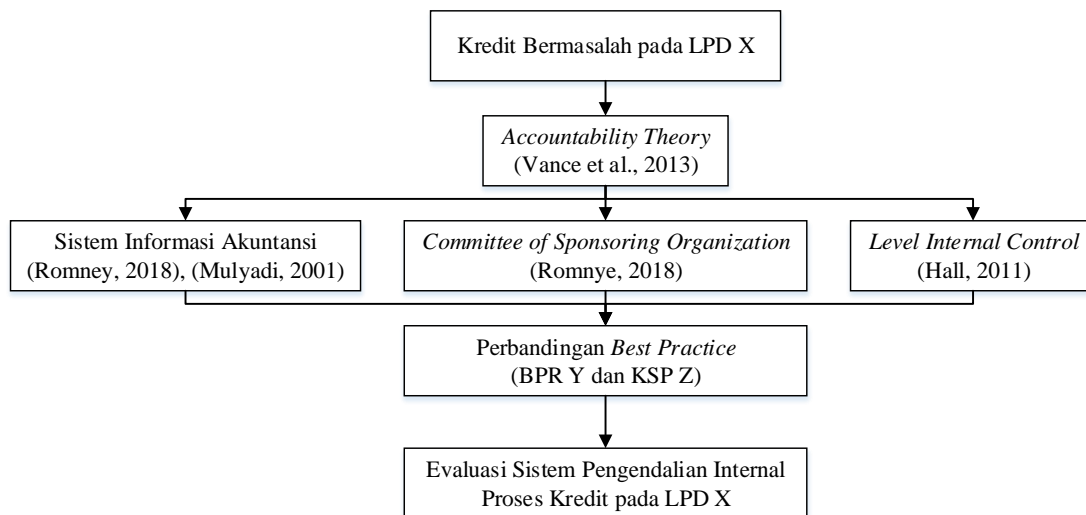
Pengendalian intern adalah sistem yang meliputi struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang digunakan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi dan mendorong dipatuhinya kebijaksanaan manajemen (Mulyadi, 2001). Pengendalian Intern adalah sesuatu yang dirancang untuk mendapatkan keyakinan sehingga kebijakan terhadap prosedur-prosedur yang dirancang oleh pihak yang berwenang dapat dicapai oleh badan usaha (N. M. Dewi & Darsono, 2012). Menurut Munawir dalam Mastra (2017) pengendalian intern adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh manajemen dalam organisasi atau perusahaan yang digunakan sebagai dasar untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tujuan dirancangnya pengendalian intern dari segi pandang manajemen menurut gondodiyoto dalam Cintya (2015) adalah untuk dapat diperolehnya data yang dapat dipercaya, yaitu jika data lengkap, akurat, unik, rasional, dan kesalahankesalahan data terdeteksi. Tujuan pengendalian intern menurut Mulyadi (2001) adalah menjaga kekayaan organisasi dan mengecek ketelitian dan keandalan akuntansi. Menurut Widjaja dan Sjahputra dalam N. M. Dewi & Darsono, (2012) tujuan dari pengendalian internal adalah membuat kecurangan sulit untuk dilakukan atau tidak dapat dilakukan, dan jika terjadi kecurangan diharapkan dapat menemukan dan mengidentifikasi pihak yang bertanggung jawab terhadap kecurangan.

Committee of Sponsoring Organization (COSO) juga mengidentifikasi lima komponen pengendalian internal yang berpengaruh terhadap kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran pengendalian internal. Adapun lima komponen tersebut adalah *control environment, risk assessment, control activity, information and communication* dan *monitoring* (Romney et al., 2018). Perlindungan internal kontrol terdiri dari tiga level, yaitu detektif, korektif, dan korektif (Hall, 2011). SE OJK (2017) menyebutkan penerapan sistem pengendalian intern dalam perbankan meliputi pengawasan oleh manajemen dan kultur pengendalian, identifikasi dan penilaian resiko, kegiatan pengendalian dan pemisahan fungsi, Sistem akuntansi, informasi dan komunikasi, pemantauan dan tindakan koreksi atas penyimpangan

Penelitian N. M. I. I. Dewi & Yasa (2012) mengatakan pengendalian internal tidak sepenuhnya menekan adanya kredit macet pada LPD. Hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian Sari & Trisnadewi (2018); Virnawan & Putra (2014) meneliti terkait pengendalian internal yang memberikan pengaruh terhadap efektifitas penyaluran kredit pada LPD. Lembaga keuangan selain LPD juga menunjukkan hal yang sama Danayasa & Suardikha Sadha (2016); Mulyanti, Kristianto, & Sunarko (2016) yang meneliti pada bank perkreditan rakyat (BPR) juga mendapatkan sistem pengendalian intern berpengaruh dalam kinerja kredit pada BPR. Penelitian terkait sistem pengendalian internal pada LPD di Indonesia adalah Sarifah (2017) hasilnya menemukan kendala terkait sistem pengendalian intern yang masih belum efektif terkait pembagian fungsi masing-masing karyawan dalam proses memberikan kredit kepada nasabah.

Lembaga keuangan mikro di Morogoro Branch mengalami kredit bermasalah disebabkan oleh faktor internal dan eksternal (Bernard, 2015). Penelitian ini melakukan evaluasi pengendalian internal proses kredit pada LPD X. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan teori *accountability theory* (Gray et al., 1988), sistem informasi akuntansi (Mulyadi, 2001; Romney et al., 2018), *committee of sponsoring organization* (COSO) (Romney et al., 2018), dan *level internal control* (Hall, 2011) dan melakukan perbandingan dengan *best practice* pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Y dan Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Z yang memiliki kondisi aset dan lingkungan organisasi yang menyerupai LPD X.



