

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP  
PEMBERIAN KREDIT PADA UEK-SP XYZ PEKANBARU**

***ANALYSIS OF INTERNAL CONTROL SYSTEM ON CREDIT PROVISION  
AT UEK-SP XYZ PEKANBARU***

**Khofifah Kultsum Salamah<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Riau*

Email: [khofifahkultsum31@student.uir.ac.id](mailto:khofifahkultsum31@student.uir.ac.id)

**Dian Saputra<sup>2</sup>**

*<sup>2</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Riau*

Email: [saputradian@eco.uir.ac.id](mailto:saputradian@eco.uir.ac.id)

**Abstrak**

Wirausahawan merupakan profesi yang banyak digeluti oleh berbagai lapisan masyarakat yang tentunya didukung oleh modal yang tidak sedikit untuk mencapai sebuah keberhasilan. Sudah menjadi rahasia umum bahwa segelintir orang melakukan peminjaman kredit untuk mendapatkan modal sebagai langkah awal dalam memulai sebuah usaha. Kredit macet adalah fenomena yang kerap terjadi ketika dilakukannya peminjaman kredit. Penelitian ini bertujuan untuk melihat dan menilai keefektifan sistem pengendalian internal dalam pemberian kredit pada salah satu lembaga kemasyarakatan, yaitu Usaha Ekonomi Kelurahan Simpan Pinjam (UEK-SP) XYZ. Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif dengan unsur Sistem Pengendalian Internal dari COSO sebagai teori utama. Hasil penelitian ini menunjukkan masih belum diterapkannya dengan baik komponen integritas dan nilai etis dikarenakan dilakukannya beberapa kebijakan yang meningkatkan angka kredit macet, adanya rangkap jabatan, penempatan fungsi yang kurang tepat berdasarkan pendidikan terakhir staf serta pemantauan yang kurang efektif.

***Kata Kunci: Lembaga kemasyarakatan, sistem pengendalian internal, kredit macet***

**Abstract**

*Entrepreneurship is a profession that is widely practiced by various levels of society which is certainly supported by a lot of capital to achieve success. It is common knowledge that a handful of people borrow credit to get capital as a first step in starting a business. Bad credit is a phenomenon that often occurs when credit lending is carried out. This research was conducted to see and assess the effectiveness of the internal control system in granting credit at one of the community institutions, UEK-SP XYZ. This research uses descriptive data analysis with COSO's Internal Control System component as the main theory. The results of this study indicate that the components of integrity and ethical values are still not well implemented due to the implementation of several policies that increase the number of bad debts, duplicate positions, inappropriate placement of functions based on the last education of staff and ineffective monitoring.*

***Keywords: Community organization, internal control system, bad debts.***

**PENDAHULUAN**

Wirausahawan memang sudah tidak asing lagi diberbagai lapisan masyarakat Indonesia yang dimana keberhasilan seorang wirausahawan tentunya didukung oleh modal yang tidak sedikit sehingga dapat menarik pelanggan. Sudah menjadi rahasia umum bahwa segelintir orang memungkinkan untuk melakukan peminjaman kredit agar mendapatkan modal sebagai

langkah awal yang menentukan keberhasilan usaha mereka. Berdasarkan keputusan pemerintah tentang *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 12/PMK. 06/2005 tentang Pendanaan Kredit Usaha Mikro dan Kecil*, bahwa memudahkan masyarakat untuk melakukan peminjaman kredit kepada berbagai lembaga pemerintah setempat. Resiko kemacetan kredit tentu tergantung pada proses pengkreditan dan seberapa baik sistem pengendalian internal yang diterapkan oleh suatu lembaga dalam mengelola kegiatan kreditnya.

Menurut Mulyadi (2017) Sistem pengendalian internal terdiri dari prosedur, struktur organisasi, dan metode yang dimaksudkan untuk melindungi sumber daya perusahaan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kepatuhan terhadap pedoman manajemen, dan menjamin keakuratan data akuntansi. Lima komponen elemen pengendalian internal adalah lingkungan pengendalian, penilaian risiko, tindakan pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan, sesuai dengan teori COSO. Semakin baik perusahaan mengimplementasikan ke-5 komponen tersebut maka semakin kecil kemungkinan resiko dan penyelewengan yang akan terjadi di sebuah lembaga penyalur dana kredit.

Usaha Ekonomi Kelurahan-Simpan Pinjam (UEK-SP), yang membiayai usaha-usaha untuk meningkatkan perekonomian di setiap kelurahan di Pekanbaru, merupakan salah satu lembaga pemberi pinjaman yang hadir. Salah satu UEK-SP tersebut adalah UEK-SP XYZ. Para debitur menggunakan dana dari UEK-SP XYZ untuk mengembangkan usaha mereka ke pasar-pasar baru, seperti perdagangan, industri kecil, pertanian, perkebunan, perikanan, dan peternakan.

