



---

## **ANALISIS PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP KREDIT BERMASALAH PADA KOPERASI SIMPAN PINJAM BATU ARTHA MULYA**

**Adilia Krismonika<sup>1)</sup>, Raya Puspita Sari Hasibuan<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka

<sup>2)</sup>Program Studi Akuntansi, Politeknik Negeri Medan

[044311586@ecampus.ut.ac.id](mailto:044311586@ecampus.ut.ac.id), [rayahasibuan@polmed.ac.id](mailto:rayahasibuan@polmed.ac.id)

### **ABSTRAK**

Meningkatnya kredit bermasalah pada Koperasi Simpan Pinjam Batu Artha Mulya menunjukkan perlunya evaluasi terhadap efektivitas pengendalian internal yang diterapkan pada proses pemberian dan pengawasan kredit. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan pengendalian internal dalam proses pembiayaan, mengidentifikasi kendala yang muncul dalam pelaksanaannya, serta merumuskan solusi untuk memperbaiki mekanisme pengawasan agar risiko kredit bermasalah dapat diminimalkan. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Informan ditentukan secara purposive, terdiri dari kepala koperasi, staf kredit, bagian administrasi, dan auditor internal. Analisis data dilakukan secara tematik melalui proses reduksi, penyajian data, triangulasi sumber, dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur pengendalian internal telah disusun dalam bentuk SOP, namun penerapannya belum konsisten akibat keterbatasan jumlah petugas, pencatatan manual yang rawan keterlambatan informasi, lemahnya koordinasi dengan petugas lapangan, dan audit internal yang belum berjalan rutin. Faktor eksternal berupa penurunan pendapatan anggota turut memperburuk kondisi tunggakan kredit. Penelitian ini merekomendasikan penguatan verifikasi melalui checklist, digitalisasi pencatatan sederhana, monitoring lapangan yang lebih intensif, audit berkala, serta pendekatan persuasif kepada debitur berisiko.

**Kata kunci:** Pengendalian internal, kredit bermasalah, koperasi, pengawasan kredit, NPL

### **PENDAHULUAN**

Koperasi simpan pinjam merupakan salah satu lembaga keuangan mikro yang memiliki peran penting dalam memperluas akses pembiayaan bagi masyarakat dan pelaku usaha kecil. Melalui mekanisme simpan pinjam, koperasi memberikan alternatif pembiayaan dengan persyaratan yang lebih fleksibel dibandingkan lembaga perbankan formal, sehingga dapat mendukung pertumbuhan ekonomi di tingkat lokal. Namun demikian, aktivitas pembiayaan selalu mengandung risiko, khususnya risiko terjadinya

kredit bermasalah atau *Non-Performing Loan* (NPL), yang dalam beberapa tahun terakhir menjadi tantangan besar bagi banyak koperasi di Indonesia. Dalam konteks teori manajemen risiko, koperasi perlu menerapkan sistem pengawasan yang kuat agar NPL dapat ditekan, sebagaimana penekanan pentingnya pengendalian akuntansi dan manajemen dalam menjaga kualitas kinerja lembaga keuangan (Hery, 2019).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa timbulnya kredit bermasalah sering kali berakar pada kelemahan sistem pengendalian internal. Ketidaktepatan analisis kelayakan, lemahnya monitoring pascapencairan, dan kurang optimalnya evaluasi kualitas kredit menjadi faktor yang dapat meningkatkan risiko munculnya kredit bermasalah. Hal ini selaras dengan konsep manajemen kredit yang menegaskan pentingnya proses analisis dan penilaian yang tepat agar pembiayaan dapat berjalan sehat (Andrianto, 2020). Fenomena tersebut juga terlihat pada Koperasi Simpan Pinjam Batu Artha Mulya. Selama dua tahun terakhir, koperasi ini mengalami penurunan kualitas portofolio kredit yang ditandai dengan meningkatnya keterlambatan angsuran. Keterlambatan yang awalnya bersifat sporadis berkembang menjadi tunggakan yang menumpuk, mengindikasikan adanya ketidakefektifan pengendalian internal, baik dari aspek verifikasi, pemantauan angsuran, maupun pelaporan dari lapangan kepada manajemen. Kondisi ini mencerminkan lemahnya struktur pengawasan internal yang berpotensi memicu NPL, sebagaimana dijelaskan dalam kajian tentang peran kualitas hasil audit dalam memastikan efektivitas pengendalian internal (Sumarlin, 2020).