Gambar 1. *Conceptual Framework*

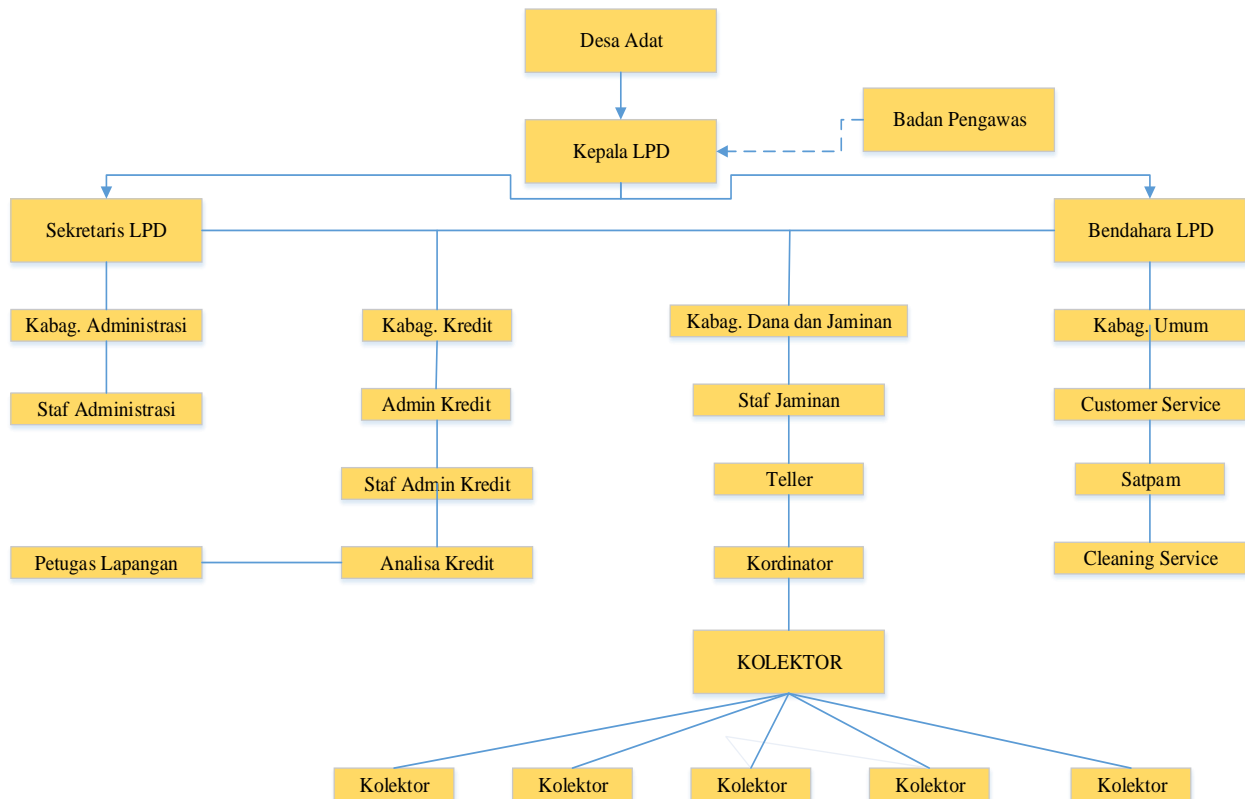
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Studi kasus merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu (Creswell, 2010). Studi kasus adalah sebuah penyelidikan empiris yang menginvestigasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antar fenomena dan konteks tidak begitu jelas (Yin, 2011). Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus pada satu unit analisis yaitu Lembaga Perkreditan Desa (LPD) X. *Triangulation method* digunakan pada pendekatan data penelitian dengan menggabungkan data quantitative dan qualitative (Dezin, 1978). Beberapa keuntungan dalam menggunakan triangulation method adalah memungkinkan peneliti untuk lebih yakin terhadap hasilnya, merangsang pengembangan yang lebih kreatif untuk mengumpulkan data, dapat menyebabkan data lebih tebal dan lebih kaya, dapat menyebabkan sintesis integrasi teori, dan bisa menemukan kontradiksi (Jick, 1979). Desain *triangulation method* yang digunakan adalah *simultaneous triangulation* dimana interaksi data kualitatif dengan kualitatif sangat sedikit tapi dalam interpretasinya bisa saling melengkapi satu sama lain (Morse, 1991), *dominant status* karena data qualitative (sistem, lingkungan, dan budaya LPD X) akan lebih banyak digunakan

dalam analisis penelitian ini (Johnson & Onwuegbuzie, 2004), dan *with-in triangulation* yang menggunakan metode pengumpulan data observasi, studi dokumen, dan interview (Dezin, 1978). Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian adalah data angka-angka seperti misalnya jumlah kredit yang bermasalah pada LPD X, laporan keuangan LPD X berupa laporan laba rugi, neraca, laporan arus kas dan laporan perubahan ekuitas, sedangkan data kualitatif yang digunakan adalah data penjelasan tentang gambaran umum LPD X dari manajemen, pengawas LPD X, dan perusahaan pembanding LPD X. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini ada data primer dari interview dan data sekunder dengan mengambil data dari media cetak buku, pertanggungjawaban LPD, dan undang-undang.

Metodologi pengolahan data pada penelitian ini dilakukan evaluasi terhadap pengendalian internal yang dilakukan LPD X untuk proses kredit. Proses analisis data kualitatif merupakan kegiatan telaah data yang terkumpul melalui observasi, wawancara mendalam, maupun studi dokumen dan tertulis dalam catatan lapangan, transkrip wawancara maupun intisari dokumen untuk diketahui maknanya (Badrudin & Jahri, 2016). Penelitian menggunakan metode analisis deskriptif dan konten analisis. Analisis deskriptif mengolah informasi tentang distribusi seluruh dokumen dan jurnal disajikan bersama dengan analitik temuan dalam pembahasan (Seuring & Gold, 2012). Hasil observasi, dokumen, dan wawancara penelitian ini akan dideskripsikan untuk bisa menemukan evaluasi tentang pengendalian internal dalam proses kredit pada LPD X. Konten analisis memberikan deskripsi fenomena yang komprehensif, menerangi proses, menangkap keyakinan, motivasi, dan pengalaman individu, dan menjelaskan makna yang melekat pada pengalaman mereka (Foreman & Damschroder, 2015). Informasi dari data yang diperoleh diolah menjadi temuan-temuan yang akan menggambarkan perbedaan yang terjadi pada proses kredit pada LPD X dengan teori dan perusahaan pembanding.