Adapun daftar kolektibilitas yang terdapat pada UEK-SP XYZ dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1**  
**Daftar kolektibilitas kredit UEK-SP XYZ Periode 2020-2021**

Kolektibilitas	Kriteria	Saldo Pinjaman (Rp)	Tunggakan (Rp)	Persentase (%)
Tahun 2020				
I (0 bulan)	A	322.834.000	0	0
II(1-2 bulan)	B	15.114.000	5.398.722	0,97
III (3-4 bulan)	C	17.028.000	7.759.667	1,3
IV (5-6 bulan)	D	19.792.000	19.125.333	3,43
V (> 6 bulan)	E	183.633.000	178.216.333	31,2
<b>Jumlah</b>		<b>558.401.000</b>	<b>210.500.055</b>	<b>36,9</b>

Kolektibilitas	Kriteria	Saldo Pinjaman (Rp)	Tunggakan (Rp)	Persentase (%)
Tahun 2021				
I (0 bulan)	A	345.667.000	0	0
II(1-2 bulan)	B	2.735.000	2.735.000	0,48
III (3-4 bulan)	C	7.500.000	5.666.667	1,01
IV (5-6 bulan)	D	12.561.000	12.561.000	2,24

V (> 6 bulan)	E	191.870.000	183.871.000	32,8
<b>Jumlah</b>		<b>560.333.000</b>	<b>204.833.667</b>	<b>36,53</b>

**Sumber : Usaha Ekonomi-Simpan Pinjam XYZ**

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah kredit yang disalurkan oleh UEK-SP XYZ terhitung tahun 2020 hingga tahun 2021 terdapat mayoritas persentase tunggakan terbesar pada kriteria E, yaitu 31,2% pada tahun 2020 dan 32,8% pada tahun 2021.

**TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

**Pengertian Sistem Pengendalian Internal**

Menurut Arens, Elder, dan Beasley (2014) Tujuan dari pengendalian internal adalah untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan manajemen berikut ini dapat tercapai: (1) kebenaran laporan keuangan; (2) efektivitas dan efisiensi operasi; dan (3) kepatuhan terhadap persyaratan hukum dan peraturan yang relevan.

Menurut Wakhyudi (2018) Dewan komisaris, manajemen, dan anggota organisasi lainnya memiliki pengaruh terhadap pengendalian internal, yang merupakan prosedur yang memberikan tingkat kepastian yang memadai mengenai pencapaian tujuan.

**Unsur Pengendalian Internal**

Dalam buku *Auditing & Jasa Assurance Pendekatan Terintegritas* Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) mengemukakan lima komponen pengendalian internal:

1. Lingkungan Pengendalian
 

Merupakan bagian yang berisi pernyataan manajemen puncak, direktur, dan pemilik entitas tentang pentingnya pengendalian internal. Ini terdiri dari aturan, kebijakan, dan prosedur. Subkomponen lingkungan pengendalian terdiri dari:

  1. Integritas dan nilai etis
  2. Komitmen pada kompetensi
  3. Partisipasi dewan komisaris dan komite audit
  4. Filosofi dan gaya operasi manajemen
  5. Struktur organisasi
  6. Kebijakan dan praktik sumber daya manusia
2. Penilaian risiko
 

Merupakan proses yang dilakukan oleh manajemen untuk menemukan dan menganalisis risiko yang terkait dengan penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan kerangka akuntansi yang tepat seperti GAAP atau IFRS. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi risiko, menilai signifikansi risiko, dan menetapkan langkah-langkah untuk mengurangi risiko adalah semua bagian dari proses penilaian risiko. Peningkatan penilaian risiko pada sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan mengidentifikasi risiko dari dalam dan luar perusahaan (Mochtar, 2015:18).
3. Aktivitas pengendalian
 

Merupakan sebuah metode yang digunakan manajemen untuk mencapai tujuannya bagi pelaporan keuangan. Adapun bentuk aktivitas pengendalian yaitu:

  1. Pemisahan tugas yang memadai

2. Otorisasi yang tepat atas transaksi dan aktivitas
3. Dokumen dan catatan yang memadai
4. Pengendalian fisik atas aset dan catatan
5. Pemeriksaan independen atas kinerja

Penelitian Saputra dan Abrar (2022) menyatakan bahwa tidak ada batasan pekerjaan karena tidak ada jobdesc tertulis, sehingga ada risiko bahwa pekerjaan tidak sesuai dengan posisi yang seharusnya dan bahwa banyaknya pekerjaan yang tidak dilakukan oleh karyawan tersebut adalah tanggung jawab mereka.

4. Informasi dan komunikasi

Ini adalah prosedur untuk memulai, mendokumentasikan, memproses, dan melaporkan transaksi entitas serta menegakkan akuntabilitas aset.

5. Pemantauan

Merupakan evaluasi manajemen secara berkala atas pelaksanaan pengendalian internal untuk melihat apakah pengendalian internal telah berjalan sesuai rencana dan membuat modifikasi yang diperlukan. Dalam organisasi yang menggunakan sistem pengendalian internal untuk mengelola kinerja karyawan, proses pemantauan dianggap sangat membantu dalam menciptakan lingkungan kerja di mana semua karyawan mengikuti prosedur operasi standar (SOP) yang telah ditetapkan dan secara formal melaporkan pekerjaan mereka kepada atasan. (Suryadinata et al., 2018). Strategi yang dilakukan secara bertingkat dan berkala terhadap kegiatan pengendalian dapat mendorong proses pemantauan lebih efektif (Mochtar, 2015).

### **Pengertian Kredit**

Berdasarkan peraturan *BI Pasal 1 14/15/PBI/2012 tentang Penilaian Kualitas Aset bank Umum*, Kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara Bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi hutangnya dengan pemberian bunga setelah jangka waktu tertentu.

