

# **ANALISIS KINERJA KEUANGAN PADA KANTOR PELAYANAN PENGURUSAN PIUTANG NEGARA (KP3N) MEDAN**

Oleh :

**JULIANTI**

**No. Stb : 96 830 0101**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2001**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

# ANALISIS KINERJA KEUANGAN PADA KANTOR PELAYANAN PENGURUSAN PIUTANG NEGARA (KP3N) MEDAN

SKRIPSI



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2001**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
  2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
  3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)26/1/24

**Judul Skripsi : ANALISIS KINERJA KEUANGAN PADA KANTOR PELAYANAN PENGURUSAN PIUTANG NEGARA (KP3N) MEDAN**

**Nama Mahasiswa : Julianti**

**No. Stambuk : 96 830 0101**

**J u r u s a n : Akuntansi**

**Menyetujui :  
Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

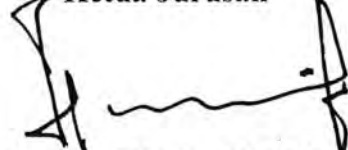
  
( Drs. ZAINAL ABIDIN )

**Pembimbing II**

  
( Dra. Hj. ROSMAINI, Ak )

**Mengetahui :**

**Ketua Jurusan**

  
( Drs. ZAINAL ABIDIN )

**Dekan**

  
( Drs. RASDIANTO, MS, Ak )

## RINGKASAN

**JULIANTI, Analisis Kinerja Keuangan Pada Kantor Pelayanan Pengurusan Piutang Negara (KP3N) Medan (di bawah bimbingan Drs. Zainal Abidin selaku pembimbing I dan Dra. Hj. Rosmaini AK, sebagai pembimbing II).**

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas oprasioanal suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawanya berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Setiap sistem pengukuran dan penilaian terhadap prestasi dan bagian yang ada didalam perusahaan harus dimulai dengan suatu pernyataan yang jelas mengenai tujuan yang hendak dicapai. Jika hal ini tidak dilakukan, sistem tersebut mungkin akan mengukur hal yang salah, manajemen mungkin akan menarik kesimpulan yang salah dari hasil pengukuran yang dilakukan tersebut dan akibatnya manajemen melakukan tindakan yang salah.

Tujuan pokok penilaian kinerja keuangan adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan prilaku dan

kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja keuangan semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi.

Dalam penelitian ini penulis melaksanakan penelitian pada kantor pelayanan pengurusan piutang negara (KP3N) Medan. KP3N sendiri mempunyai tugas melaksanakan pelayanan pengurusan piutang negara dalam daerah wewenangnya berdasarkan kebijaksanaan teknis yang ditetapkan oleh kepala BUPLN.

Piutang Negara yang diserahkan pengurusannya kepada KP3N Medan akan dikategorikan menurut sumbernya, yaitu piutang Negara perbangkang dan piutang Negara non perbankan.

Piutang Negara perbangkang adalah piutang yang berasal dari penyerahan kredit-kredit macet dari bank pemerintah.

Piutang Negara non perbangkang adalah piutang Negara yang berasal dari penyerahan tagihan-tagihan macet dari BUMN/BUMD, yang termasuk kelompok piutang Negara non perbangkang antara lain adalah :

- Tagihan tuntutan ganti rugi
- Tagihan macet pada pihak ketiga
- Tagihan pengembalian eks pihak ketiga

- Tagihan Instansi Pemerintahan seperti tagihan bea masuk dari Direktorat Jendral Bea Cukai, dan tagihan dana reboisasi dari Departemen Kehutanan.

Untuk penetapan piutang macet Perbankan, pihak KP3N yang menangani kasus tersebut harus mengetahui tanggal realisasi kredit, dinyatakan kurang lancar, diragukan, macet sesuai dengan peraturan kolektibilitas kredit perbankan sebagai mana ditetapkan dalam surat edaran Bank Indonesia yang berlaku.

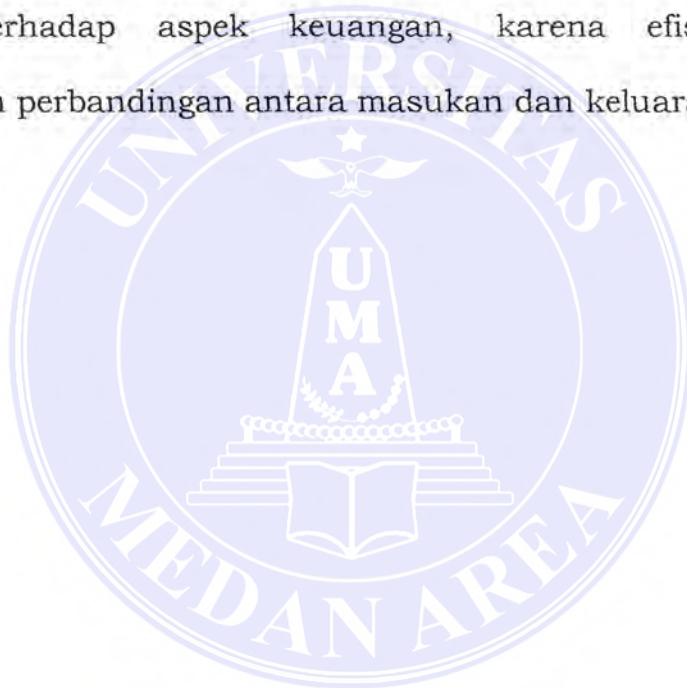
Dalam hal penetapan piutang macet non perbankan dicantumkan tanggal penanggung hutang atau penjamin hutang dinyatakan cidera janji (wanprestasi) sesuai dengan perjanjian, peraturan dan surat keputusan pejabat berwenang.

KP3N baru akan menerima pengurusan piutang macet apabila dari hasil penelitian memenuhi syarat atau dari data yang diserahkan dapat dibuktikan adanya dan besarnya piutang negara. KP3N menerima penyerahan pengurusan piutang macet dari penyerah piutang dengan menerbitkan Surat Penerimaan Pengurusan Piutang Negara (SP3N).

Penetapan besarnya piutang negara perbankan ditetapkan sebesar hutang pokok ditambah perhitungan bunga, denda dan beban

lainnya. Dengan ketentuan bahwa jangka waktu yang dapat diperhitungkan untuk pembebanan bunga denda dan beban lainnya paling lama 21 bulan sejak piutang tersebut dikategorikan diragukan.

Penilaian kinerja keuangan pada KP3N Medan hanya dapat dinilai dari berhasilnya penagihan yang dilaksanakan oleh kantor tersebut. Dalam penilaian ini hanya ditujukan kepada penilaian prestasi terhadap aspek keuangan, karena efisiensi dinilai berdasarkan perbandingan antara masukan dan keluaran tersebut.



## KATA PENGANTAR

Pertama sekali penulis tak lupa mengucapkan *puji* dan *syukur* kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-NYA, serta shalawat dan salam penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW sebagai suri teladan bagi penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini pada waktunya.

penulisan skripsi ini merupakan syarat bagi setiap mahasiswa untuk menyelesaikan program studi S-1 dan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis banyak menerima bimbingan, petunjuk, pengarahan serta nasehat yang sangat berguna, maka dengan ini penulis tulus ikhlas mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ibunda dan Ayahanda yang tercinta, yang senantiasa memberikan dorongan dan pengorbanan baik moril maupun materil selama penulis menjalani pendidikan hingga selesainya studi.
2. Seluruh keluarga tercinta, terutama kakak, adik yang memberikan dorongan semangat dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Ir. Zulkarnain Lubis MS, selaku Rektor Universitas Medan Area.



4. Bapak Drs.Rasdianto AK, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Medan Area.
5. Bapak Drs. Zainal Abidin, selaku Ketua jurusan Akuntansi maupun sebagai pembimbing I yang telah banyak memberikan saran dan arahan dalam penulisan skripsi ini.
6. Ibu Dra. Hj. Rosmaini AK, selaku Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyelesaian skripsi.
7. Seluruh Dosen dan Pegawai khususnya fakultas ekonomi Medan Area.
8. Bapak Pimpinan KP3N Medan dan Kak Atik yang banyak memberikan data dan informasi yang dibutuhkan oleh penulis.
9. Rekan- rekan mahasiswa, Khususnya Mas ama, Luxi, Betha, Mpit, Phili dan rekan-rekan stambuk 96 yang telah memberikan bantuan banyak kepada penulis.

Untuk semua ini penulis memohon kehadiran Allah SWT semoga kiranya semua nasehat, bimbingan, dan bantuan serta kebaikan yang penulis peroleh selama ini mendapat imbalan dari – NYA.

penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan baik isi, susunan dan bahasa untuk itu penulis dengan tangan terbuka menerima saran maupun kritik yang sehat dari para pembaca agar kiranya karya tulis yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi kita.



Medan .....April 2001

Penulis

(JULIANTI)

## DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN.....	i
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
A. Alasan Pemilihan Judul.....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Hipotesis.....	4
D. Luas Dan Tujuan Penelitian .....	4
E. Metode Penelitian Dan Teknik Pengumpulan Data .....	5
F. Metode Analisis.....	6
BAB II : LANDASAN TEORITIS.....	8
A. Pengertian Kinerja Keuangan .....	8
B. Metode Penilaian Kinerja.....	13
C. Penggolongan Prosedur Penagihan Piutang .....	17
D. Analisis Kinerja Keuangan.....	28
BAB III : KANTOR PELAYANAN PENGURUSAN PIUTANG NEGARA (KP3N) MEDAN.....	31
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	31

	B. Metode Penilaian Kinerja Keuangan.....	35
	C. Penggolongan dan Prosedur Penagihan piutang.....	38
	D. Analisis kinerja Keuangan KP3N Medan .....	42
BAB IV :	ANALISIS DAN EVALUASI.....	45
BAB V :	KESIMPULAN DAN SARAN.....	55
	A. kesimpulan .....	55
	B. Saran .....	56

DAFTAR PUSTAKA.....