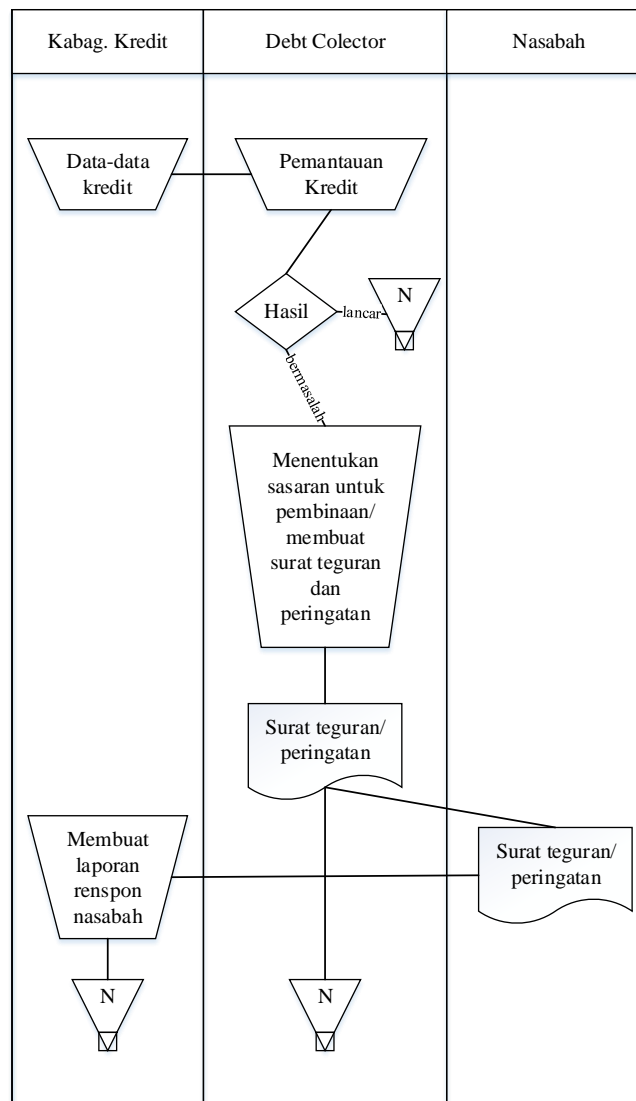
Lembaga Perkreditan Desa (LPD) adalah suatu bentuk lembaga keuangan desa yang tidak diatur dalam peraturan bank dan lembaga keuangan mikro di Indonesia (Arka, 2016). LPD X yang berkedudukan di desa X didirikan berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Bali Nomor 55 Tahun 1989 dan Surat Keputusan Bupati Badung Nomor 745 tahun 1989 pada tanggal 15 Agustus 1989. LPD X merupakan Lembaga keuangan adat yang dimiliki oleh Desa Adat X. Struktur organisasi yang diterapkan pada LPD X adalah struktur organisasi garis, karena tugas dan tanggung jawabnya mempunyai pola vertikal melalui satu saluran. Atasan mempunyai wewenang melakukan perintah secara langsung diturunkan ke bawah melalui tingkatan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.



Sumber: (LPD X, 2017b)

Gambar 2. Struktur Organisasi LPD X

LPD melakukan beberapa jenis usaha dalam peranannya sebagai lembaga keuangan yaitu bidang perkreditan, bidang tabungan, dan bidang deposito (LPD X, 2017b). Pada penelitian ini peneliti hanya akan membahas mengenai bidang perkreditan yang ada di LPD X karena performa kredit yang ada di LPD X tergolong bermasalah. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya nilai *non-performing loan* tahun 2017 di LPD X mencapai angka 26,67% (LPD X, 2017a) yang sangat jauh dari batas kesehatan kredit yang disebutkan OJK dengan nilai *non-performing loan* adalah 5%. Penelitian ini menganalisis bagaimana prosedur penagihan kredit bermasalah pada LPD X dengan elemen pengendalian internal yaitu *control environment*, *risk assessment* dan *control activity*. Prosedur penagihan kredit yang ada di LPD X digambarkan pada *flowchart* penagihan kredit.



Sumber: (LPD X, 2017b)

Gambar 3. *Flowchart* Penagihan Kredit di LPD X

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis penagihan kredit yang ada di LPD X merupakan salah satu aktivitas dalam sistem informasi akuntansi *revenue cycle* yaitu *billing*. Dalam melakukan penagihan kredit LPD masih belum melakukan semua prosedur pengendalian terhadap risiko dari aktivitas penagihan kredit, yaitu:

Tabel 2. Analisis Prosedur Pengendalian Penagihan Kredit pada LPD X

| Ancaman | Prosedur pengendalian | Perlakuan LPD |
|--|---|---|
| 1. Piutang tidak dapat tertagih tepat waktu. | 1. Mengingatkan kredit yang akan jatuh tempo. | LPD X tidak melakukan tindakan pengingatan untuk kredit yang akan jatuh tempo. |
| | 2. Pemisahan fungsi pengingat dan penagihan. | LPD X tidak melakukan fungsi pengingatan dalam proses kredit yang dilakukan. |
| 2. Kesalahan posting piutang. | 3. Rekonsiliasi dokumen kredit perusahaan dan pelanggan. | LPD X melakukan fungsi pencatatan terkait kredit di beberapa bagian LPD, yaitu admin kredit, <i>teller</i> , dan petugas lapangan. |
| 3. Kegagalan saat melakukan penagihan. | 4. Mengalami penolakan saat nasabah didatangi ke lapangan. | LPD X meminta <i>klian adat</i> tempat nasabah tinggal untuk ikut mendampingi ketika ada pendekatan dengan nasabah ke lapangan. |
| | 5. Memiliki aturan penagihan yang jelas dan disepakati dengan konsumen. | LPD X belum memiliki SOP untuk penagihan kredit bermasalah dan sebelumnya hanya mengandalkan kebijakan pengurus terkait tindakan yang akan dilakukan LPD X. |

Sumber: (Widana, 2017).