Kondisi tersebut diperkuat oleh data nominatif kredit per 31 Desember 2024. Dari total outstanding kredit sebesar Rp4,03 miliar, tercatat akumulasi tunggakan pokok, jasa, dan sanksi mencapai Rp640,34 juta. Nilai tersebut tergolong tinggi, terutama karena sebagian debitur telah masuk kategori Kolektibilitas 3 hingga 5, yang menunjukkan keterlambatan berulang bahkan mencapai sembilan hingga empat belas kali angsuran. Situasi ini tidak hanya menggambarkan besarnya risiko gagal bayar, tetapi juga mencerminkan perlunya evaluasi efektivitas pengawasan kredit yang dilaksanakan di tingkat cabang. Apabila kondisi ini tidak ditangani secara tepat, stabilitas keuangan koperasi dapat terganggu sekaligus menurunkan kepercayaan anggota. Dalam konteks pembiayaan mikro, pentingnya penerapan akuntansi koperasi yang tertib dan sistematis berperan besar dalam meminimalkan kesalahan dan menjaga kualitas portofolio kredit (Purwantini, 2021). Untuk memberikan gambaran lebih jelas mengenai kondisi kualitas

kredit, berikut ditampilkan ringkasan portofolio kredit KSP Batu Artha Mulya per akhir tahun 2024:

**Tabel 1. Ringkasan Kualitas Kredit KSP Batu Artha Mulya per 31 Desember 2024**

No	Kategori	Debitur	Outstanding (Rp)	Tunggakan (Rp)
1	Lancar	32	±2.600.000.000	0
2	Dalam Perhatian Khusus	8	±650.000.000	±90.000.000
3	Kurang Lancar	6	±400.000.000	±140.000.000
4	Diragukan	5	±350.000.000	±180.000.000
5	Macet	3	±80.000.000	±230.000.000
<b>Total</b>		<b>54</b>	<b>4.036.603.400</b>	<b>640.346.600</b>

Sumber: Data Diolah (2025)

Data tersebut menunjukkan bahwa lebih dari 40% debitur berada dalam kategori berisiko (Kol 2–5), dan sebagian di antaranya memiliki tunggakan yang besar. Fenomena ini menggambarkan bahwa kegiatan pembiayaan belum sepenuhnya dilaksanakan sesuai standar prosedur operasional, terutama pada aspek penilaian kelayakan, pengelolaan jaminan, pemantauan angsuran, serta pelaporan petugas lapangan. Dalam konteks manajemen risiko koperasi, penerapan prinsip mitigasi risiko mutlak diperlukan untuk mencegah memburuknya kualitas pembiayaan, sejalan dengan penjelasan dalam literatur manajemen risiko yang menekankan pentingnya sistem pengendalian internal dalam mengantisipasi potensi kerugian (Sarjana et al., 2022).

Sejalan dengan itu, penelitian-penelitian terdahulu menegaskan pentingnya pengendalian internal dalam mencegah kredit bermasalah. Kajian empiris mengenai risiko kredit pada pasar negara berkembang menunjukkan bahwa faktor-faktor internal lembaga pembiayaan sangat memengaruhi potensi munculnya kredit bermasalah (Naili & Lahrichi, 2022). Selain itu, penelitian mengenai pengaruh risiko negara terhadap NPL juga mengungkap bahwa kondisi makro dan lemahnya kontrol internal dapat meningkatkan probabilitas terjadinya kredit bermasalah (Saliba et al., 2023). Sementara itu, penelitian lain mengenai peran audit internal menunjukkan bahwa fungsi audit yang efektif dapat membantu meminimalkan potensi kredit bermasalah, khususnya melalui peningkatan disiplin dokumentasi dan proses pengawasan (Lisa et al., 2023). Beberapa penelitian terkait koperasi juga mengidentifikasi bahwa ketidaktepatan analisis kredit dan kelemahan dokumentasi merupakan pemicu utama munculnya gagal bayar (Pirmansyah et al., 2023). Bahkan, penelitian tentang dampak *Non-Performing Loans* pada pertumbuhan lembaga keuangan memperlihatkan bahwa tingginya rasio NPL dapat