Menurut Andrianto (2020) kredit merupakan “kondisi penyerahan baik berupa uang, barang maupun jasa dari pihak satu (pihak pemberi kredit) kepada pihak lainnya (pihak penerima kredit) dengan kesepakatan bersama untuk dapat diselesaikan dengan jangka waktu tertentu disertai adanya imbalan atas tambahan pokok tersebut”.

### **Prinsip Pemberian Kredit**

Menurut Rachmat dan Maya (2011) terdapat 3 macam konsep tentang prinsip-prinsip pemberian kredit bank secara sehat yaitu:

1. Prinsip-prinsip 5C

a. *Character* (Watak/Kepribadian/Karakter)

Salah satu pertimbangan terpenting saat memutuskan untuk memberikan kredit adalah karakter calon peminjam

b. *Capacity* (Kemampuan/Kapasitas)

Pihak bank harus mengetahui dengan pasti seberapa besar kapasitas calon peminjam untuk beroperasi. Hal ini sangat penting untuk menentukan besar kecilnya penghasilan yang akan dihasilkan oleh suatu entitas di masa depan.

c. *Capital* (Modal)

Azas capital atau modal ini menyangkut berapa banyak dan bagaimana struktur modal yang telah dimiliki oleh calon peminjam. Untuk menilai tingkat debt to equity ratio (DER), yang selanjutnya berhubungan dengan tingkat rentabilitas

dan solvabilitas serta jangka waktu pembyaran kembali kredit yang akan diterima, bank harus mengetahui jumlah modal atau kapital yang dimiliki oleh calon peminjam.

d. *Condition of ecomony* (Kondisi perekonomian)

Dalam proses pemberian kredit, faktor-faktor seperti kondisi fisik dan kondisi ekonomi calon peminjam harus dipertimbangkan, terutama jika berkaitan dengan sektor usaha mereka.

e. *Collateral* (Jaminan/Agunan)

Collateral dapat berupa jaminan, harta benda milik debitur, atau pihak ketiga yang diikat sebagai agunan dalam kasus debitur tidak dapat membayar sesuai dengan perjanjian kredit.

Prinsip yang telah dipaparkan diatas sangat membantu dalam analisis pemberian kredit karena membantu mengurangi bermasalah atau kredit macet dikemudian hari (Remak, 2019)

2. Prinsip-prinsip 5P

a. *Party* (Golongan)

Parti ini digunakan untuk mencoba memasukkan calon peminjam ke dalam kelompok tertentu berdasarkan *character, capacity* dan *capital* mereka melalui penilaian atas 3 C.

b. *Purpose* (Tujuan)

Tujuan yang dimaksud disini ialah tujuan sebenarnya dari kredit tersebut, dan apakah itu memiliki manfaat sosial yang luas atau tidak.

c. *Payment* (Sumber Pembayaran)

Setelah mengetahui tujuan sebenarnya dari kredit tersebut, selanjutnya harus memperkirakan dan menghitung seberapa besar kemungkinan pendapatan yang akan diperoleh atau diperoleh. Dengan cara ini, bank dapat menentukan kemampuan dan kapasitas debitur untuk membayar kembali kreditnya.

d. *Profitability* (Kemampuan untuk mendapatkan keuntungan)

Profitabilitas berarti lebih dari keuntungan debitur. Ini berarti nilai dan perhitungan keuntungan yang mungkin diperoleh bank jika mereka memberikan kredit kepada debitur tertentu daripada memberikan kredit kepada debitur lain atau sama sekali tidak memberikan kredit.

e. *Protection* (Perlindungan)

Karena proteksi dimaksudkan untuk mencegah hal-hal yang tidak diduga sebelumnya, bank harus melindungi kreditnya dengan meminta jaminan dari debitur, bahkan lebih baik jika jaminan dan kreditnya diasuransikan.

3. Prinsip 3R

a. *Return* (hasil yang dicapai)

Di sini, return adalah penilaian atas keuntungan yang akan diperoleh perusahaan debitur setelah mendapatkan kredit dari bank.

b. *Repayment* (pembayaran kembali)

Bank harus melihat berapa lama individu yang mengajukan kredit dapat membayar kembali pinjamannya sesuai dengan kemampuan mereka untuk membayar kembali, juga dikenal sebagai kemampuan membayar kembali..

c. *Risk bearing ability* (kemampuan untuk menanggung risiko)

Dalam hal ini, bank harus mengetahui dan menilai sampai sejauh mana perusahaan yang mengajukan kredit mampu menanggung risiko kegagalan dalam kasus apa pun.

### **Pengendalian Internal Kredit**

Pengendalian internal kredit merupakan sistem yang dibuat oleh pemberi kredit untuk memperkuat kontrol atas kredit yang diberikan kepada kliennya. Dengan kata lain, pengendalian internal kredit adalah cara pihak kredit mengawasi dan mengendalikan perkreditan agar tidak menimbulkan risiko dan tetap berjalan sesuai rencana awal. Salah satu faktor yang dapat mengendalikan proses kredit kepada nasabah adalah cukupnya jumlah karyawan yang dapat meminimalisir terjadinya keterlambatan pencairan kredit (Mochtar, 2015).