Beberapa hal yang masih perlu diperhatikan dalam prosedur pengendalian penagihan kredit yang ada adalah:

1. LPD X tidak melakukan fungsi pengingatan untuk kredit yang akan jatuh tempo. Prinsip LPD yang bertujuan untuk warga desa membuat pengurus LPD X tidak terlalu tegas ketika ada kredit yang akan jatuh tempo. Hal tersebut bisa menjadi masalah untuk LPD X jika banyak nasabah yang lupa jika mereka memiliki kewajiban kredit di LPD X. Karena dana yang dikelola LPD X adalah dana warga desa, ketika ada warga yang tidak mampu membayar menyebabkan membuat warga lain kemungkinan bisa kehilangan hak mereka. Hal tersebut tidak sesuai dengan teori dan *best practice* yang ada. Peneliti menemukan bahwa pada perusahaan pembanding 1 dan 2 melakukan fungsi pengingatan kredit yang akan jatuh tempo pada bagian *customer service* atau administrasi kearsipan. Peneliti memberi saran kepada LPD X untuk menambahkan tugas *customer service* yang ada di LPD

X untuk melakukan pengingatan kepada nasabah yang melakukan keterlambatan pembayaran.

2. Karena LPD X belum melakukan fungsi pengingat pada proses penagihan kredit maka pemisahan bagian tersebut tidak teridentifikasi. Peneliti menyarankan jika LPD X melakukan fungsi pengingatan untuk memisahkan fungsi pengingatan dengan fungsi penagihan sesuai dengan teori dan *best practice* yang ada. Peneliti menemukan bahwa pada perusahaan pembanding 1 dan 2 melakukan fungsi pengingat pada bagian *customer service* atau administrasi kearsipan sedangkan fungsi penagihan pada bagian remedial atau *loan officer*.
3. LPD X melakukan fungsi pencatatan terkait kredit di beberapa bagian LPD X, yaitu admin kredit, *teller*, dan petugas lapangan dan tidak ada bagian yang melakukan rekonsiliasi terkait data-data yang di-*input* oleh masing-masing bagian tersebut. Hal itu bisa menjadi masalah ketika terjadi perbedaan data dengan nasabah, tidak adanya penanggung jawab pencatatan bisa merugikan LPD X. Hal tersebut tidak sesuai dengan teori dan *best practice* yang ada. Peneliti menemukan bahwa pada perusahaan pembanding 1 dan 2 melakukan fungsi pencatatan pada bagian akunting, jadi semua informasi akan terekam dan ada pihak yang mempertanggung jawabkan pencatatan yang dilakukan oleh perusahaan. Peneliti memberi saran kepada LPD X untuk menambahkan bagian yang bertanggung jawab untuk pencatatan transaksi LPD X secara keseluruhan, hal tersebut diharapkan membuat informasi akuntansi yang tersedia menjadi lebih akurat dibandingkan sebelumnya.
4. Pendampingan petugas lapangan dengan *klian adat* tempat nasabah tinggal untuk ikut mendampingi ketika ada pendekatan dengan nasabah ke lapangan adalah cara LPD X untuk bisa lebih memberikan tekanan kepada nasabah yang kreditnya bermasalah. Hal tersebut sesuai dengan teori dan *best practice* yang ada. Peneliti menemukan bahwa pada perusahaan pembanding 1 dan 2 melakukan hal serupa ketika bagian remedial atau *loan officer* melakukan penagihan didampingi oleh *head marketing* atau manajer kredit yang memiliki kekuatan dalam pengambilan keputusan lebih kuat pada perusahaan, agar dapat menekan nasabah yang bermasalah untuk membayar kredit mereka. Peneliti menyarankan untuk tetap memakai prosedur pendampingan yang saat ini sudah dilakukan, hanya perlu memperbaiki aturan terkait kapan nasabah yang bermasalah harus didatangi bersama dengan *klian adat*, karena untuk saat ini kebijakan pendampingan *klian adat* masih bergantung kepada kebijakan pengurus LPD X dan Badan Pengawas. Hal tersebut bisa menimbulkan ketidakpastian aturan yang memperlemah LPD X dalam melakukan penagihan lapangan.
5. SOP terkait penagihan kredit ketika terjadi masalah belum dimiliki LPD X saat ini. LPD X menentukan prosedur penagihan kredit dengan berpedoman dari kebijakan pengurus

LPD dan pertimbangan badan pengawas. Hal tersebut dapat menimbulkan permasalahan-permasalahan terkait kredit bermasalah. Permasalahan yang timbul mulai dari ketidakjelasan aturan yang dijadikan pedoman karyawan dalam melakukan pekerjaan hingga adanya konflik kepentingan yang membuat kredit-kredit disalahgunakan oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab. Hal tersebut tidak sesuai dengan teori dan *best practice* yang ada. Peneliti menemukan bahwa pada perusahaan pembanding 1 memiliki SOP pada bagian marketing dan remedial untuk proses-proses kredit yang terjadi dan perusahaan pembanding 2 memiliki SOP pada bagian kredit yang mengatur manajemen tunggakan yang ada. Peneliti menyarankan LPD X untuk menyusun SOP terkait kredit yang terjadi pada LPD X, mulai dari proses pemberian kredit, pengelolaan kredit, hingga penagihan kredit. SOP membuat adanya pedoman untuk semua bagian LPD X melakukan pekerjaan dan tidak salah dalam melakukan pekerjaan.