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Alasan Pemilihan Judul

Pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis dewasa ini mengharuskan perusahaan memandang jauh kedepan guna mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan hidup, pertumbuhan perusahaan maupun menciptakan kesejahteraan anggota organisasi dan masyarakat. Pengaruh lingkungan dan perkembangan suatu perusahaan yang semakin kompleks mengakibatkan tugas manajemen puncak dalam pencapaian tujuan perusahaan semakin sulit dan kompleks pula. Untuk mengatasi hal tersebut maka perusahaan harus mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan pengambilan keputusan.

Sehubungan dengan hal tersebut peranan akuntansi semakin dibutuhkan terutama untuk informasi, dan para serta manajer sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan biaya. Setiap pusat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1  
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (Repository.uma.ac.id)26/1/24

bertanggung jawab atas kegiatan terjadi terjadi di dalam pusat yang dipimpinnya dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja para manajer pusat pertanggung jawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer.

Suatu perusahaan sangat tergantung kepada kinerja keuangan, karena hal tersebut merupakan salah satu kunci dimana suatu perusahaan akan dapat bergerak bila memiliki keuangan yang baik. Penilaian kinerja keuangan sangat dibutuhkan untuk merencanakan suatu kegiatan dan menilai keberhasilan atas pelaksanaan tersebut.

Ukuran kinerja suatu perusahaan terletak pada penghasilan bersih (laba) tergantung pada konsep modal dan pemeliharaan modal yang digunakan perusahaan. Untuk hal tersebut keahlian dari manajer keuangan sangat dibutuhkan. KP3N Medan merupakan suatu instansi yang menangani masalah piutang macet, dimana untuk menilai kinerja keuangan dari instansi ini diukur kemampuan instansi untuk memperoleh piutang macet tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut di atas penulis penulis tertarik untuk menuangkan dan membahasnya dalam bentuk karya ilmiah dengan judul :

**“ ANALISIS KINERJA KEUANGAN PADA KANTOR PELAYANAN PENGURUSAN PIUTANG NEGARA (KP3N) MEDAN “.**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan, KP3N Medan adalah unit organisasi BUPLN (Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara) di daerah yang bertugas memberikan pelayanan pengurusan piutang negara. Instansi ini menangani piutang macet debitur dari unit-unit pemerintah dan BUMN/ BUMD yang volumenya dari waktu ke waktu semakin meningkat yang memerlukan penanganan yang serius dan berkesinambungan. Berdasarkan uraian dan penjelasan diatas, penulis mencoba merumuskan permasalahan sebagai berikut : Ingin mengetahui sejauh mana pelaksanaan Kinerja Keuangan itu dilakukan oleh KP3N Medan.

### C. Hipotesis

Sebelum hipotesis dirumuskan ada baiknya dijelaskan lebih dahulu pengertian hipotesis.

Hipotesis adalah : “ Perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal, yang dimaksudkan sebagai tuntunan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya.”<sup>11</sup>

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut : bahwa jika kinerja keuangan dapat berjalan secara efektif maka realisasi yang ditetapkan dengan anggaran dapat tercapai.

### D. Luas dan Tujuan Penelitian

Karena keterbatasan waktu, dana dan pengetahuan yang dimiliki penulis, maka luas dan lingkup penelitian ini dibatasi, hanya berkenaan dengan menganalisis kinerja keuangan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana KP3N mengadakan pengurusan piutang negara yang telah dinyatakan macet
2. untuk mengetahui apakah dalam menganalisis kinerja keuangan telah dijalankan dengan baik dan benar.



3. untuk mengetahui kinerja dari KP3N dalam pengurusan piutang macet.

#### **E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan dua metode penelitian yaitu

1. Penelitian Kepustakaan (library research)

Yaitu suatu cara untuk mendapatkan data melalui sumber penerbit, dalam hal ini seperti : buku-buku, brosur-brosur, yang berkaitan dengan masalah yang dibahas. Data yang diperoleh bersifat sekunder.

2. Penelitian lapangan (field research)

yaitu suatu cara untuk mendapatkan data yang dilakukan langsung ke objek penelitian di instansi. Data yang diperoleh adalah data primer.

Teknik yang dipakai untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah :

1. Pengamatan (observation)

yaitu pengamatan yang dilakukan langsung pada objeknya, untuk memperoleh gambaran yang berlaku dilapangan dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
membuat catatan-catatan hasil pengamatan tersebut.

## 2. Wawancara (interview)

yaitu melakukan komunikasi langsung dengan pejabat yang berwenang untuk memberikan keterangan atau informasi yang diperlukan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

## 3. Daftar pertanyaan (questionnaire)

yaitu untuk lancarnya proses wawancara sebelumnya disiapkan daftar pertanyaan yang sehubungan dengan judul, guna di isi jawaban-jawaban.

## F. Metode Analisis

Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah :

### 1. Metode Analisis Deskriptif

yaitu metode yang dimulai dengan pengumpulan data, lalu menyusun, mengklasifikasikannya, dan menafsirkannya sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai fakta yang terdapat dilapangan.

### 2. Metode Analisis Komparatif

yaitu suatu metode yang bertolak pada prinsip-prinsip umum yang berupa teori-teori, dalil yang sebenarnya telah diterima secara umum dan kemudian dibandingkan pada fakta yang berlaku dilapangan sehingga memberikan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)26/1/24

gambaran yang jelas mengenai persesuaian maupun penyimpangan yang ada diantara keduanya.

Dari hasil analisis di atas diambil kesimpulan dan selanjutnya menyusun saran sebagai jalan keluar terhadap masalah yang dihadapi oleh kantor atau instansi tersebut yang diharapkan ada manfaatnya.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Pengertian kinerja keuangan

“Penilaian kinerja keuangan adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”<sup>2)</sup>

Setiap sistem pengukuran dan penilaian terhadap prestasi bagian-bagian yang ada didalam perusahaan harus dimulai dengan suatu pernyataan yang jelas mengenai tujuan yang hendak dicapai. Jika hal ini tidak dilakukan, sistem tersebut mungkin akan mengukur hal yang salah, manajemen akan menarik kesimpulan yang salah dari hasil pengukuran yang dilakukan tersebut dan akibatnya manajemen melakukan tindakan yang salah.

Dalam pengukuran prestasi dilakukan dapat mempengaruhi tingkah laku para manejer yang diukur prestasinya. Secara umum para manejer dapat diharapkan untuk bekerja dengan baik. Oleh karena itu didalam sistem pengukuran prestasi disediakan suatu insentif untuk kepentingan pribadi para manejer (dalam bentuk bonus).

Tetapi perlu juga diperhatikan bahwa didalam mencapai tujuannya sendiri, manajer bagian juga harus bekerja untuk tujuan perusahaan

<sup>2)</sup> Muller, *Manajemen Keuangan*, Edisi Keempat, BPFE UGM, Yogyakarta, 1994,

sebagai keseluruhan. Apabila di sadari arti pentingnya penetapan standard atau kriteria dalam penilaian kinerja maka selanjutnya akan mencapai tujuan yang diharapkan suatu program kerja yang terpadu agar pelaksanaan penilaian kinerja dapat berjalan lancar.

Penilaian terhadap prestasi dapat dilaksanakan oleh :

1. Penilaian dilakukan oleh penyelia terdekat. Penilaian penyelia tetap merupakan inti dari sistem penilaian . Mendapatkan penilaian seorang penyelia itu relatif mudah dan juga sangat masuk akal. Para penyelia hendaknya dan biasanya dalam posisi terbaik untuk mengobservasi dan mengevaluasi kinerja bawahannya dan bertanggung jawab untuk kinerja orang tersebut.
2. Penilaian diri. Penilaian diri karyawan atas kinerja juga kadang-kadang digunakan ( biasanya dalam hubungan dengan penilaian para penyelia ). Masalah dasar dengan semua ini adalah bahwa karyawan bisa menilai diri mereka sendiri lebih tinggi dari pada mereka dinilai oleh para penyelia atau rekan kerja. Dalam sebuah telaah misalnya, ditemukan bahwa bila diminta untuk menilai kinerja jabatan mereka sendiri, 40% karyawan dalam semua jenis pekerjaan menempatkan diri dalam 10% puncak (satu terbaik), walaupun sesungguhnya semua karyawan yang bisa menilai diri mereka entah dalam 25% puncak (baik diatas rata-rata). Biasanya tidak lebih dari 1% atau 2% akan menempatkan diri mereka

dalam kategori dibawah rata-rata, dan selanjutnya hampir selalu dalam kategori dibawah puncak.

3. Penilaian dilakukan oleh bawahan. Lebih banyak perusahaan dewasa ini membiarkan bawahannya secara anonim menilai kinerja penyelia mereka, satu proses yang banyak disebut umpan balik dari bawah. Ketika dilakukan diseluruh perusahaan, proses itu membantu manajer puncak mendiagnosis gaya manajemen, mengidentifikasi masalah-masalah “orang” yang potensial dan mengambil tindakan perbaikan dengan para manajer individual sebagaimana dituntut. Penilaian bawahan tersebut terutama bermanfaat bila digunakan lebih untuk tujuan pengembangan dari pada tujuan evaluatif.

Banyak manajer yang menerima umpan balik dari bawahan yang memperkenalkan diri (tidak anonim), melihat proses penilaian keatas lebih positif dari pada manajer yang menerima tanggapan anonim dan mereka yang harus menyebutkan namanya cenderung memberikan penilaian yang menyanjung.