### **Hipotesis**

Berdasarkan latar belakang dan teori-teori yang sudah dipaparkan diatas, maka dapat dikemukakan hipotesis bahwa penelitian dengan judul Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Pemberian Kredit Pada UEK-SP XYZ Pekanbaru belum diterapkan dengan efektif.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Menurut Uma dan Roger (2017) desain penelitian (*research design*) adalah plan untuk pengumpulan, pengukuran, dan analisis data yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian dari penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang merupakan pendekatan deskriptif yang menggunakan analisis. Dimana peneliti menganalisis sistem pengendalian internal yang diterapkan pada UEK-SP XYZ dengan teori yang ada melalui wawancara.

### **Objek Penelitian**

Penulis melakukan penelitian pada Usaha Ekonomi Kelurahan-Simpan Pinjam (UEK-SP) XYZ Pekanbaru.

### **Jenis dan Sumber Data**

Sumber data yang digunakan penulis untuk membantu proses penelitian adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang penulis peroleh berupa perkembangan UEK-SP XYZ, penerapan sistem pengendalian internal, syarat pemberian kredit serta proses pengkreditan. Sedangkan data sekunder penulis peroleh berupa lampiran-lampiran persyaratan pengajuan kredit, laporan keuangan serta nerca UEK-SP XYZ.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan oleh penulis dalam pengumpulan data penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Dimana peneliti melakukan wawancara yang terstruktur kepada ketua maupun pengurus UEK-SP, dan mengambil data-data dari UEK-SP XYZ berupa laporan keuangan, neraca, lampiran persyaratan pengajuan kredit serta struktur organisasi.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, yang berarti mengumpulkan data, mempelajarinya, dan membandingkannya dengan teori-teori yang berkaitan dengan topik penelitian, kemudian menyajikan hasil penelitian. Peneliti akan membandingkan teori sistem pengendalian internal yang telah



dikemukakan oleh COSO serta beberapa teori lain terkait dengan permasalahan yang ditemukan pada UEK-SP XYZ.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Objek Penelitian

UEK-SP XYZ diresmikan pada 10 Juli 2010 melalui hasil musyawarah masyarakat kelurahan. Usaha Ekonomi Kelurahan Simpan Pinjam (UEK-SP) ini berada dibawah pengawasan Lurah dan Dinas Pemberdayaan Kota Pekanbaru. UEK-SP XYZ merupakan suatu lembaga yang bergerak dibidang usaha baik perorangan atau kelompok melalui pemberian modal kepada masyarakat golongan menengah kebawah. Modal awal UEK-SP diperoleh dari dana pemerintah kota Pekanbaru sebesar Rp. 500.000.000 yang dikembangkan dari tahun ke tahun.

UEK-SP XYZ bertujuan untuk membantu perekonomian masyarakat dengan cara meminjamkan dana usaha sesuai dengan pengajuan yang dilakukan oleh masyarakat. Pelaksanaan pengelolaan UEK-SP ini berpedoman pada Petunjuk Teknis Program Pemberdayaan Kelurahan yang tertera pada *Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 24 Tahun 2015*.

### Prosedur Pemberian Kredit pada UEK-SP XYZ

Prosedur pemberian dana kredit pada UEK-SP XYZ Pekanbaru dilakukan sebagai berikut:

1. Pengajuan Proposal  
Pada saat ingin melakukan pengajuan kredit, debitur terlebih dahulu mengisi formulir proposal pengajuan kredit yang telah ditentukan oleh pihak UEK-SP XYZ.
2. Verifikasi Pertama  
Setelah calon debitur melengkapi semua persyaratan, selanjutnya proposal pengajuan kredit diserahkan pada pihak UEK-SP XYZ untuk diperiksa oleh bagian administrasi mengenai kelengkapan berkas yang telah dilampirkan. Apabila proposal pinjaman sudah memenuhi syarat, maka bisa dilanjutkan dengan proses verifikasi pertama. UEK-SP XYZ juga melakukan proses pemeriksaan kelengkapan berkas debitur lama yang mengajukan kembali sehingga data yang dilampirkan telah sesuai dengan persyaratan serta kondisi terkini.
3. Survey Lapangan  
Proposal pinjaman diajukan kepada tim analis kredit dan kemudian melakukan survey ke lapangan yang didampingi oleh ketua UEK-SP XYZ untuk meninjau kemampuan bayar kredit serta meninjau kelayakan agunan calon debitur.
4. Verifikasi Kedua  
Setelah melakukan survey lapangan dan telah sesuai dengan proposal yang terlampir, maka rapat verifikasi kedua akan dilaksanakan. Rapat ini dihadiri oleh pengelola UEK-SP XYZ serta calon debitur untuk mendiskusikan hasil pemantauan lapangan dengan hasil akhir berupa keputusan diterima atau tidaknya proposal pinjaman tersebut.
5. Keputusan Kredit  
Berdasarkan hasil keputusan ditahap sebelumnya apabila proposal diterima maka pengelola UEK-SP akan bermusyawarah kembali membahas tentang jumlah pemberian kredit, jangka waktu kredit yang diberikan, serta pemberitahuan cara pembayaran kredit dan pemberian arahan dalam penggunaan dana pinjaman bagi

debitur.