Penagihan kredit pada lembaga keuangan bisa dikelompokkan menjadi tiga tahapan waktu, yaitu sebelum jatuh tempo, saat jatuh tempo, dan setelah jatuh tempo. Berikut adalah analisis tahapan penagihan kredit yang dilakukan pada LPD X:

Tabel 3. Analisis Tindakan Penagihan Kredit pada LPD X

| | Sebelum Jatuh Tempo | Jatuh Tempo | Setelah Jatuh Tempo |
|-------------------------|--|---|--|
| LPD X | LPD X tidak melakukan prosedur terkait kredit nasabah sebelum jatuh tempo | LPD X melakukan pendekatan dengan nasabah yang memiliki kredit bermasalah dengan menghubungi saat upacara/ kegiatan di desa | LPD X melakukan pengiriman surat teguran, surat peringatan 1, 2, 3, dan terakhir mengambil tindakan lanjutan melalui <i>paruman adat</i> |
| Perusahaan Pembanding 1 | Perusahaan melakukan pengingatan melalui telepon 1 minggu sebelum kredit jatuh tempo | Perusahaan melakukan panggilan melalui telepon 1 hari setelah kredit jatuh tempo untuk menanyakan kepastian pembayaran | Perusahaan melakukan pencadangan kerugian piutang, pengiriman surat pemberitahuan, surat peringatan 1, 2, 3, dan terakhir melakukan tindakan terhadap jaminan. |
| Perusahaan Pembanding 2 | Perusahaan melakukan pengingatan melalui telepon pada setiap awal minggu untuk kredit yang | Perusahaan memberikan rentan waktu selama 7 hari untuk nasabah melakukan | Perusahaan melakukan pencadangan kerugian piutang, kunjungan bertahap, surat peringatan 1, 2, 3, dan |

| akan jatuh tempo di minggu tersebut | pembayaran setelah tanggal jatuh tempo | terakhir melakukan tindakan terhadap jaminan |
|--|---|--|
|--|---|--|

Sumber: (Eka, 2017; Ragil, 2017; Widana, 2017)

Masing-masing tahapan dalam LPD X memiliki beberapa kekurangan jika dibandingkan dengan teori dan *best practice* yang ada, seperti:

1. Sebelum Jatuh Tempo

LPD X tidak melakukan usaha apapun sebelum kredit yang diberikan jatuh tempo pembayaran. Hal tersebut dikarenakan nasabah LPD X merupakan warga desa X yang membuat mereka terikat secara adat dan tidak ada niat berbuat jahat terhadap LPD X. LPD X hanya berharap dari kesadaran masyarakat desa yang meminjam kredit untuk sadar dengan sendirinya membayar kewajiban kredit mereka. Hal tersebut tidak sesuai dengan teori dan *best practice* yang ada.

Peneliti menemukan bahwa pada perusahaan pembanding 1 melakukan pengingatan terkait kredit yang akan jatuh tempo 1 minggu sebelum kredit tersebut jatuh tempo. Pengingatan dilakukan perusahaan pembanding 1 dengan cara mengirimkan sms ke nasabah dan melakukan panggilan melalui telepon. Perusahaan pembanding 2 melakukan pengingatan terkait kredit yang akan jatuh tempo setiap awal minggu kerja dengan menghubungi semua nasabah yang akan jatuh tempo pada minggu tersebut atau minimal 1-3 hari sebelum kredit jatuh tempo nasabah akan dihubungi. Pengingatan dilakukan perusahaan pembanding 2 dengan cara mengirimkan pesan singkat (sms) atau mengirimkan pesan lewat aplikasi *whatsapp* ke nasabah dan melakukan panggilan melalui telepon.

Peneliti menyarankan LPD X untuk melakukan pengingatan terkait tanggal jatuh tempo kepada nasabah 1 minggu sebelum kredit tersebut jatuh tempo. Pengingatan bisa dilakukan dengan sms, telepon, atau bisa dengan penyampaian langsung ketika ada kegiatan mingguan pada banjar-banjar adat yang diikuti masyarakat desa.

2. Jatuh Tempo

Kredit jatuh tempo LPD X saat tidak memiliki aturan pasti untuk mengingatkan nasabah dalam melakukan pembayaran kredit. LPD X mengingatkan dengan cara menyampaikan secara lisan dengan memanfaatkan upacara/ kegiatan yang ada di desa. Bagian yang bertugas untuk melakukan penyampaian juga tergantung dari pegawai LPD X yang memiliki *banjar adat* yang sama dengan nasabah untuk dapat lebih mudah menyamakan waktu hadir. Bukti penyampaian juga tidak bisa terekam karena penyampaian dilakukan secara lisan dan percakapan tidak formal. Hal tersebut juga mempertimbangkan nasabah LPD X merupakan warga desa X yang membuat mereka terikat secara adat dan LPD X tidak membuat aturan yang terlalu keras untuk pengingatan-pengingatan keterlambatan kredit. Prosedur seperti ini bisa membuat nasabah

menjadi lebih santai dan tidak menganggap pengembalian kredit ke LPD X merupakan suatu kewajiban dan bisa ada oknum yang memanfaatkan ketidaktegasan LPD X dalam melakukan pengingatan kredit dengan beralasan lupa saat ditagih kewajibannya oleh LPD X. Hal tersebut tidak sesuai dengan teori dan *best practice* yang ada.

Peneliti menemukan bahwa pada perusahaan pembanding 1 melakukan pemanggilan melalui telepon setelah 1 hari kerja setelah kredit jatuh tempo. Panggilan telepon dilakukan untuk menanyakan alasan kenapa nasabah tidak melakukan pembayaran kredit dan membuat perjanjian lisan dengan nasabah kapan melakukan pembayaran kredit dengan batas waktu penundaan selama 1 bulan dari tanggal jatuh tempo kredit awal. Perusahaan pembanding 2 melakukan pemanggilan melalui telepon 1 hari kerja setelah kredit tersebut jatuh tempo. Panggilan telepon dilakukan juga untuk menanyakan alasan nasabah tidak melakukan pembayaran tepat waktu dan mengingatkan bahwa batas tenggang waktu yang diberikan perusahaan pembanding 2 adalah 7 hari sejak kredit jatuh tempo.