Jika manajemen ingin menilai kontribusi suatu bagian sebagai kesatuan usaha yang terpisah, ukuran yang digunakan harus meliputi semua faktor yang secara langsung dapat diusut hubungannya dengan bagian yang bersangkutan dan mengabaikan faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh manajer tersebut. Jadi data yang relevan harus berada didalam bidang pertanggungjawaban manajer tersebut.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)26/1/24

Tujuan pokok penilaian kinerja keuangan adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja keuangan semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi.

Kinerja yang sering disebutkan adalah berupa prestasi kerja karyawan yang merupakan prestasi perusahaan. Dalam hal ini kinerja menurut Henry Simamora didefinisikan sebagai :

“Tingkat terhadap mana para karyawan mencapai para persyaratan-persyaratan pekerjaan. Adapapun penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja karyawan yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas dan dari pelaksanaan pekerjaan.”<sup>5)</sup>

Penilaian kinerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan dimana faktor ini menempatkan tuntutan-tuntutan organisasi dan para karyawannya terhadap produktivitas. Karenanya lingkungan menjadi semakin kompetitif atau terjadinya perubahan teknologi, pemastian kinerja yang unggul menjadi hal yang terpenting. Oleh karena itu, manajer mestilah menilai kinerja secara teratur dan akurat.

Spesialisasi sumber daya manusia dapat mendukung evaluasi kerja dengan mengembangkan prosedur dan format yang memudahkan penilaian yang dilakukan oleh manajer. Menentukan kekuatan dan kelemahan individual memungkinkan manajer untuk melaksanakan

<sup>5)</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesatu, Cetakan Pertama: STIE YKPN-Yogyakarta, 1995.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

aktivitas yang akan mengoreksi kekurangan kinerja dan menambah kekuatan-kekuatan.

Organisasi juga mempengaruhi evaluasi kinerja. Struktur organisasi menentukan siapa yang memiliki tanggung jawab untuk penilaian. Dalam struktur yang menghargai rantai komando, individu sendirilah yang melaksanakan penilaian, bawahan dan rekan sejawatnya tidak memberikan kontribusi terhadap penilaian.

Dalam struktur yang menghargai komunikasi lateral, individu-individu dalam berbagai posisi mungkin melaksanakan penilaian.

Penilaian kinerja tidak dapat menjadi proses yang berdiri sendiri, agar efektif penilaian kinerja haruslah terkait dengan efektivitas manajemen sumber daya manusia lainnya yang tergantung pada penilaian kinerja.

Kemampuan dan ketrampilan manajemen dalam membentuk proses yang baik dari para karyawan sangat dibutuhkan, sebab kemampuan memimpin, merencanakan dan menetapkan tujuan adalah sebagai tolok ukur penilaian kinerja. Adapun defenisi kemampuan yang ditulis James L. Gibson sebagai berikut:

“Kemampuan ialah sifat yang lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya, sedangkan



ketrampilan ialah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat".<sup>4)</sup>

Kinerja yang baik yang mencakup standard kinerja itu sendiri. Standard kinerja haruslah berisi dua jenis informasi dasar untuk keuntungan karyawan maupun manajer.

## **B. Metode Penilaian Kinerja**

Pada dasarnya pengukuran prestasi dilakukan dengan cara membandingkan angka-angka patokan. Pada umumnya yang dipakai sebagai angka patokan adalah angka-angka anggaran. Jika hasil kegiatan tahun yang lalu telah lampau mencerminkan usaha yang berhasil, maka angka-angka realisasi tahun tersebut dapat dipakai sebagai angka patokan didalam analisa prestasi. Disamping angka anggaran tahun yang lalu, angka rata-rata prestasi industri dapat pula dipakai sebagai patokan.

Penilaian kinerja pada dasarnya terdiri dari tiga langkah, yaitu mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja dan memberikan umpan balik. Mendefinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas dan standard jabatan. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standard yang telah ditetapkan .

<sup>4)</sup> James M. **UNIVERSITAS MEDAN AREA**, *Organizes-Prilaku Struktur-Proses*. Edisi Kelima: Erlangga Jakarta, 1996

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Berikut adalah contoh penilaian kinerja.

### Penilaian Kinerja

Nama Karyawan \_\_\_\_\_ Gelar \_\_\_\_\_  
 Departemen \_\_\_\_\_ Nomor Daftar Gaji Karyawan \_\_\_\_\_  
 Alasan Peninjauan : Tahunan Promosi Kinerja Tidak Memuaskan  
 Lain-lain \_\_\_\_\_

Tanggal Karyawan memulai Jabatan Sekarang ...../...../.....  
 Tanggal Penilaian Terakhir ...../...../..... Tanggal Penilaian Dijadwalkan ...../...../.....  
 Instruksi : Evaluasi secara cermat prestasi kerja dalam hubungan dengan persyaratan jabatan sekarang. Centangkanlah kotak penilaian untuk menunjukkan kinerja karyawan. Tunjukkanlah N/A jika tidak dapat diaplikasikan. Berilah nilai untuk masing-masing penilaian dalam skala dan tunjukkan dalam kotak nilai yang berkaitan. Nilai-nilai itu akan di jumlah dan dirata-rata untuk satu skor kinerja keseluruhan.

#### IDENTIFIKASI PEMERINGKAT

FAKTOR UTAMA	SKALA	PERINGKAT	RINCIAN TENTANG PENDUKUNG ATAU KOMENTAR
1. Mutu kecernaan ketuntasan dan dapat diterimanya kerja yang dijalankan	O	100-90	Nilai <input type="text"/>
	V	90-80	
	G	80-70	
	I	70-60	
	U	di bawah 60	
2. Produktivitas jabatan. Mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam priode waktu tertentu	O	100-90	Nilai <input type="text"/>
	V	90-80	
	G	80-70	
	I	70-60	
	U	di bawah 60	
3. Pengetahuan Jabatan. Keterampilan informasi praktis/teknis yang Di Gunakan pada jabatan	O	100-90	Nilai <input type="text"/>
	V	90-80	
	G	80-70	
	I	70-60	
	U	di bawah 60	
4. Kehandalan. Sejauh mana seorang karyawan dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan	O	100-90	Nilai <input type="text"/>
	V	90-80	
	G	80-70	
	I	70-60	
	U	di bawah 60	
5. Ketersediannya. Sejauhmana seorang karyawan tepat pada waktunya, meninjau periode istirahat yang ditetapkan dan catatan kehadiran keseluruhannya.	O	100-90	Nilai <input type="text"/>
	V	90-80	
	G	80-70	
	I	70-60	
	U	di bawah 60	
6. Ketidaktergantungan. Sejauhkerja dijalankan dengan sedikit atau tanpa sipervisi	O	100-90	Nilai <input type="text"/>
	V	90-80	
	G	80-70	
	I	70-60	
	U	di bawah 60	

O – Outstanding (luar biasa) kinerja biasa dalam semua bidang dan dapat diakui sebagai jauh di atas yang lain.  
 V-Very Good (sangat baik) - Hasil-hasil yang jelas melebihi kebanyakan persyaratan posisi kinerja sangat berprestasi dan dicapai secara konsisten.  
 G-Good (baik). Tingkat kinerja yang kompeten dan dapat diandalkan mencapai standar kinerja jabatan

I – Improved Needed (Perlu Perbaikan) Kinerja merosot pada bidang tertentu. Dibutuhkan perbaikan  
 U - Unsatisfactory (Tidak Memuaskan). Hasil umumnya tidak dapat diterima dan menuntut perbaikan segera. Tidak ada kenakan imbalan bagi individu dengan penilaian ini.  
 N- Not Rated (Tidak dinilai). Tidak dapat diterapkan atau terlalu dini untuk dinilai

Penilaian itu sendiri umumnya dilakukan dengan bantuan metode prederminasi dan formal seperti :

- a. Metode skala penilaian grafik.
- b. Metode peningkatan alternasi.
- c. Metode perbandingan berpasangan.
- d. Metode distribusi.
- e. Metode insiden kritis.
- f. Metode penilaian berjangkauan perilaku.

#### Ad.a. Metode Skala Penilaian Grafik

Skala penilaian grafik adalah teknik yang paling sederhana dan paling populer untuk menilai kinerja. Dalam metode penilaian ini, ciri-ciri kinerja ( dari yang tidak memuaskan sampai yang sangat memuaskan ) akan terlihat dari grafik tersebut. Penyelia menilai masing-masing bawahan dengan melingkari atau memeriksa skor yang paling baik menggambarkan kinerjanya untuk masing-masing ciri, nilai yang ditetapkan untuk ciri-ciri itu kemudian dijumlahkan .

#### Ad.b. Metode Peningkatan Alternatif

Membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang paling buruk pada satu atau banyak ciri adalah metode lainnya untuk menilai karyawan, karena biasanya lebih mudah untuk membedakan antara karyawan yang paling buruk kinerjanya dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA menyusun mereka dalam peringkat itu .

#### Ad.c. Metode Perbandingan Berpasangan.

Metode perbandingan berpasangan membantu membuat peringkat menjadi lebih tepat. Untuk masing-masing ciri [kuantitas , kualitas kerja dan sebagainya). Setiap bawahan diberi pasangan dan dibandingkan dengan setiap bawahan lainnya.

#### Ad.d. Metode Distribusi.

Metode distribusi adalah sama dengan pemeringkatan pada sebuah kurva. Dengan metode ini, persentase yang sudah ditentukan dari peserta penilaian ditempatkan pada kategori kinerja.

#### Ad.e. Metode Penilaian Berjangkauan Perilaku.

Dengan metode insiden kritis penyelia membuat buku harian yang berisi contoh yang diinginkan atau tidak diinginkan atau insiden dari perilaku yang berhubungan dengan kerja dari masing-masing bawahan.

#### Ad.f. Metode Penilaian Berjangkauan Perilaku.

Suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas

dan menjangkarkan berdasarkan kuantitas pada contoh naratif spesifik dari kinerja yang baik dan kinerja yang jelek.