6. Tahap Legalitas

Pada tahap ini calon debitur menandatangani SK pencairan dana yang nantinya akan dicairkan melalui psersetujuan ketua UEK-SP XYZ. Calon debitur akan membuat Surat Perjanjian Pemberian Kredit (SP2K) antara calon debitur dengan UEK-SP XYZ yang diketahui oleh pengelola UEK-SP dan Otoritas Dana Usaha Kelurahan Tangkerang Utara.

7. Realisasi Kredit

Setelah semua tahapan sebelumnya telah dinyatakan lolos, maka pihak UEK-SP XYZ akan mempersiapkan dokumen pencairan kredit dan memberikan dana kredit kepada debitur. Pencairan dana akan dilakukan setelah mendapatkan persetujuan dari ketua UEK-SP XYZ, apabila tidak mendapatkan persetujuan, maka dana tidak bisa dicairkan.

8. Pemantauan/pengawasan

Dalam hal ini UEK-SP XYZ melengkapi pengawasan dengan bukti berupa dokumentasi mengenai pengawasan tersebut akan tetapi kurang efektif dalam melakukan pengawasan, karena pengawasan hanya dilakukan pada bulan awal setelah penyaluran dana kredit dan tidak dilakukan kembali di bulan-bulan berikutnya.

**Analisis Sistem Pengendalian Internal dalam Pemberian Kredit pada UEK-SP XYZ berdasarkan teori *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)***

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Terdapat subkomponen pada lingkungan pengendalian yang tercantum dalam buku *Auditing & Jasa Assurance* Pendekatan Terintegritas oleh Alvin A. Arens, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley yaitu:

a. Integritas dan nilai etis

Pada UEK-SP XYZ ditemukan dua kebijakan yang kurang etis dan berintegritas. Kebijakan pertama yaitu diberikannya peminjaman ke-2 kepada debitur dengan maksud untuk membantu aktivitas bisnis debitur sehingga meminimalisir kredit macet. Akan tetapi hal tersebut malah dapat mendorong terjadinya kredit bermasalah dikarenakan perhitungan waktu jatuh tempo tetap berdasarkan peminjaman awal bukan peminjaman kedua.

Kebijakan kedua merupakan sanksi agunan yang tidak dijalankan sebagaimana yang sudah terlampir pada Surat Perjanjian Pemberian Kredit (SP2K) dalam upaya penyelesaian kredit. Kedua kebijakan yang dijalankan oleh UEK-SP XYZ dalam menangani kredit bermasalah ini dapat membuat debitur menjadi lalai dalam membayar kewajiban kreditnya dikarenakan debitur merasa ada kelonggaran dalam proses pengembalian dana sehingga berujung pada kredit macet.

b. Komitmen pada kompetensi

Pengelola UEK-SP XYZ telah memiliki pengetahuan dan keterampilan yang juga didukung dengan pengalaman yang cukup baik. Sebagian besar pengelola UEK-SP XYZ berpendidikan terakhir pada tingkatan SMA dan terdapat salah satu pengelola yang berpendidikan terakhir pada tingkatan sarjana yaitu staf kasir.



- c. Partisipasi Dewan Komisaris dan Komite Audit  
UEK-SP XYZ merupakan lembaga kemasyarakatan yang berdiri dibawah naungan Pemerintah Kota dan bukan jenis perusahaan yang memiliki pemegang saham dalam proses bisnisnya. Mengenai modal yang biasanya didapatkan dari pemegang saham, berdasarkan hasil wawancara bersama ketua UEK-SP XYZ modal awal lembaga ini diberikan oleh Pemerintah Kota, sedangkan peran pengawas untuk membantu Pemerintah Kota dalam pemantauan dana yang telah diberikan serta aktivitas organisasi pada lembaga ini adalah Camat Bukit Raya.
  - d. Filosofi dan Gaya Operasi Manajemen  
Filosofi yang digunakan UEK-SP XYZ sebagai dasar pelaksanaan dalam menjalankan aktivitasnya adalah *Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 24 Tahun 2015*, namun perihal gaya operasi manajemen yang diterapkan UEK-SP XYZ dalam pelaksanaan aktivitas organisasi lebih cenderung berpegang teguh pada tujuan utama lembaga kemasyarakatan ini didirikan, yaitu untuk membantu meningkatkan perekonomian masyarakat sekitar.
  - e. Struktur Organisasi  
Berdasarkan lampiran yang diperoleh dari UEK-SP XYZ, struktur lembaga ini terdiri dari ketua, tata usaha, kasir dan analis kredit. Pengelola UEK-SP XYZ telah memiliki keterampilan, pengetahuan dan pengalaman yang memadai dalam bermasyarakat. Namun berdasarkan hasil wawancara bersama ketua UEK-SP XYZ, semenjak berdirinya lembaga kemasyarakatan ini pada tahun 2013 susunan struktur organisasi belum pernah dilakukan perputaran jabatan. Susunan organisasi hanya berubah ketika dilakukannya pemberhentian karyawan pada salah satu pengelola, yaitu staf analis kredit dikarenakan tidak dapat menjalankan kewajibannya dengan baik serta tidak menerapkan kejujuran dalam bekerja. Dengan tidak dilakukannya perputaran jabatan selama kurang lebih 10 tahun ini tentunya dapat mempermudah terjadinya suatu *fraud* atau kecurangan yang dilakukan oleh pengelola.
  - f. Kebijakan dan Praktik Sumber Daya Manusia  
Pada UEK-SP XYZ terdapat pemberian tanggung jawab yang kurang tepat menurut pendidikan terakhir staf, yaitu kasir. Staf kasir berpendidikan terakhir sebagai Sarjana Sosial (S.Sos) dan diberikan tanggung jawab berupa membuat laporan keuangan. Hal tersebut pada dasarnya dapat diatasi dengan diadakannya pelatihan yang membahas mengenai tanggung jawab yang diberikan, akan tetapi berdasarkan wawancara dengan ketua UEK-SP XYZ pelatihan yang telah dilakukan semenjak pemberian tanggung jawab baru diadakan 1 kali pada awal perekrutan staf dan tidak dilanjutkan kembali sampai saat ini. Pelatihan secara rutin hanya dilakukan untuk membahas mengenai program masyarakat yang diadakan 2 sampai 3 bulan sekali oleh Sekre LPM.
2. Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)  
Dalam buku *Auditing & Jasa Assurance Pendekatan Terintegritas* oleh Alvin A. Arens, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) menyatakan bahwa proses penilaian risiko mencakup identifikasi komponen yang mempengaruhi risiko, menilai signifikansi risiko dan kemungkinan terjadinya, dan menentukan tindakan yang diperlukan untuk mengelola risiko.