Peneliti menyarankan LPD X untuk melakukan pemberitahuan untuk nasabah yang kreditnya sudah jatuh tempo maksimal seminggu setelah jatuh tempo untuk meminimalisir nasabah yang lupa melakukan kewajiban. Jika LPD X kurang berkenan dengan cara pemberitahuan melalui telepon kepada nasabah, bisa memanfaatkan pertemuan-pertemuan non-formal kepada nasabah terkait saat ada upacara/acara pada banjar masing-masing nasabah dengan dokumentasi berupa surat atau bukti fisik lainnya.

3. Setelah Jatuh Tempo

Tindakan yang dilakukan LPD X ketika kredit sudah lewat jatuh tempo adalah dengan memberikan surat teguran, surat peringatan 1, surat peringatan 2, dan surat peringatan 3 yang resmi dikeluarkan dari LPD X. Penyerahan surat-surat tersebut dilakukan oleh petugas lapangan/klian adat di lingkungan nasabah tinggal. Pemberian surat teguran dilakukan 3 bulan setelah kredit jatuh tempo. Setelah pemberian surat teguran dan tidak ada pembayaran terkait kredit oleh nasabah dalam jangka waktu 1 bulan maka akan diberikan surat peringatan 1. Surat peringatan 2 dan 3 akan diberikan oleh LPD X jika nasabah juga tidak melakukan pembayaran kredit dalam jangka waktu masing-masing 1 bulan. Tindakan terakhir setelah 1 bulan surat peringatan 3 dikeluarkan oleh LPD X kepada nasabah maka akan dilakukan penyelesaian kredit dengan cara pendekatan kepada nasabah dan diputuskan dalam *paruman adat*. Keputusan dapat berupa perpanjangan waktu bayar hingga penyelesaian kredit dengan jaminan. Selama proses pemberian surat teguran, surat peringatan 1,2,3, dan melakukan keputusan lewat *paruman adat* sLPD X tidak melakukan pencadangan kerugian piutang dan tidak memiliki prosedur pencadangan piutang. Dari keterangan tindakan yang dilakukan LPD X untuk periode setelah kredit jatuh tempo sangat banyak kelemahan yang dapat membuat timbulnya kredit bermasalah. Hal-hal tersebut tidak sesuai dengan teori dan *best practice* yang ada.

Peneliti menemukan bahwa pada perusahaan pembeding 1 memberikan surat pemberitahuan, surat peringatan 1, surat peringatan 2, dan surat peringatan 3. Penyerahan dilakukan oleh bagian remedial perusahaan. Pemberian surat pemberitahuan dilakukan 1 hari setelah nasabah tidak melakukan pembayaran kredit sesuai dengan yang dijanjikan saat dilakukan panggilan setelah kredit jatuh tempo. Setelah pemberian surat pemberitahuan dan tidak ada pembayaran terkait kredit akan diterbitkan surat peringatan 1,2,3 dalam jangka waktu masing-masing 1 bulan dari penerimaan surat terakhir. Tindakan terakhir setelah 1 bulan surat peringatan 3 dikeluarkan oleh perusahaan pembeding 1 maka akan dilakukan penyitaan terhadap jaminan yang ada dan jaminan tersebut akan dijual untuk menggantikan hutang kredit yang dimiliki nasabah. Selama proses pemberian surat pemberitahuan, surat peringatan 1,2,3, dan proses penjualan jaminan perusahaan pembeding melakukan pencadangan kerugian piutang yang dikarenakan kredit tersebut. Pencadangan dilakukan pada sistem yang sudah ada pada perusahaan pembeding 1. Perusahaan pembeding 2 melakukan kunjungan kepada anggota sebanyak 3 kali, memberikan surat peringatan 1, surat peringatan 2, dan surat peringatan 3. Kunjungan dan penyerahan surat dilakukan oleh bagian *loan officer* bersama dengan manajer kredit dan general manajer perusahaan pembeding 2 dengan mempertimbangkan situasi kondisi lapangan dan nasabah. Kunjungan kepada anggota dilakukan dalam jangka waktu 3 bulan setelah kesepakatan 7 hari setelah jatuh tempo awal dengan nasabah lewat. Kunjungan 3 kali dalam jangka waktu 3 bulan dilakukan sesuai kebutuhan dan perkembangan nasabah di lapangan dan melakukan pendekatan agar kredit bisa tetap dibayarkan oleh nasabah. Setelah kunjungan 3 kali dalam batas waktu 3 bulan dilakukan dan tidak ada pembayaran terkait kredit akan diterbitkan surat peringatan 1,2,3 dalam jangka waktu masing-masing 7 hari dari penerimaan surat terakhir. Tindakan terakhir setelah 1 minggu surat peringatan 3 dikeluarkan oleh perusahaan pembeding 2 maka akan dilakukan penyerahan jaminan yang ada dan jaminan tersebut akan dijual bersama dalam waktu 2 sampai 3 minggu baru setelahnya barang jaminan akan dijual umum/ dilakukan lelang untuk menggantikan hutang kredit yang dimiliki nasabah. Selama proses kunjungan ke lapangan, surat peringatan 1,2,3, dan proses penjualan jaminan perusahaan pembeding 2 melakukan pencadangan kerugian piutang yang dikarenakan kredit tersebut. Pencadangan dilakukan pada sistem yang sudah ada dengan mempertimbangkan jumlah pinjaman, jangka waktu pinjaman, dan jenis jaminan yang digunakan nasabah.

Peneliti menyarankan LPD X pada tahap setelah kredit jatuh tempo untuk mempertimbangkan beberapa hal, yaitu:

- a. Mempersingkat waktu penerbitan surat teguran yang saat ini LPD X lakukan yaitu 3 bulan setelah kredit tidak terbayarkan menjadi 1 bulan dikarenakan LPD tidak melakukan pengingatan lain sebelum dan setelah kredit jatuh tempo.