#### Ad.g. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Manajemen berdasarkan sasaran (MBO) menuntut manajer untuk mendapatkan tujuan spesifik yang dapat diukur pada masing-masing karyawan dan selanjutnya membuat membahas kemajuannya kearah tujuan organisasi.

#### Ad.h. Metode Meramu.

Dalam metode ini disajikan skala penilaian grafik dengan ungkapan deskriptif termasuk mendefenisikan ciri-ciri yang akan diukur , namun ada juga satu bagian untuk komentar dibawah masing-masing ciri, hal ini memungkinkan penilai mencatat beberapa insiden kritis.

Sumber : Majalah Bulanan PT. Perkebunan Nusantara III Medan, Tanggal 14 Desember 1999.

### C. Prosedur Penagihan Piutang

Dalam suatu perusahaan dagang, pembelian dan penjualan merupakan transaksi yang terjadi sehari-hari, dan didalam transaksi tersebut penjualan dan pembelian secara kredit merupakan hal yang lumrah dan biasa. Penjualan secara kredit akan menimbulkan piutang bagi suatu perusahaan dan pembelian secara kredit akan menimbulkan hutang.

Fess dan Warren mendefinisikan piutang sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)26/1/24

“The term receivables includes all money claims against people, organization or other debtors. Receivables are acquire by a business enterprise in various kinds of transactions, the most common being the sale of merchandise or services on creditr basis”.<sup>5)</sup>

Dari batasan di atas, pengertian piutang itu dipergunakan untuk menunjukkan tuntutan akan dilunasi baik dalam bentuk uang maupun barang. tuntutan ini timbul dari kegiatan utama perusahaan ataupun di luar kegiatan utama perusahaan.

Tuntutan atau klaim ini diharapkan diperoleh dalam perputaran kegiatan normal perusahaan. Dalam bentuk penjualan secara kredit, maka saat penyerahan barang atau jasa berbeda dengan saat pembayaran jumlah yang terhutang oleh debitur. Selama tenggang waktu itu penjual mempunyai hal berupa tuntutan atas penyelesaian pembayaran oleh debitur.

Secara garis besar, piutang dapat terjadi karena dua jenis transaksi, yaitu penjualan kredit dan transaksi lainnya. Sumber utama piutang usaha adalah transaksi penjualan produk atau penyerahan jasa yang dilakukan secara kredit. Didalam melakukan penjualan kredit, perlu ada suatu prosedur penjualan yang harus dilaksanakan untuk menjaga keabsahan penjualan kredit tersebut.

Menurut Hadibroto, S dan Oeamar Wutarsa. Prosedur adalah :

“Rangkaian kegiatan administrasi yang biasanya melibatkan beberapa

<sup>5)</sup> Philip E. Fess and Carl S. Warren, Accounting Principles, Fourth Edition, Sourth Western Publishing Co.

orang untuk mencapai keseragaman tindak dalam melakukan transaksi-transaksi yang terjadi".<sup>6)</sup>

Mengacu pada pendapat di atas prosedur penjualan kredit adalah serangkaian kegiatan di administrasi yang dilakukan oleh beberapa orang untuk melakukan transaksi penjualan kredit pada pelanggan. Prosedur penjualan kredit melibatkan beberapa bagian dalam perusahaan yang bekerja secara bebas atau tidak saling mempengaruhi.

Menurut Zaki Baridwan, bagian-bagian yang terkait dalam prosedur penjualan kredit adalah :

"Bagian pesanan penjualan, bagian kredit, bagian gudang, bagian pengiriman dan bagian billing".<sup>7)</sup>

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam penjualan kredit tersebut tergantung pada besarnya perusahaan dan jumlah pegawai yang tersedia.

Disamping transaksi penjualan kredit sebagai sumber utama piutang, masih ada terdapat transaksi lain yang menimbulkan piutang. Contoh dari transaksi ini adalah penjualan aktiva secara kredit, pesanan pembelian saham, pinjaman oleh pegawai, persekot dalam kontrak pembelian, tuntutan pada pihak asuransi, bunga atau deviden yang akan diterima dan lain sebagainya

<sup>6)</sup> Hadibroto S, dan Oeamar Witarso, Sistem Pengawasan Intern (Sistem Of Internal Control), Edisi Kedua, Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta, 1984, Hal 10.

<sup>7)</sup> Zaki Baridwan, Sistem dan Metode, Edisi Kelima, BPFE, Yogyakarta 1995, Hal 109

Ikatan Akuntan Indonesia membagi piutang dalam dua golongan,

yaitu:

1. "Menurut sumber terjadinya, piutang digolongkan dalam dua kategori yaitu piutang usaha dan piutang lain-lain. Piutang usaha meliputi piutang yang timbul karena penjualan produk atau penyerahan jasa dalam rangka kegiatan usaha normal perusahaan.
2. Piutang yang timbul dari transaksi diluar kegiatan usaha normal perusahaan digolongkan sebagai piutang lain-lain".<sup>8)</sup>

Dalam penyajian piutang dagang didalam neraca, menurut Ikatan

Akuntan Indonesia adalah :

" Piutang dinyatakan sebesar jumlah kotor tagihan dikurangi dengan taksiran jumlah yang tidak dapat ditagih. Jumlah kotor piutang harus tetap disajikan pada neraca diikuti dengan penyisihan untuk piutang yang diragukan atau taksiran jumlah yang tidak dapat ditagih."<sup>9)</sup>

Dari batasan diatas dapat diketahui bahwa piutang di neraca disajikan sebesar jumlah bruto dan terhadap kemungkinan piutang yang tidak dapat ditagih diadakan penyisihan. Jumlah kemungkinan piutang yang tidak dapat ditagih dihitung berdasarkan metode yang dianut oleh perusahaan tersebut. Jumlah taksiran itu dicantumkan sebagai perkiraan lawan (contra account) dari perkiraan piutang.

Defenisi mengenai piutang negara sebagaimana tercantum dalam surat keputusan Menteri Keuangan nomor 293/ KMK. 09/ 1993 adalah sebagai berikut :

<sup>8)</sup> Ikatan Akuntan Indonesia, Standard Akuntansi Keuangan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1984, Hal

94 UNIVERSITAS MEDAN AREA

<sup>9)</sup> Ibid, Hal 93

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang



“Piutang negara adalah sejumlah uang yang wajib dibayar kepada negara, atau bada-badan, baik secara langsung maupun tidak langsung dikuasaaai oleh negara, berdasarkan suatu perjanjian, peraturan atau sebab apapun.”<sup>10)</sup>

Secara garis besar piutang negara dapat dikelompokan dalam kategori piutang negara perbankan dan piutang negara non perbankan. Piutang negara perbankan adalah piutang macet yang berasal dari bank-bank milik pemerintah. Sedangkan piutang negara non perbankan adalah piutang macet yang berasal dari badan-badan usaha milik negara dan daerah serta instansi pemerintah lainnya.

Prosedur piutang merupakan prosedur akuntansi untuk mencatat timbulnya piutang sehingga hanya melibatkan bagian piutang [walaupun bagian buku besar dan jurnal selalu terkait seperti dalam prosedur akuntansi lainnya]. Prosedur piutang dimulai dengan diterimanya tembusan faktur penjualan dan diakhiri dengan dibuatnya surat pernyataan piutang dan daftar analisa umur piutang.

Pada dasarnya prosedur piutang menurut Hadibroto dan Oeamar Witarsa, meliputi :

- a. “Pencatatan piutang: bagian akuntansi (pembukuan) setelah menerima faktur penjualan dan piutang.
- b. Penjualan return: bagian penerimaan mengirim laporan penerimaan barang (penjualan return) kebagian kredit. Setelah diautorisasi laporan ini dikirim ke bagian piutang dan bagian buku besar.
- c. Penghapusan piutang: tiap periode piutang dan memberikan kepada bagian kredit untuk mengadakan penagihan lanjutan

terhadap tunggakan kredit. Bagian kredit membuat nota penghapusan harus disetujui oleh direktur keuangan yang membawahi bagian kredit, nota dikirim ke bagian piutang auditor".<sup>11)</sup>

Adapun fungsi bagian piutang, Menurut Zaki Baridwan pada umumnya dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu:

1. "Penjualan kredit, maka catatan yang dibuat oleh bagian pembuat catatan yang dapat menunjukkan jumlah-jumlah piutang kepada tiap-tiap langganan. Catatan ini sedemikian rupa sehingga dapat diketahui sejarah-sejarah kredit tiap-tiap langganan. . jumlah maksimum kredit dan keterangan lain yang diperlukan. Karena bagian kredit yang bertugas untuk menyetujui setiap bagian kredit untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu catatan piutang harus dapat menunjukkan informasi-informasi yang diperlukan oleh bagian kredit.
2. Menyiapkan dan mengirimkan surat pernyataan piutang. Surat pernyataan piutang dapat dibuat dalam berbagai bentuk, karena bentuknya bermacam-macam dan tiap-tiap bentuk mempunyai hubungan yang erat prosedur penyusunannya maka perlu mempertimbangkan bentuk mana yang dipilih disesuaikan dengan metode jurnal dan posting, serta dengan kebutuhan informasinya.
3. Membuat daftar analisa umur piutang setiap periode. Daftar ini dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan dan kebijaksanaan kredit yang dijalankan dan juga sebagai dasar untuk membuat bukti memo untuk mencatat kerugian piutang".<sup>12)</sup>

Prosedur piutang merupakan prosedur akuntansi untuk mencatat

timbulnya piutang sehingga hanya melibatkan bagian piutang (walaupun bagian buku besar dan jurnal selalu terkait seperti dalam prosedur akuntansi lainnya). Prosedur piutang dimulai dengan diterimanya tembusan faktor penjualan dan diakhiri dengan dibuatnya surat pernyataan piutang dan daftar analisa umur piutang.