Pertama, mengidentifikasi komponen yang mempengaruhi risiko. Pada UEK-SP XYZ aktivitas organisasi (*business activity*) yang dilakukan adalah pemberian kredit. Pemberian kredit memiliki risiko berupa ketidakmampuan atau keterhambatan debitur dalam melakukan pembayaran kredit. Berdasarkan daftar tabel kolektibilitas pada UEK-SP XYZ, dapat dilihat bahwa presentase kolektibilitas meningkat pada periode 2020-2021 tepatnya golongan ke-5 yang menunjukkan bahwa banyak debitur yang gagal membayar kredit mereka sehingga menyebabkan kredit macet. Setelah melakukan wawancara bersama ketua UEK-SP XYZ, informasi yang penulis peroleh terkait alasan terjadinya kredit macet adalah kurang baiknya penerapan sistem pengendalian internal yang dilakukan oleh lembaga ini, yaitu tidak dilakukannya secara rutin pemantauan (*monitoring*) terhadap kegiatan debitur setelah pemberian dana kredit.

Berdasarkan hasil wawancara bersama ketua UEK-SP XYZ penulis juga menemukan permasalahan lain dalam penerapan sistem pengendalian internalnya, yaitu adanya rangkap jabatan pada staf kasir yang menangani proses keluar masuknya kas setiap hari dan sekaligus membuat laporan keuangan UEK-SP XYZ dimana hal tersebut dapat memicu terjadinya kecurangan (*fraud*).

Kedua, menilai signifikansi risiko dan kemungkinan terjadinya. Apabila proses pemantauan yang kurang efektif tetap dilanjutkan sampai kedepannya, kemungkinan besar hal tersebut dapat mengakibatkan angka kredit macet akan terus meningkat ditambah lagi dengan adanya 2 kebijakan yang diberikan lembaga kepada debitur. Konsekuensi lain yang cukup buruk pun dapat timbul jika merujuk pada angka kredit macet yang terus meningkat, yaitu berhentinya aktivitas organisasi (*business activity*) dikarenakan tidak adanya kas yang masuk sebagai perputaran modal. Hal ini sesuai dengan fakta yang didapatkan penulis melalui wawancara bersama ketua UEK-SP XYZ bahwa pada tahun 2019 lembaga ini sempat berhenti beroperasi untuk beberapa bulan dikarenakan kredit macet yang didukung dengan faktor lain berupa adanya wabah COVID-19 sehingga menyebabkan sebagian besar usaha debitur menjadi gulung tikar.

Begitupula dengan rangkap jabatan pada staf kasir yang memiliki tanggung jawab pada proses kas masuk dan keluar sekaligus pembuatan laporan keuangan, apabila hal tersebut terus berlanjut tidak menutup kemungkinan bahwa akan terjadi tindakan kecurangan ditambah lagi tidak adanya rotasi jabatan sedari awal UEK-SP XYZ ini diresmikan.

Ketiga, menentukan tindakan yang diperlukan untuk mengelola risiko. Tindakan-tindakan yang diperlukan terkait risiko dan konsekuensi yang berkemungkinan akan terjadi di masa mendatang berupa tindakan yang mendorong penerapan sistem pengendalian internal UEK-SP XYZ menjadi lebih baik khususnya pada bagian pengawasan (*monitoring*).

3. **Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)**

Berdasarkan risiko yang terdeteksi pada tahap sebelumnya, bentuk aktivitas pengendalian yang dilakukan oleh pihak UEK-SP XYZ sesuai dengan hasil wawancara adalah pemantauan. Berdasarkan hasil wawancara bersama ketua UEK-SP XYZ proses pemantauan dalam mengawasi debitur perihal penggunaan dana kredit yang diberikan hanya dilakukan pada awal pemberian kredit saja dan tidak dilanjutkan di bulan-bulan berikutnya kecuali pada debitur yang mengalami tunggakan pada

golongan ke-5. UEK-SP XYZ juga tidak membentuk tim khusus untuk melakukan tugas pengawasan ini, melainkan hanya staf analis kredit sendiri yang terkadang ditemani oleh ketua UEK-SP XYZ yang dilengkapi dengan proses dokumentasi.