menghambat perkembangan lembaga, terutama apabila tidak diimbangi dengan kecukupan modal dan ukuran organisasi yang memadai (Arhinful et al., 2025).

Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut lebih banyak berfokus pada lembaga perbankan atau koperasi besar yang memiliki sumber daya memadai. Berbeda dengan itu, koperasi daerah seperti Batu Artha Mulya menghadapi tantangan tersendiri, mulai dari keterbatasan kualitas sumber daya manusia, lemahnya monitoring lapangan, hingga ketidakkonsistenan dalam penerapan standar prosedur operasional. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis bagaimana pengendalian internal benar-benar dijalankan di lapangan dan sejauh mana audit lapangan dari kantor pusat berperan dalam memperkuat fungsi kontrol dan menekan risiko kredit bermasalah. Dalam konteks manajemen kredit bagi lembaga keuangan, pentingnya penerapan analisis kredit yang sistematis serta struktur pengendalian yang kuat menjadi dasar guna menjaga kesehatan portofolio kredit (Andrianto, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pengendalian internal diterapkan dalam proses pemberian dan pengawasan kredit di Koperasi Simpan Pinjam Batu Artha Mulya. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai kendala yang dihadapi koperasi dalam menjalankan pengendalian internal pada pengelolaan kredit. Selain itu, penelitian ini berupaya merumuskan solusi yang dapat dilakukan koperasi untuk memperbaiki pengendalian internal sehingga risiko terjadinya kredit bermasalah dapat diminimalkan dan kualitas pembiayaan dapat terjaga. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen koperasi untuk memperkuat pengendalian internal, meningkatkan kualitas kredit, serta menjaga stabilitas keuangan dan kepercayaan anggota.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memahami secara mendalam bagaimana pengendalian internal diterapkan di Koperasi Simpan Pinjam Batu Artha Mulya dan bagaimana pelaksanaannya berkaitan dengan munculnya kredit bermasalah. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat menggali pengalaman, pandangan, dan praktik nyata para pengelola koperasi dalam menjalankan proses

pemberian dan pengawasan kredit, termasuk dinamika operasional yang terjadi di lapangan (Sugiyono, 2023).

Penelitian dilakukan di kantor pusat Koperasi Simpan Pinjam Batu Artha Mulya sebagai satu-satunya unit operasional yang menangani seluruh kegiatan pembiayaan. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pengetahuan dan keterlibatan mereka dalam proses pengendalian internal serta penanganan kredit bermasalah. Informan terdiri dari kepala koperasi, staf kredit atau *account officer*, kasir atau bagian administrasi pembiayaan, serta auditor internal dari kantor pusat. Pemilihan informan ini dilakukan agar informasi yang diperoleh benar-benar berasal dari pihak yang memahami proses verifikasi calon debitur, pemantauan angsuran, penagihan, dan pelaporan kredit. Tabel berikut menyajikan identitas informan untuk memberikan gambaran mengenai pihak-pihak yang menjadi sumber data:

**Tabel 2. Data Informan Penelitian**

No	Kode Informan	Jabatan / Peran	Jenis Kelamin	Lama Bekerja	Keterangan
1	I1	Kepala Koperasi	Laki-laki	> 5 tahun	Mengawasi seluruh kegiatan operasional dan pembiayaan
2	I2	Staf Kredit / AO	Laki-laki	3 tahun	Terlibat dalam analisis, penyaluran, dan pemantauan kredit
3	I3	Kasir / Administrasi	Perempuan	4 tahun	Mengelola administrasi pembiayaan dan pencatatan angsuran
4	I4	Auditor Internal	Laki-laki	> 5 tahun	Melakukan audit dan evaluasi pengendalian internal