Piutang negara terdiri dari piutang perbankan dan piutang non perbankan. Dalam hal ini pembahasan akan disesuaikan dengan pembagain tersebut.

### 1. Prosedur Penagihan Piutang Perbankan.

Piutang perbankan pada dasarnya berasal dari kredit yang diberikan atau disalurkan oleh bank kepada debiturnya. Kredit yang disalurkan oleh bank tentunya harus dikembalikan oleh debitur sesuai batas waktu yang ditetapkan dalam perjanjian kredit.

Suatu kredit digolongkan sebagai kredit macet sejak tidak ditepatinya atau dipenuhinya ketentuan yang tercantum dalam perjanjian kredit, yaitu apabila debitur selama tiga kali berturut-turut tidak membayar angsuran dan bunganya.

Sebelum batas akhir pengembalian pinjaman terlihat tanda-tanda sebagi berikut :

- a Sebelum jatuh tempo, rekening tidak menunjukkan mutasi debit dan kredit.
- b Kredit mengalami overdraft secara terus menerus
- c Adanya tanda-tanda bahwa debitur tidak sanggup lagi membayar bunga atas kredit yang diberikan oleh bank.

Apabila terjadi tanda-tanda seperti di atas, maka pihak bank akan memberikan teguran kepada debitur dan jika dalam waktu satu bulan teguran ini tidak diindahkan maka akan diadakanlah teguran untuk

kedua

Jika teguran kedua juga tidak diindahkan maka teguran untuk ketiga kalinya (terakhir) disertai dengan pemanggilan terhadap debitur. Lalu terhadap debitur ini diberikan kesempatan untuk menyelesaikan pinjamannya.

Setelah batas akhir pengembalian tiba ternyata debitur tidak dapat mengembalikan pinjaman beserta bunganya maka debitur diberikan kesempatan untuk mengajukan permohonan perpanjangan jangka waktu pengembalian kredit.

Permohonan jangka waktu pengembalian kredit ini diajukan seperti mengajukan permohonan kredit dan terhadap permohonan ini diadakan analisis lagi oleh bank. Dengan analisis ini pihak bank dapat mengetahui apakah debitur masih ada kemungkinan untuk mengangsur pinjaman beserta bunganya.

Bila menurut analisis bank bahwa dengan perpanjangan waktu pengembalian kredit ini debitur akan dapat mengangsur pinjamannya maka diadakan perjanjian tambahan untuk ini, yang dituangkan dalam suatu akta. Akan tetapi bila hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa debitur sudah tidak mungkin atau tidak mampu untuk mengangsur pinjamannya maka berdasarkan keputusan direksi, kredit tersebut diklasifikasikan sebagai kredit macet.

Mengenai penyelesaian kredit macet ini menurut Eugenia Liliawati

Muljono dapat dibagi dalam dua fase, yaitu :

1. "Piutang yang karena ketentuan intern dari bank yang bersangkutan masih mungkin dapat diselesaikan dalam taraf interen,
2. Piutang macet sama sekali yang setelah penyelesaian dalam taraf intern tidak terselesaikan sebagian maupun seluruhnya."<sup>13)</sup>

Adapun usaha yang dilakukan bank dalam mengatasi pengembalian kredit macet antara lain dengan :

1. "Rescheduling, yaitu dengan cara memberikan keringanan debitor berupa perpanjangan jangka waktu pelunasan atau dengan mengadakan perubahan besarnya angsuran kredit. Jika dengan cara ini tidak berhasil maka ditempuh dengan cara berikutnya.
2. Recorditioning, yaitu dengan cara mengubah syarat-syarat yang telah disepakati.
3. Mengubah struktur permodalan, yaitu dengan cara mengadakan perubahan struktur permodalan debitor yang mengalami kesulitan dalam melunasi kredit dan bunganya dalam batas waktu yang ditetapkan, misalnya menambah jumlah kredit, menambah jumlah debitor dan sebagainya.
4. Penyewaan barang-barang jaminan.
5. Dengan menjual barang-barang milik debitor baik sebagian maupun seluruhnya."<sup>14)</sup>

Apabila piutang macet ini tidak dapat diselesaikan dengan cara tersebut di atas, penyelesaian diserahkan kepada pengadilan Negri untuk bank nasioanal swasta atau kepada Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BUPLN) melalui KP3N untuk bank pemerintah.

<sup>13)</sup> Eugenia Lilliawati Muljono, *Eksekusi Grosse Akta Oleh Bank*, Cetakan Pertama, Rineka Cipta, Jakarta,

1996, UNIVERSITAS MEDAN AREA

<sup>14)</sup> *ibid* Hal 52

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

## 2. Prosedur Penagihan Piutang Non Perbankan

Yang dimaksud dengan piutang non perbankan adalah piutang yang dimiliki oleh badan-badan usaha non perbankan yang tentunya timbul karena penjualan produk atau penyerahan jasa dalam rangka kegiatan normal perusahaan.

Kebijakan penagihan piutang sebenarnya adalah bagian dari kebijakan kredit (credit policy) perusahaan, menurut Weston *et al*

1. The credit period, which is the length of time buyers have before they must pay for their purchases.
2. Credit standards, which refers to the minimum financial strength of acceptable credit customers.
3. The collection policy, which reflects the firm's toughness or laxity in following up on slow-paying accounts.
4. Discounts given for early payment.<sup>15)</sup>

Kebijakan penagihan berhubungan dengan prosedur penagihan terhadap piutang yang telah jatuh tempo atau melewati periode kredit. Untuk menggambarkan pengaruh dari usaha penagihan, kebijakan penagihan dari perusahaan dapat dibagi atas aktif dan pasif.

Kebijakan penagihan disebut aktif jika prosedur penagihan diikuti dengan tegas. Kebijakan penagihan yang aktif mempunyai pengaruh yang positif dan negatif. Pengaruh dari kebijakan yang aktif adalah penurunan piutang tak tertagih, kemudian periode penagihan rata-rata juga dapat diturunkan.

<sup>15)</sup> Weston, J. and J. M. Brigham, *Essential Principles*, Eighth Edition, Florida, The Dryden Press, 1987, Hal. 400

Disamping pengaruh positif, kebijakan yang aktif juga mempunyai pengaruh negatif yaitu naiknya biaya penagihan. Pengaruh yang lain adalah penurunan dari volume penjualan. Hal ini disebabkan sebagian pelanggan tidak suka ditekan. Terhadap piutang yang telah jatuh tempo, maka perusahaan harus mempunyai prosedur yang jelas mengenai penagihannya. Usaha penagihan pertama harus dilakukan dengan sopan dan jika masih belum juga bisa ditagih harus dibuat tindakan yang tegas.

Upaya penagihan yang ditempuh perusahaan dapat melalui surat, telepon, mendatangi langsung, upaya hukum atau memakai agen pengumpul piutang atau juru tagih (debt collector).

Adapun prosedur penagihan piutang yang lazim diterapkan oleh perusahaan adalah seperti diuraikan berikut ini :

1. Bagian piutang menyusun daftar tagihan piutang yang telah jatuh tempo, daftar tagihan tersebut akan diserahkan kepada penagih beserta faktur penjualan asli.
2. Penagih langsung mendatangi pelanggan kealamat masing-masing dan menagih piutang yang tercantum dalam daftar tagihan. Setiap pelunasan yang dilakukan pelanggan akan diberikan faktur penjualan asli yang telah dicap lunas.
3. Uang hasil penagihan yang diperoleh akan diserahkan kepada kasir beserta daftar tagihannya

4. Kasir menghitung uang tagihan dan apabila cocok dengan daftar tagihan, maka daftar tersebut akan diberi cap telah diterima kasir. Setelah di cap daftar tersebut diserahkan kembali pada penagih.
5. Selanjutnya bagian penagih akan menyerahkan daftar tagihan kepada bagian piutang dan bagian akuntansi. Bagian piutang mencatat piutang yang telah diterima pada buku tambahan masing-masing pelanggan dan bagian akuntansi mencatat kebuku harian dan buku besar.

#### **D. Analisis Kinerja Keuangan**

Laporan keuangan merupakan alat yang sangat penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan. Data keuangan tersebut akan lebih berarti bagi pihak-pihak yang berkepentingan apabila data tersebut diperbandingkan untuk dua periode atau lebih dan dianalisis lebih lanjut sehingga dapat diperoleh data yang akan dapat mendukung keputusan yang akan diambil.

Sebelum mengadakan analisis terhadap laporan keuangan, penganalisis harus benar-benar memahami laporan keuangan tersebut. Penganalisis harus dapat menggambarkan aktivitas-aktivitas perusahaan yang tercermin dalam laporan keuangan tersebut. Dengan kata lain bahwa supaya dapat menganalisis laporan keuangan dengan hasil yang memuaskan maka perlu mengetahui latar belakang dari data



Laporan keuangan merupakan alat yang sangat penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil yang telah dicapai oleh perusahaan. Data keuangan tersebut akan lebih berarti bagi pihak-pihak yang berkepentingan apabila data tersebut diperbandingkan untuk dua masa atau lebih dan analisis lebih lanjut sehingga dapat diperoleh data yang akan mendukung keputusan yang akan diambil.

Menurut Hadibrot, neraca juga daftar perhitungan keadaan (position statemen) adalah laporan keuangan yang menunjukkan keadaan keuangan perusahaan dua tanggal atau lebih satu perusahaan. Dengan memperbandingkan neraca untuk dua tanggal akan dapat diketahui perubahan-perubahan yang terjadi dan perubahan di dalam neraca ini dalam suatu neraca.

Salah satu teknik menganalisa informasi keuangan yang disajikan dalam daftar keuangan adalah melalui analisis ratio. Dengan menggunakan alat ratio akan dapat menjelaskan atau memberikan gambaran penganalisis tentang keadaan atau posisi keuangan suatu perusahaan antara lain likuiditas, solvabilitas, pencapaian tujuan oprasi serta tingkat kemampuan perusahaan memperoleh laba.