Adapun aktivitas pengendalian pada permasalahan kedua dalam penerapan sistem pengendalian internal UEK-SP XYZ yaitu rangkap jabatan, sebaiknya dilakukan pemisahan tugas dan tanggung jawab. Pihak UEK-SP XYZ pada praktik lapangannya belum melakukan pemisahan jabatan dikarenakan minimnya jumlah pengelola yang ada. Staf kasir diberikan tugas dan tanggung jawab dalam mencatat transaksi keluar masuknya kas serta ditugaskan juga dalam menyusun laporan keuangan. Hal tersebut dapat berpotensi memunculkan adanya penyelewengan atau penyalahgunaan oleh kasir, seperti memanipulasi laporan keuangan.

Selain dari kedua bentuk aktivitas pengendalian diatas, terdapat beberapa jenis aktivitas pengendalian lainnya yang tercantum dalam buku *Auditing & Jasa Assurance Pendekatan Terintegritas* oleh Alvin A. Arens, Randal J. Elder dan Mark S. Beasley sebagai pendukung komponen pengendalian ini yaitu otorisasi yang sesuai atas transaksi dan aktivitas, dokumen dan catatan yang memadai, pengendalian fisik atas asset dan catatan serta pemeriksaan kinerja secara independen.

Pertama, otorisasi yang sesuai atas transaksi dan aktivitas. Pada UEK-SP XYZ setiap kegiatan operasionalnya harus disetujui oleh bagian yang sesuai dengan kewenangannya. Kegiatan tersebut seperti adanya pemeriksaan kelengkapan berkas-berkas pengajuan kredit dari debitur yang dilakukan oleh bagian tata usaha dan harus ada persetujuan berupa paraf dari tata usaha untuk proses lebih lanjut. Selain itu pada transaksi pengeluaran dan penerimaan kas yang menggunakan kwitansi, dimana harus mendapatkan persetujuan serta ditandatangani oleh kasir dan ketua UEK-SP Harapan Jaya. Adapun otorisasi atas Surat Perjanjian Pemberian Kredit (SP2K) harus ditandatangani oleh otoritas yaitu Ketua UEK-SP Harapan Jaya, Plt. Lurah Tangkerang Utara serta Pendamping Kelurahan.

Kedua, dokumen dan catatan yang memadai. Pada UEK-SP XYZ setiap pemberian kredit kepada debitur staf akan membuat penomoran pada kwitansi penerimaan dan pengeluaran kas. Selain itu, proses pengarsipan dokumen yang dilakukan oleh UEK-SP XYZ sudah menggunakan nomor urut, tanggal dan tahun sehingga dokumen sudah tersusun dengan baik.

Ketiga, pengendalian fisik atas asset dan catatan. Pada UEK-SP XYZ dokumen-dokumen terkait perjanjian kredit dan laporan keuangan koperasi telah disimpan di dalam almari kayu dan besi yang cukup kokoh serta sudah disediakan ruangan khusus untuk menyimpan perjanjian kredit pada tahun-tahun yang sudah lampau di kantor kelurahan yang jaraknya tidak jauh dari kantor UEK-SP XYZ.

Keempat, pemeriksaan kinerja secara independen. Pada UEK-SP XYZ pemeriksaan biasanya dilakukan selama 3 bulan sekali yang diadakan oleh Sekre LPM diiringi dengan rapat membahas kinerja serta kendala selama UEK-SP XYZ melangsungkan proses bisnis. Untuk pemeriksaan secara mendadak ketua UEK-SP XYZ mengatakan bahwa biasanya pemeriksaan ini diadakan selama 2 bulan sekali yang dilakukan oleh ketua UEK-SP XYZ sendiri terhadap anggotanya, khususnya staf kasir yang memegang tanggung jawab perihal perputaran kas.

#### 4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Pada UEK-SP XYZ sistem informasi yang digunakan dalam proses bisnis masih

tergolong manual yaitu dengan memberikan formulir pengajuan kredit tertulis kepada calon debitur yang nantinya akan diproses oleh staf tata usaha, sedangkan dalam pembuatan laporan keuangan oleh staf kasir dibuat menggunakan software *Microsoft Excel*. Sedangkan jenis komunikasi dalam penyampaian tujuan sistem pengendalian internal yang dilakukan lembaga ini adalah komunikasi informal yang berpedoman pada *Peraturan Walikota Pekanbaru Nomor 24 Tahun 2005* sebagai Standar Operasional Prosedur (SOP). Komunikasi informal pada UEK-SP XYZ biasanya dilakukan melalui rapat bulanan yang dihadiri oleh pengelola UEK-SP XYZ, pendamping kelurahan, Lurah Kelurahan Tangkerang Utara, serta perwakilan dari sekre LPM.