Sumber: Data Diolah (2025)

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara semi-terstruktur, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh pemahaman mengenai pelaksanaan pengendalian internal, hambatan yang muncul, serta peran audit internal dalam menjaga kualitas kredit. Observasi dilakukan dengan mengikuti kegiatan operasional seperti proses verifikasi berkas, pemantauan angsuran, dan penagihan untuk melihat kesesuaian antara SOP dan praktik lapangan. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah data nominatif kredit, SOP pemberian kredit, laporan penagihan, hasil audit internal, serta dokumen-dokumen lain yang relevan.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Peneliti menelaah seluruh hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian mereduksi dan mengelompokkan data sesuai tema penelitian seperti penerapan pengendalian internal, kendala yang dihadapi, dan upaya penanganan kredit bermasalah. Data yang telah tersusun kemudian disajikan dalam bentuk narasi agar hubungan antar temuan dapat dipahami secara jelas. Untuk memastikan keakuratan informasi, peneliti melakukan triangulasi sumber dan teknik, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Selain itu, *member check* juga dilakukan dengan meminta informan meninjau kembali hasil temuan agar sesuai dengan kondisi sebenarnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Penerapan Pengendalian Internal dalam Pemberian dan Pengawasan Kredit**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal dalam pemberian dan pengawasan kredit di Koperasi Simpan Pinjam Batu Artha Mulya sudah memiliki prosedur baku, namun penerapannya masih menghadapi berbagai kondisi lapangan yang membuat pelaksanaannya tidak selalu sesuai dengan SOP. Kepala koperasi (I1) menjelaskan bahwa setiap permohonan kredit pada prinsipnya harus melalui beberapa tahapan, mulai dari pengecekan berkas, wawancara awal, verifikasi administrasi, hingga survei lapangan. Ia menyampaikan, *“Dari awal kami sudah punya SOP yang jelas. Berkas dicek, calon debitur diwawancara, lalu petugas harus turun survei. Tapi kadang di lapangan tidak semulus teori, ada banyak faktor yang membuat proses tidak sesuai alur.”*

Pada tahap verifikasi, staf kredit (I2) menjadi pihak yang paling terlibat. Ia bertugas memastikan kelengkapan dokumen dan menilai kemampuan bayar calon debitur melalui survei lapangan. Namun, I2 menyatakan bahwa tingginya jumlah permohonan kredit sering kali membuat petugas tidak dapat melakukan survei secara mendalam. *“Kami sebenarnya ingin survei satu per satu secara detail. Tapi karena pengajuan banyak dan petugas sedikit, kadang kami lakukan survei cepat. Itu pun harus keliling ke beberapa tempat dalam satu hari.”* Ia juga menambahkan bahwa kondisi lapangan tidak selalu mendukung proses verifikasi, *“Ada yang saat kami datang sedang keluar atau sibuk. Jadi kami hanya lihat kondisi tempat dan tanya tetangga. Tidak ideal, tapi itu yang terjadi.”*

Dalam tahap pencairan kredit dan pemantauan angsuran, bagian administrasi (I3) berperan melakukan pencatatan transaksi. Karena pencatatan masih dilakukan secara manual, sering kali terjadi keterlambatan pelaporan dari petugas lapangan. I3 menyampaikan, *“Semua angsuran kami catat di buku harian. Tapi petugas yang nagih kadang baru lapor sore atau besok. Kalau ada yang telat bayar, kami tidak bisa langsung tahu hari itu juga.”* Terkadang perbedaan waktu laporan menyebabkan keterlambatan penanganan awal. Ia menceritakan, *“Pernah ada yang telat tiga kali berturut-turut. Kami tahunya setelah dua minggu karena laporannya masuknya lama.”*