Eric L. Kholer memberikan gambaran tentang ratio dalam daftar keuangan sebagai berikut :

"Financial ratios are those derived from comparison of balance sheet item, or of balance sheet items with profit and loss items, operating are those derived from comparison of items of income and expense".<sup>10)</sup>

Analisis ratio penting bagi para penganalisis intern, analisa ini membantu manajemen dalam membuat penilaian mengenai hasil-hasil operasi perusahaan, memperbaiki kesalahan-kesalahan dan menghindari keadaan yang dapat menyebabkan kesulitan keuangan. Sedangkan bagi penganalisis extern adalah untuk mengetahui rentabilitas, likuiditas, pendayagunaan serta untuk mengetahui bagaimana harapan perusahaan dimasa depan.

Yang terpenting di dalam masalah ini adalah mencari ratio yang relevan dan kemudian dalam rangka mengadakan analisis untuk mengetahui keadaan keuangan perusahaan yang bersangkutan, memberikan penafsiran pada ratio tersebut.

Dalam mengadakan analisis ratio, penganalisis tidak hanya berpegang pada standard ratio saja, akan tetapi juga memperhatikan trend persentase historis dari ratio yang digunakan. Dengan membandingkan angka ratio masa sekarang dengan angka ratio masa yang lalu yaitu trend dari angka ratio, akan dapat diketahui kecenderungan keadaan keuangan perusahaan yang bersangkutan.

<sup>10)</sup> Eric W. Canning, *Financial Accounting*, Fifth Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, 1978.

## BAB III

### KANTOR PELAYANAN PENGURUSAN PIUTANG NEGARA

#### (KP3N) MEDAN

#### A. Gambaran Umum

##### 1. a. Sejarah Singkat KP3N Medan

Dalam rangka peningkatan pelayanan pengurusan piutang negara dan peningkatan peranan lelang yang penting artinya bagi pengamanan ataupun peningkatan penerimaan keuangan negara, pemerintah telah beberapa kali mengeluarkan peraturan yang menyangkut organisasi pelaksanaannya.

Peraturan-peraturan yang dimaksud adalah:

1. UU No. 49 Prp Tahun 1960 tentang Panitia Piutang Negara (PUPN)
2. KEPRES No. 11 Tahun 1976 tentang Panitia Urusan Piutang Negara (PUPN) dan Badan Urusan Piutang Negara (BUPN)
3. KEPRES No. 21 tahun 1991 tentang Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BUPLN)

Berdasarkan keputusan terakhir, BUPN disempurnakan organisasinya menjadi Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara. BUPLN mempunyai tugas menyelenggarakan pengurusan piutang negara dan lelang, baik yang berasal dari penyelenggaraan pelaksanaan PUPN maupun pelaksanaan

kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun kantor wilayah BUPLN adalah instansi vertikal BUPLN di Daerah Tingkat I yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada BUPLN di pimpin oleh seorang Kepala Kantor Wilayah. Sedangkan Kantor Pelayanan Pengurusan Piutang Negara Medan adalah pelaksana tugas BUPLN dibidang pelayanan urusan piutang negara yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah BUPLN serta dipimpin oleh seorang Kepala Kantor.

#### b. Struktur Organisasi

Setiap insrtansi pemerintah didalam menjalankan operasinya harus mempunyai struktur organisasi yang disesuaikan dengan keadaan instansi tersebut. Disamping itu harus diperhatikan juga sifat instansi, ukuran, penyebaran daerah operasi dan lain-lain yang mempengaruhi struktur organisasi.

Salah satu prinsip organisasi adalah pendelegasian wewenang, yang mengandung unsur tugas, wewenang dan tanggung jawab. Struktur organisasi merupakan salah satu cara menggambarkan tugas, wewenang dan tanggung jawab antar bagian dalam organisasi tersebut bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Struktur organisasi

KP3N Medan mengacu pada keputusan; Menteri Keuangan No. 940/KMK.01/1991 tanggal 12 September 1991 tentang Organisasi dan Tata Kerja BUPLN, yang menerapkan susunan organisasi KP3N Tipe A terdiri dari :

a. Sub Bagian Tata Usaha

Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha, kepegawaian, keuangan dan rumah tangga dari KP3N.

b. Seleksi Piutang Perbankan

Seleksi Piutang Perbankan mempunyai tugas melakukan urusan pelayanan penetapan, penagihan, eksekusi dan pengusutan harta kekayaan milik penanggung hutang serta menyiapkan bahan pertimbangan atas usul penghapusan piutang negara yang berasal dari perbankan

c. Seksi Piutang Non Perbankan

Seksi Piutang Non Perbankan mempunyai tugas melakukan urusan pelayanan penetapan, penagihan, eksekusi dan pengusutan harta kekayaan milik penanggung hutang serta menyiapkan bahan pertimbangan atas usul penghapusan piutang negara yang berasal dari Badan Usaha Milik Negara Non Perbankan dan Instansi Pemerintah.

d. Seksi Penataan Barang Jaminan

Seksi Penataan Barang Jaminan mempunyai tugas melakukan pengurusan, penataan dan pengamanan barang jaminan penanggung hutang.

e. Seksi Informasi dan Hukum

Seksi Informasi dan Hukum mempunyai tugas melakukan urusan registrasi penyerahan berkas kasus negara, verifikasi dan pembukuan penerimaan pembayaran piutang dan biaya administrasi pengurusan piutang serta pelaporan penyajian informasi dan pengamanan teknis yuridis pengurusan piutang negara.

f. Kelompok Tenaga Fungsional di Bidang Pengurusan Piutang Negara

Kelompok Tenaga Fungsional di Bidang Pengurusan Piutang Negara mempunyai tugas melakukan urusan penyitaan, pengusutan dan penilaian dalam rangka pengurusan piutang negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kelompok tenaga fungsional tersebut terdiri dari sejumlah tenaga dalam jabatan keahliannya. Setiap kelompok dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior yang ditunjuk oleh kepala BUPLN. Jumlah tenaga fungsional tersebut ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Jenis dan jenjang jabatan

fungsional dimaksud diatur sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (Struktur Organisasi terlampir).

## B. Metode Kinerja Keuangan

Adapun metode tentang penilaian kinerja ini sudah diungkapkan pada bab sebelumnya, dimana pengukuran prestasi dilakukan dengan cara membandingkan angka-angka hasil realisasi dengan angka-angka patokan, dan sebagai angka patokan angka-angka anggaran. Untuk menilai suatu kinerja terdiri dari tiga langkah yaitu:

1. Mendefenisikan Pekerjaan
2. Menilai Kerja
3. Memberikan Umpan Balik

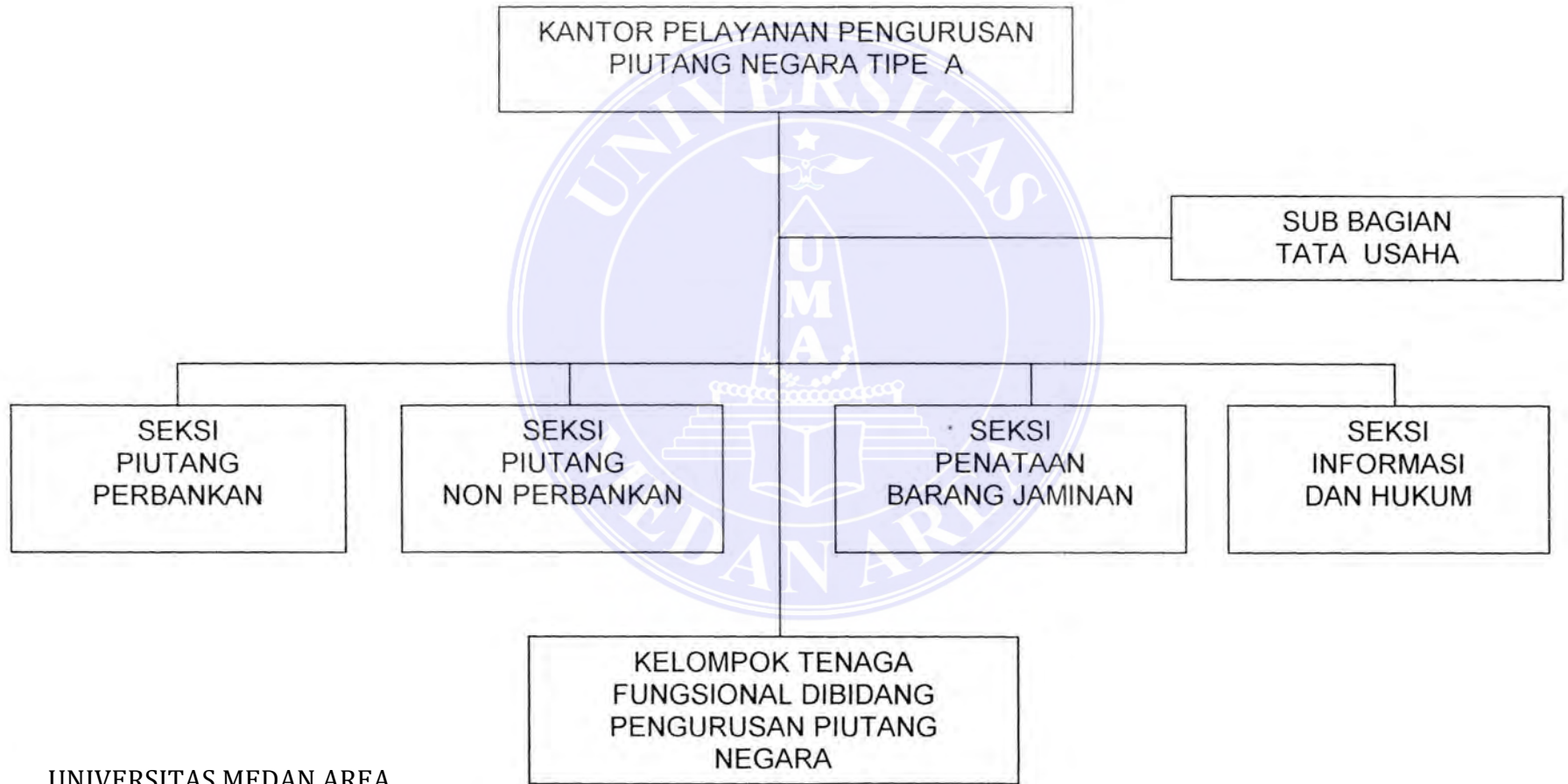
Ad.1. Mendefenisikan Pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas dan standard jabatan.