5. Pemantauan (*Monitoring*)

Pada UEK-SP XYZ proses pemantauan telah dilaksanakan dimana hasil dari pemantauan secara menyeluruh akan dibahas pada saat rapat bulanan bersama perwakilan Sekre LPM. Sejauh ini risiko kredit macet yang terdeteksi pada komponen penilaian risiko tetap terjadi pada UEK-SP XYZ, hal ini dikarenakan UEK-SP XYZ tidak dapat mengambil tindakan korektif yang tepat dalam menangani permasalahan penunggakan kredit. Tindakan yang dilakukan pihak UEK-SP XYZ untuk menyelesaikan permasalahan debitur yang mengalami penunggakan adalah memberikan peminjaman dana kredit untuk ke-2 kalinya. Hal tersebut tentunya memicu kenaikan angka kredit macet dikarenakan perhitungan waktu jatuh tempo tetap pada peminjaman yang pertama bukan kedua.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan penerapan sistem pengendalian intern pada UEK-SP XYZ dapat disimpulkan bahwa komponen internal COSO (1) Lingkungan Pengendalian, pada subkomponen integritas dan nilai etis belum memadai dikarenakan terdapat dua kebijakan yang merugikan lembaga serta pada subkomponen kebijakan dan praktik SDM yang tidak menjalankan pelatihan dengan rutin. (2) Penilaian Resiko, belum memadai dikarenakan pengelola menyadari akan adanya keterjadian kredit macet sebagai risiko dimasa mendatang, akan tetapi tidak dapat menilai signifikansi risiko dan tetap melakukan kebijakan-kebijakan yang memicu terjadinya risiko sehingga pada akhirnya risiko tetap terjadi. (3) Aktivitas Pengendalian, belum memadai dikarenakan adanya rangkap jabatan oleh Kasir yang menangani proses transaksi keluar masuknya kas dan sekaligus membuat laporan keuangan, penempatan posisi jabatan yang kurang tepat berdasarkan pendidikan terakhir staf, tidak dilakukannya perputaran jabatan selama 10 tahun semenjak berdirinya UEK-SP serta pengawasan terhadap aktivitas bisnis debitur setelah pemberian dana kredit tidak berjalan dengan efektif. (4) Informasi dan Komunikasi, sudah memadai dikarenakan proses komunikasi sudah berjalan dengan baik dan penyimpanan informasi didukung oleh media penyimpanan yang baik. (5) Monitoring, belum memadai dikarenakan pengelola berhasil menemukan risiko yang tetap terjadi di masa yang akan datang namun tidak dapat menentukan tindakan korektif tepat yang akan digunakan untuk menanggulangi risiko tersebut.

### Saran

UEK-SP XYZ seharusnya lebih selektif lagi dalam memilih kebijakan yang akan dilakukan dengan mempertimbangkan seberapa besar dampak risiko yang akan terjadi di masa yang akan datang sehingga tidak meningkatkan angka kredit macet, seperti tidak peminjaman ke-2 kepada debitur yang mengalami penunggakan serta memberlakukan sanksi agunan sesuai SP2K. Selain itu lembaga ini juga perlu mengadakan pelatihan bagi pengelolanya agar dapat meningkatkan mutu karyawannya.

UEK-SP XYZ perlu melakukan proses monitoring lebih rutin dan membuat tim khusus untuk debitur yang mengalami tunggakan agar meminimalisir terjadinya kredit macet. Penempatan staf sesuai keahlian, kompetensi dan arahan tanggung jawab yang jelas tanpa rangkap jabatan serta perputaran jabatan juga perlu dilakukan untuk meminimalisir terjadinya hal-hal yang merugikan UEK-SP XYZ di masa yang akan datang.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andrianto. (2020). *Manajemen Kredit Teori dan Konsep bagi Bank Umum* (Qiara Media (Ed.)). CV. Penerbit Qiara Media.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2014). *Auditing & Jasa Assurance Pendekatan Integritas* (S. Suryadi (Ed.); 15 Jilid I). Erlangga.
- Bank Indonesia. (2012). *Kodifikasi Peraturan Bank Indonesia Aset PENILAIAN KUALITAS ASET DAN RESTRUKTURISASI PEMBIAYAAN*. 121.
- Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 12/PMK. 06/2005 tentang Pendanaan Kredit Usaha Mikro dan Kecil*.
- Mochtar, R. A. F. (2015). Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Badan Usaha Milik Daerah. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 26(1), 7–20.
- Mulyadi. (2017). *Sistem Akuntansi* (Tiga). Salemba Empat.
- Rachmat, F., & Maya, A. (2011). *Manajemen Perkreditan Bank Umum Teori, Masalah, Kebijakan dan Aplikasinya Lengkap dengan Analisis Kredit* (Lima). ALFABETA.
- Saputra, D., & Abrar. (2022). Analisis Pengendalian Internal Dalam Pengelolaan Persediaan Obat Pada Apotek Di Pekanbaru. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 12(1), 23–33. <https://doi.org/10.37859/jae.v12i1.3189>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (Enam). Salemba Empat.
- Suryadinata, N., Toha, A., & Prakoso, A. (2018). Peran Sistem Pengendalian Internal dalam Menekan Angka Kredit Macet (Studi Kasus pada PT. FIFGROUP Kantor Cabang Jember). 11, 183–200.
- Wakhyudi. (2018). *Soft Control Aspek Humanisme Dalam Sistem Pengendalian Internal*. Diandra Kreatif.