- b. Dari hasil diskusi juga didapati bahwa kasus yang diselesaikan lewat jalur *paruman adat* kurang efektif dan malah menimbulkan masalah lain terkait kehidupan sosial masyarakat desa, maka LPD perlu lebih tegas untuk melakukan pemberian surat peringatan 1,2, dan 3 agar permasalahan kredit bisa selesai dan tidak dilakukannya *paruman adat*.
- c. Membuat cadangan kerugian piutang yang tidak tertagih sesuai dengan periode umur kredit yang ada. Hal ini membuat laporan keuangan LPD X lebih sehat dan tidak terdapat unsur-unsur yang membuat kesalahan informasi yang didapat oleh pembaca terkait laporan keuangan LPD X.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian disimpulkan prosedur pengendalian penagihan kredit pada LPD X masih belum efektif. Beberapa hal perlu dilakukan LPD X untuk bisa memperbaiki prosedur pengendalian kredit pada LPD X sehingga peneliti menyarankan LPD X untuk menambahkan tugas *customer service* yang ada di LPD X untuk melakukan pengingatan kepada nasabah yang melakukan keterlambatan pembayaran, menambahkan bagian yang bertanggung jawab untuk pencatatan transaksi LPD X secara keseluruhan, dan menyusun SOP terkait kredit yang terjadi pada LPD X, mulai dari proses pemberian kredit, pengelolaan kredit, hingga penagihan kredit.

Tindakan penagihan kredit pada LPD X juga belum efektif. Beberapa hal perlu dilakukan LPD X untuk bisa tindakan penagihan kredit pada LPD X sehingga peneliti menyarankan LPD X untuk melakukan pengingatan terkait tanggal jatuh tempo kepada nasabah 1 minggu sebelum kredit tersebut jatuh tempo, melakukan pemberitahuan untuk nasabah yang kreditnya sudah jatuh tempo maksimal seminggu setelah jatuh tempo untuk meminimalisir nasabah yang lupa melakukan kewajiban, mempersingkat waktu penerbitan surat teguran yang saat ini LPD X, dan membuat cadangan kerugian piutang yang tidak tertagih sesuai dengan periode umur kredit yang ada.

Penelitian hanya melakukan analisis pada fungsi penagihan kredit pada LPD X dari empat fungsi kredit yang dijalankan dan hanya menggunakan elemen pengendalian internal *control environment*, *risk assessment* dan *control activity*. Peneliti selanjutnya dapat menganalisis fungsi kredit lain yang dilakukan LPD X dengan menggunakan semua elemen pengendalian internal.

DAFTAR PUSTAKA

- Amanina, R., & Hadiprajitno, B. (2011). *Evaluasi Terhadap Sistem Pengendalian Intern pada Proses Pemberian Kredit Mikro (Studi pada PT . Bank Mandiri (PERSERO) tbk Cabang Majapahit Semarang)*. Universitas Diponogoro. Retrieved from <http://eprints.undip.ac.id/26647/>
- Aqidah, N. A. (2011). *Implikasi kebijakan pemberian kredit dan pengaruh*. Universitas Hasanudin. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/25484689.pdf>
- Arka, I. W. (2016). Eksistensi lembaga perkreditan desa dalam pembangunan desa pekraman sebagai desa wisata di bali. *GaneC Swara Universitas Mahasaraswati Mataram*, 10(2), 78–84.

- Retrieved from <http://unmasmataram.ac.id/wp/wp-content/uploads/13.-I-Wayan-Arka.pdf>
- Badrudin, H. D. A. M., & Jahri, J. (2016). Manajemen pembiayaan pesantren berbasis agribisnis. *Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Uin Sunan Gunung Djati*. Retrieved from <http://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/3999>
- Bernard, B. J. (2015). *The determinants of non-performing assets in finca international incorporation the case study of morogoro branch*. Mzumbe University. Retrieved from <http://scholar.mzumbe.ac.tz/handle/11192/974>
- Bodnar, G. H., & Hopwood, W. S. (2006). *Sistem Informasi Akuntansi*. (A. A. Jusuf & R. M. Tambunan, Eds.). Jakarta: Salemba Empat.
- Brown, L. D., & Moore, M. H. (2001). New Roles and Challenges for NGOs. Accountability, Strategy, and International Nongovernmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(3), 569–587. <https://doi.org/10.1177/0899764001303012>
- Cahyono, B. A. (2010). *Prosedur Pengajuan Kredit pada PD. BPR Bkk Tasikmadu Cabang Colomadu Kabupaten Karanganyar*. Universitas Sebelas Maret. Retrieved from <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/download/15290/MzAyNDQ=/Prosedur-pengajuan-kredit-pada-PD-BPR-BKK-Tasikmadu-cabang-Colomadu-kabupaten-Karanganyar-abstrak.pdf>
- Cintya, M. (2015). *Evaluasi Pelaksanaan Pengendalian Internal dalam Menunjang Efektivitas Sistem Pemberian Kredit Usaha Mikro Kecil Menengah*. Universitas Jember. Retrieved from <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/73256>
- Creswell, J. W. (2010). *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: PT. Pustaka Pelajar.
- Danayasa, I. G. S., & Suardikha Sadha, I. M. (2016). Pengaruh Komponen Pengendalian Intern Terhadap Keputusan Pemberian kredit Pada Bank Perkreditan Rakyat Di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 16(3), 2302–8556. Retrieved from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/18253>
- Dewi, M. D. K., & Suryanawa, I. K. (2015). Pengaruh Tingkat Suku Bunga, Profesi Nasabah Kredit, Efektivitas Badan Pengawas Pada Non-Performing Loan. *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 13, 779–795.
- Dewi, N. M., & Darsono, D. (2012). *Analisis Penerapan Struktur Pengendalian Intern terhadap Prosedur Pemberian Pembiayaan untuk Meningkatkan Pencegahan Pengembalian Macet yang diberikan oleh Bank BNI Syariah Cabang Semarang*. Universitas Diponogoro. Retrieved from <http://eprints.undip.ac.id/35757/>
- Dewi, N. M. I. I., & Yasa, G. W. (2012). Struktur Pengendalian Intern dalam Menekan Kredit Macet pada LPD Se-Kabupaten Buleleng. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 1(1).
- Dezin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Eka. (2017). *Personal Interview*.
- Erdi, R. (2010). *Penerapan Prinsip 5 C Terhadap Pengambilan Keputusan Kredit Pada PT . BPR Nguter Program Diploma Iii Keuangan Perbankan*. Universitas Sebelas Maret. Retrieved from <http://eprints.uns.ac.id/4059/1/166870309201009071.pdf>
- Foreman, J., & Damschroder, L. (2015). *Qualitative Content Analysis. CEUR Workshop Proceedings* (Vol. 1542). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Giriama, K. D. S., Yuniarta, G. A., & Sinarwati, N. K. (2015). Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Pada Pemberian Kredit Di Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Sudaji. *E-Journal S1 Ak*

Universitas Pendidikan Ganesha, 3(1).

- Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (1988). Corporate social reporting: emerging trends in accountability and the social contract. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1(1), 6–20.
- Hall, J. a. (2011). *Accounting Information Systems Seventh Edition*. Cengage Learning.
- Hariyani, I. (2010). *Restrukturisasi dan Penghapusan Kredit Macet*. Elex Media Komputindo.
- Hidayat, S. N., & Susanto, H. (2012). Analisis Penerapan Sistem Informasi Akuntansi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Internal Pembiayaan Masyarakat pada PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Utama Depok. *Universitas Gunadarma*. Retrieved from [http://publication.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/6237/1/jurnal skripsi lola.pdf](http://publication.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/6237/1/jurnal%20skripsi%20lola.pdf)
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602–611.
- Johnson, R. B. B., & Onwuegbuzie, A. J. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- LPD X. (2017a). *Laporan Pertanggungjawaban Akhir Tahun LPD Desa Adat X Tahun 2016*. Badung.
- LPD X. (2017b). *Rencana Kerja, Rencana anggaran pendapatan dan belanja (RK-RAPB) LPD Desa Adat X Tahun 2018 Title*. Badung.
- Mastra, I. M. (2017). Pengaruh Independensi dan Profesionalisme Karyawan serta Peranan Badan Pengawas Terhadap Efektifitas Struktur Pengendalian Intern dalam Pemberian Kredit di Lembaga Perkreditan Desa Sekecamatan Bangli. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 2(1).
- Misra, R. (2008). Comparative Study of Member-Owned Financial Institutions in Remote Rural Areas.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to Qualitative-Quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research*, 40(2). <https://doi.org/10.1097/00006199-199103000-00014>
- Mulyadi. (2001). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyanti, Kristianto, J., & Sunarko, M. rofiq. (2016). Pengaruh Struktur Sistem Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Perkreditan Pada Bank Perkreditan Rakyat PD. BPR Bkk Boyolali. *Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi*, 12(4), 449–460. <https://doi.org/10.1534/g3.118.200372>
- Nurchahya, I. N., & Sulistyawati, E. (2017). Pelatihan Penyusunan Laporan Keuangan Berbasis Excel LPD Desa Adat Kuum Keladi Tabanan. *Buletin Udayana Mengabdikan*, 16(3), 307–315.
- OJK. Salinan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 15 /Pojk.03/2017 Tentang Penetapan Status Dan Tindak Lanjut Pengawasan Bank Umum (2017). Indonesia.
- Ragil. (2017). *Personal Interview*.
- Rai, A. (2017). *Personal interview*.
- Ramantha, i wayan. (2010). Menuju Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Bali yang Lebih Sehat: Suatu Kajian Struktur Pengendalian Intern. *Badan Penjamin Mutu Universitas Udayana*, \.
- RI. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan (1998). Indonesia.
- Rivai, V., Permata, A., & Veithzal, D. A. P. (2013). *Credit Management Handbook Manajemen Perkreditan Cara Mudah Menganalisis Kredit: Teori, Konsep, Prosedur, dan Aplikasi serta Panduan Praktis Bankir*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Romney, M. B., Steinbart, P. J., & Cushing, B. E. (2018). *Accounting information systems (fourteenth*

- edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sari, I. A. D. R., & Trisnadewi, A. A. A. E. (2018). Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Efektivitas Penyaluran Kredit Pada Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Di Kecamatan Abiansema Kabupaten Badung. *KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 9(2), 40. <https://doi.org/10.22225/kr.9.2.475.40-49>
- Sarifah. (2017). Analisis Pengendalian Internal Dalam Pemberian Kredit Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Tulangyuh Cabang Klungkung. *E-Journal Jurusan Pendidikan Ekonomi*, 10(2).
- SE OJK. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No.35/SEOJK.03/2017 tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum. (2017).
- Seuring, S., & Gold, S. (2012). Conducting content-analysis based literature reviews in supply chain management. *Supply Chain Management*, 17(5), 544–555. <https://doi.org/10.1108/13598541211258609>
- Suartana, I. W. (2009). *Arsitektur Pengelolaan Risiko pada LPD (Lembaga Perkreditan Desa)*. Denpasar: Udayana University Press.
- Subroto, A. (2009). *Akuntabilitas pengelolaan dana desa (studi kasus pengelolaan alokasi dana desa di desa-desa dalam wilayah Kecamatan Tlogomulyo Kabupaten Temanggung Tahun 2008)*. Universitas Diponegoro.
- Virnawan, I. M. E., & Putra, I. G. C. (2014). Efisiensi Penyaluran Kredit Pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Di Kecamatan Marga-Tabanan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 9(2), 101–110.
- Wibowo, M. (2011). *Evaluasi Sistem Pemberian Kredit Pada BPR Bank Daerah Karanganyar*. Universitas Sebelas Maret. Retrieved from <https://eprints.uns.ac.id/9794/>
- Widana, M. (2017). *Personal Interview*.
- Wiradana, I. G. O. (2015). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Pemberian Kredit Di Lembaga Perkreditan Desa (Studi Empiris Lembaga Perkreditan Desa Poh Bergong). *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 3(1).
- Yin, R. K. (2011). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.