Ad.2. Menilai kinerja juga berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang telah ditetapkan

Ad.3. Memberikan umpan balik berarti sesuaikah harapan yang diinginkan atasan terhadap bawahan dengan apa yang diberikannya.

Adapun sebagai alat pinilaian kinerja keuangan adalah anggaran yaitu rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusutan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi

## STRUKTUR ORGANISASI KANTOR PELAYANAN PENGURUSAN PIUTANG NEGARA



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

Sumber: KANTOR PELAYANAN PENGURUSAN PIUTANG NEGARA (KPSN) MEDAN

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area



rencana yang telah disusun, sedangkan ramalan hanya semata-mata usaha memperkirakan apa yang akan terjadi, tanpa mengikat orang yang meramalkan bahwa perkiraannya akan terjadi. Perusahaan sebelum melaksanakan operasi atau kegiatan sebelumnya telah menyusun Rencana Kerja Anggaran Perusahaan yang tujuannya sebagai alat untuk pelaksanaan dan pengawasan kerja.

Dalam penyusunan anggaran sebagai alat penilaian kinerja keuangan, dalam hal ini hanya di fokuskan pada anggaran piutang. Berikut ini penyusunan dan laporan Anggaran yang dilaksanakan oleh Kantor Pelayanan Pengurusan Piutang Negara Medan.

### **TARGAET PENERIMAAN PENGURUSAN PIUTANG NEGARA TAHUN 1997/1998**

Tabel I

No	Kreditur	Nota	Hak Penyerahan Piutang	Biaya Adm	Denda	Jumlah
1	BRI	427	2.762.211.612,17	219.492.581,23	0,00	2.981.704.620,40
2	BPDSU	249	1.285.162.920,14	129.267.093,92	0,00	1.414.430.263,06
3	BBD	172	1.025.422.591,00	110.542.622,22	0,00	1.135.965.385,22
4	BDN	232	1.261.912.736,00	129.751.741,41	0,00	1.391.664.709,41
5	BU	83	4.598.754.615,01	527.895.457,37	0,00	5.126.650.155,48
6	BNI	215	1.429.523.921,00	142.347.120,30	0,00	1.571.869.256,48
7	BAPINDO	5	2.005.827.801,19	200.781.920,00	0,00	2.206.609.726,30
8	BTN	24	87.725.981,20	12.186.221,63	0,00	99.939.226,83
9	NON BANK	30	180.291.798,00	16.551.209,17	0,00	196.843.037,17
<b>JUMLAH</b>		1.437	14.636.860.975,81	1.488.813.967,36	0,00	16.125.676.380,17

Sumber: KP3N Medan, Desember 1990

**TARGET PENERIMAAN PENGURUSAN PIUTANG NEGARA****TAHUN 1998 / 1999**

Tabel II

No	Kreditur	Nota	Hak Penyerahan Piutang	Biaya Adm	Denda	Jumlah
1	BRI	427	2.853.403.724,81	314.621.286,35	0.00	3.168.025.011,16
2	BPDSU	249	1.386.764.394,36	139.826.446,20	0.00	1.526.590.840,56
3	BBD	172	1.194.408.632,80	119.816.015,02	0.00	1.313.924.647,82
4	BDN	232	570.994.136,48	159.071.604,11	0.00	1.730.065.740,59
5	BII	83	5.983.570.214,00	607.398.764,73	0.00	6.590.968.979,15
6	BNI	215	1.459.645.104,00	145.946.130,20	0.00	1.605.591.234,20
7	BAPINDO	5	2.341.911.818,00	234.191.182,00	0.00	2.576.103.000,00
8	BTN	24	92.650.824,32	14.297.031,85	0.00	106.947.856,17
9	NON BANK	30	160.490.907,00	14.881.949,50	0.00	175.372.556,50
<b>JUMLAH</b>		<b>1.437</b>	<b>17.043.839.456,19</b>	<b>1.749.750.409,96</b>	<b>0.00</b>	<b>18.793.589.866,15</b>

Sumber: KP3N Medan, Desember 1990

Penilaian kinerja keuangan pada KP3N Medan hanya dapat dinilai dari berhasilnya penagihan yang dilaksanakan oleh kantor tersebut. Dalam penilaian ini hanya ditujukan kepada penilaian prestasi terhadap aspek keuangan karena efisiensi dinilai berdasarkan perbandingan antara pemasukan dan pengeluaran tersebut. Kriteria efisiensi dalam hal ini adalah:

1. Dengan masukan yang sama, dihasilkan keluaran yang lebih besar
2. Dengan masukan yang lebih kecil, dihasilkan keluaran yang sama.

Untuk mengetahui kinerja pada KP3N Medan dengan membandingkan antara anggaran yang disusun dengan realisasinya.

Metode penilaian ini bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan produktivitas tingkat keberhasilan pelaksanaan dari anggaran

perusahaan. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa penagihan yang dilaksanakan oleh KP3N Medan tahun 1997 dan 1998 mengalami peningkatan, dalam hal ini berarti menunjukkan bahwa pihak kreditur dapat mengurangi jumlah hutangnya.

## C. Penggolongan dan Prosedur Penagihan Piutang

### 1. Penggolongan Piutang

Piutang negara yang diserahkan pengurusannya kepada KP3N Medan akan dikategorikan menurut sumbernya yaitu piutang negar perbankan dan piutang negar non perbankan.

#### a. Piutang Negara Perbankan

Piutang negara perbankan adalah piutang yang berasal dari penyerahan kredit-kredit macet dari bank pemerintah.

Setelah penulis mengadakan penelitian dan melakukan wawancara langsung dengan pimpinan KP3N Medan, di dapat hasil bahwa untuk dapat mengetahui anggaran dan realisasi dari anggaran pendapatan piutang yang telah diperbaharui (Peleburan bank menjadi satu, yaitu Bank Mandiri) baru dapat diketahui setelah tahun anggaran 2000 berakhir, karena peleburan bank-bank tersebut baru dilaksanakan pada tahun 1999 sebelum peleburan bank-bank dilaksanakan oleh Bank Indonesia. Untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam penelitian ini, maka

penulis mengambil data dari tahun sebelumnya, yaitu tahun 1998/1999.

Adapun Piutang negara perbankan yang berasal dari penyerahan kredit macet dari bank pemerintah adalah:

- Bank Ekspor Impor
- Bank Dagang Negara
- Bank Rakyat Indonesia
- Bank Pembangunan Indonesia
- Bank Bumi Daya
- Bank Negara Indonesia
- Bank Tabungan Negara
- Bank Tabungan Daerah

b. Piutang Negar Non Perbankan

Piutang negar non perbankan adalah piutang negara yang berasal dari penyerahan tagihan-tagihan macet dari BUMN/BUMD, yang termasuk kelompok negara non perbankan antara lain adalah:

- Tagihan tuntutan ganti rugi
- Tagihan macet kepada pihak ketiga
- Tagihan pengembalian eks pihak ketiga
- Tagihan instansi pemerintah seperti tagihan bea masuk dari direktorat jenderal bea dan cukai, dan tagihan dana

sebagian dari departemen kehutanan.

## 2. Prosedur Penagihan Piutang

Piutang negara yang telah jatuh tempo dan belum dinyatakan macet, pada tingkat pertama pengurusannya diselesaikan instansi pemerintah/badan negar yang bersangkutan sampai piutagn negar tersebut dinyatakan sebagai piutang macet. Dalam hal ini Penyelesaian piutang yang telah jatuh tempo tersebut tidak berhasil ditagih dan telah dikategorikan sebagai piutang macet, instansi pemerintah/badan negar wajib menyerahkan pengurusan Piutang tersebut kepada panitia Urusan Piutang Negara (PUPN) melalui kantor Pelayanan Pengurusan Piutang Negara .

Untuk penetapan piutang macet perbankan, pihak KP3N yang menangani kasus tersebut harus mengetahui tanggal realisasi kredit, kredit dinyatakan kurang lancar, diragukan, macet sesuai dengan peraturan kolektibilitas kredit perbankan sebagaimana, ditetapkan dalam surat edaran Bank Indonesia yang berlaku.

Dalam hal ini penetapan piutang macet non perbankan dicantumkan tanggal penanggung hutang atau penjamin hutang dinyatakan cidera janji (wanprestasi) sesuai dengan perjanjian, peraturan dan surat keputusan pejabat berwenang.

KP3N Medan baru akan menerima pengurusan piutang macet, analisis dari hasil penelitian memenuhi syarat atau dari

data yang diserahkan dapat dibuktikan adanya dan besarnya piutang negara. KP3N menerima penyerahan pengurusan piutang macet dari penyerah piutang dengan menerbitkan Surat Penerimaan Pengurusan Piutang Negara (SP3N)

Dalam rangka penetapan besarnya piutang negara perbankan, bank wajib memberikan data dan informasi secara lengkap mengenai piutang yang diserahkan, meliputi :

1. Hutang pokok, bunga, denda dan beban lainnya
2. Cara penyelesaian kredit dengan angsuran atau tanpa angsuran
3. Jumlah angsuran hutang pokok, bunga, denda dan beban lainnya yang telah dibayar
4. Rincian penyelesaian kredit

Penetapan besarnya piutang negara perbankan ditetapkan sebesar hutang pokok ditambah perhitungan bunga, denda dan beban lainnya. Dengan ketentuan bahwa jangka waktu yang dapat diperhitungkan untuk pembebanan bunga denda dan beban lainnya paling lama 21 bulan sejak piutang tersebut dikategorikan diragukan

Dalam hal piutang non perbankan, jumlah piutang negara ditetapkan sebesar jumlah uang yang harus dibayar sejak penanggung hutang/penjamin hutang tidak memenuhi perjanjian atau peraturan. Dengan ketentuan apabila

penyerahan piutang memperhitungkan adanya bunga, denda atau beban lainnya sesuai dengan perjanjian atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka dalam penetapan besarnya piutang negara hanya dapat diperhitungkan pembebanan bunga, denda atau beban lainnya paling lama 6 bulan setelah jatuh tempo.

#### **D. Analisis Kinerja Keuangan KP3N Medan**

Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa KP3N Medan merupakan badan pelaksana untuk melaksanakan penagihan piutang macet jika adanya permintaan dari badan usaha tertentu. Untuk menilai kinerja dari KP3N Medan dapat dilihat dari hasil penerimaan yang meliputi penerimaan untuk hak penyerahan piutang dan pendapatan biaya administrasi PUPN sebenarnya.

Ditinjau dari perusahaan dagang ataupun industri, maka dapat dilakukan analisis dengan melihat tingkat perputaran piutang usahanya, namun dalam hal ini, KP3N tidak dapat diukur dengan hal tersebut, karena penagihan dan pelaksanaan pembayaran piutang yang diterima oleh KP3N Medan telah didasarkan pada kesepakatan antara penanggung hutang dan KP3N itu sendiri.

Namun demikian kinerja dari KP3N Medan dinilai berdasarkan realisasi dari pelaksanaan anggaran yang telah disusun berdasarkan jumlah piutang macet yang pengurusannya diserahkan kepada KP3N Medan. Jika dilihat dari perencanaan penerimaan piutang tahun 1997 yaitu sebesar 16.125.676.381,17 dan tahun 1998 sebesar 18.793.589.876,19 dapat dinilai bahwa terjadi peningkatan. Namun demikian peningkatan ini disebabkan karena naiknya jumlah piutang macet negara yang harus ditagih dan terjadinya refisi dalam pelaksanaan anggaran.

Target penerimaan pengurusan piutang negara untuk tahun 1998 mengalami perubahan (revisi) hal ini dimaksudkan karena besarnya jumlah penagihan yang harus dilaksanakan oleh KP3N Medan dan diharapkan dengan revisi ini dapat mencapai target yang ditetapkan.

Tabel III

Kreditur	Hak penyerahan piutang	Biaya administrasi	Denda	Jumlah
PERBANKAN	16.883.348.849,19	1.734.868.560,46	0,00	18.618.217.309,65
NON BANK	160.490.607,00	14.881.949,50	0,00	175.372.556,50
JUMLAH	17.043.839.456,19	1.749.750.409,96	0,00	18.793.589.866,15
REVISI RENCANA	15.985.200.000,00	850.100.000,00	0,00	16.835.300.000

Sumber KP3N Medan

Untuk mengetahui realisasi dari penerimaan piutang negara macet, penulis mencoba membuatnya dalam sebuah tabel sebagai berikut :



**REALISASI PENERIMAAN PENGURUSAN PIUTANG NEGARA  
TAHUN 1997/ 1998 DAN 1998/ 1999**

Tabel IV

Kreditur	1997/ 1998	1998/ 1999	Realisasi	
			1997/ 1998	1998/ 1999
Bank	15.928.833.343,00	18.618.217.309,05	14.824.564.329,00	17.916.542.400,00
Non Bank	196.843.037,17	175.372.556,50	181.432.512,00	165.857.689,25
Jumlah	16.125.676.381,17	18.793.589.876,19	15.005.996.842,00	18.082.400.090,25
Revisi Rencana		16.835.300.000,00		18.082.400.090,25

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa kinerja keuangan dari KP3N Medan dalam hal ini pengurusan piutang macet negara selama tahun anggaran 1997/ 1998 telah mencapai realisasi sebesar 98,93% dari target yang ditetapkan. Sedangkan untuk tahun anggaran 1998/ 1999 hasil yang dicapai oleh KP3N Medan mencapai 98,96%. Hal ini tentu saja dapat disimpulkan bahwa hasil yang dicapai oleh KP3N Medan belum mencapai target, walaupun demikian jika dilihat dari jumlah besarnya piutang macet negara tahun 1998 menunjukkan terjadinya peningkatan prestasi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan evaluasi yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa analisis kinerja keuangan pada KP3N Medan belum dikatakan baik dengan alasan sebagai berikut :

1. Anggaran yang disusun dan realisasi yang ada belum mencapai target.
2. Dalam penyusunan anggaran, KP3N belum merencanakannya dengan baik, sehingga dalam pelaksanaannya terjadi revisi ataupun perbaikan.
3. KP3N Medan hanya merupakan lembaga yang ditugaskan untuk melaksanakan penagihan piutang yang dikategorikan sebagai piutang macet, sehingga jika jumlah piutang macet negara tidak ada, maka sulit untuk melaksanakan penilaian kinerja keuangan dari KP3N tersebut.
4. KP3N Medan selama ini menjalankan peranannya sebagai debt collector pemerintah atas piutang macet negara yang diserahkan pemilik piutang untuk diupayakan penagihan ataupun pelunasannya. Instansi ini hanya menangan piutang macet milik bank pemerintah, badan usaha milik negara atau daerah, instansi ini sama sekali belum

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)26/1/24

menyetuh piutang yang belum aktif baik milik badan usaha negara ataupun swasta.

Namun demikian terdapat beberapa perbaikan yang telah dilaksanakan oleh KP3N Medan, yaitu :

1. Dalam perencanaan pelaksanaan kegiatan, KP3N Medan telah menyusun anggaran sebagai pedoman dan pengawasan kerja.
2. Anggaran yang disusun untuk tahun 1997 dan 1998 telah mengalami peningkatan dalam penagihannya, dan besarnya jumlah piutang macet dalam tahun 1998 meningkat, dan pihak KP3N dapat menagihnya hingga 98,96%.
3. Struktur organisasi dan prosedur penagihan yang dilaksanakan oleh KP3N Medan telah baik, hal ini tercermin dari adanya beberapa prosedur yang dilaksanakan dalam pelaksanaan penagihan.

## B. Saran

Berdasarkan kelemahan tersebut diatas, penulis menganjurkan saran sebagai berikut :

1. Dalam penyusunan anggaran penerimaan piutang negara macet, KP3N seharusnya berpedoman kepada pengalaman

jumlah piutang yang diserahkan kepengurusanya kepada KP3N.

2. Peranan yang dimiliki KP3N Medan selama ini hanya sebagai debt collector pemerintahan atas piutang macet negara. Dengan pengalaman bertahun-tahun pengurusan piutang macet negara serta dengan besarnya potensi piutang dagang sebagai sumber pembiayaan bagi perusahaan, penulis menyarankan KP3N untuk menjajaki peluang bisnis sekaligus meningkatkan profesionalisme instansi dengan cara :
  - a. Diversifikasi usaha yaitu dengan ikut mengelola atau menangani piutang yang dimiliki oleh pihak swasta yang selama ini belum ditangani.
  - b. Menjadikan lembaga usaha piutang, yaitu memberikan jasa baik yang bersifat pembiayaan ataupun non pembiayaan dari piutang-piutang yang masih aktif yang dimiliki oleh badan-badan pemerintahan ataupun swasta.

## DAFTAR PUSTAKA

- Eugenia Lilliawati Muljono, **Eksekusi Grosse Akta Hipotek Oleh Bank** Cetakan Pertama, Rineka Cipta, Jakarta 96.
- Hadibroto S, **Studi Perbandingan Antara Akuntansi Amerika & Belanda dan Pengaruhnya Terhadap Profesi Di Indonesia**, PT. Ichtiar Baru Van Hoeve, Jakarta, 1997.
- Hadibroto S, Oemar Witarsa, **Sistem Pengawasan Intern (System Of Internal Control)** , Edisi kedua, Lembaga Penerbit FE-UI, Jakarta, 1984.
- Henry Simamora, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesatu, Cetakan Pertama, STIE YKPN, Yogyakarta, 1995.
- James L Ginson, Invancevich, JH. Donnelly, **Organizes-Prilaku Struktur-proses**, Edisi Kelima, Erlangga, Jakarta, 1996.
- Kohler Eric L, **A Dictionary For Accountans**, Fift Edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, 1978.
- Mulyadi, **Akuntansi Biaya Untuk Manajemen**, Edisi Keempat, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1994.
- Philip E. Fess and Carl S Warren, **Accounting Principles**, Fourth Edition, Cincinnati Ohio, Sout Western Publising Co, 1984.
- Weston J. Fred & Copeland, Thomas E, **Essentials Of Managerial Finance**, Eighth edition, Florida, The Dryden Press, 1987.
- Zaki Baridwan, **Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur Dan metode**, Edisi Kelima, BPFE, Yogyakarta, 1995.
- SK, Menteri Keuangan No. 293/ KMK. 09/ 1993, **Tentang Pengurusan Piutang Negara**.
- Ikatan Akuntan Indonesia, **Standard Akuntansi Keuangan Salemba Empat, Jakarta, 1994**.
- Winarno Suracmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode dan Teknik**, Edisi Kedelapan Tarsito bandung, 1990.