Dari sisi pengawasan, auditor internal (I4) menjelaskan bahwa audit memang dilakukan, tetapi belum cukup intensif untuk mendeteksi masalah lebih awal. *“Audit biasanya kami lakukan kalau ada penurunan kualitas kredit atau laporan dari pengurus. Idealnya setiap tiga bulan, tapi kadang baru sempat dilakukan setelah ada masalah.”* Ia menambahkan bahwa banyak temuan yang sebenarnya dapat diperbaiki lebih awal jika audit dilakukan lebih rutin, *“Kalau kami turun cepat, hal-hal seperti pengecekan jaminan yang kurang teliti atau verifikasi berkas yang kurang lengkap bisa langsung diperbaiki.”*

Koordinasi dengan petugas lapangan juga menjadi bagian penting dalam pengawasan. Namun, tidak semua laporan yang disampaikan bersifat detail. I1 menjelaskan, *“Kadang petugas sudah ke lapangan tapi tidak melapor detail. Kami tahunya hanya ‘sudah ditagih’, tapi tidak ada catatan lengkap, misalnya kondisi usahanya, ada masalah atau tidak.”* Kondisi ini membuat manajemen tidak selalu dapat memantau perkembangan debitur secara akurat.

Secara keseluruhan, penerapan pengendalian internal sudah memiliki kerangka yang memadai, tetapi pelaksanaannya sangat bergantung pada kondisi operasional harian, jumlah petugas, dan kedisiplinan dalam pelaporan.

### **Kendala dalam Penerapan Pengendalian Internal**

Penelitian ini mengungkap sejumlah kendala utama yang menghambat efektivitas pengendalian internal dalam pengelolaan kredit di Koperasi Simpan Pinjam Batu Artha Mulya. Kendala pertama adalah terbatasnya sumber daya manusia. Staf kredit (I2) menjelaskan bahwa jumlah petugas tidak sebanding dengan volume kerja harian. *“Petugas kredit hanya satu sampai dua orang, sementara pengajuan bisa enam sampai delapan per hari. Survei mendalam jadi sulit dilakukan.”* Kepala koperasi (I1) juga

menunjukkan kondisi serupa, *“Kami bukan koperasi besar. SDM terbatas, sehingga ada hal-hal yang tidak bisa dilakukan maksimal.”*

Selain SDM, sistem pencatatan manual menjadi kendala yang sering menyebabkan keterlambatan informasi. I3 mengatakan, *“Kalau pakai buku, risiko salah catat itu ada. Kalau petugas nagih lupa bawa buku, ya makin kacau laporannya.”* Ia bahkan pernah menemukan ketidaksesuaian catatan, *“Pernah beda seratus ribu, karena petugas lupa mencatat satu kali angsuran. Itu jadi masalah karena kami dianggap kurang teliti.”*

Kendala berikutnya berasal dari lemahnya komunikasi antara petugas lapangan dan kantor. Informasi kondisi debitur tidak selalu disampaikan secara detail oleh petugas lapangan. I1 mengatakan, *“Kadang petugas hanya bilang ‘sudah ditagih’. Kami tidak tahu apakah kondisi usaha debitur menurun, apakah ada masalah keluarga, atau alasan lain yang membuat mereka telat bayar.”*

Di sisi lain, audit internal belum berjalan rutin sehingga banyak temuan muncul terlambat. I4 menyampaikan, *“Audit tidak rutin dilakukan. Kalau pun dilakukan, fokusnya sering pada dokumen, padahal pengawasan di lapangan lebih penting.”* Menurutnya, audit yang terlambat membuat koperasi kehilangan kesempatan melakukan pencegahan sejak dini.

Selain hambatan internal, kondisi ekonomi anggota turut berpengaruh. I1 mengatakan, *“Banyak anggota yang usahanya sepi sejak tahun lalu. Mereka tetap ingin bayar, tapi pendapatan tidak cukup.”* I2 juga mengonfirmasi bahwa beberapa pedagang harian mengalami penurunan pendapatan, *“Sebelumnya lancar, tapi setelah pasar tidak ramai, mereka mulai telat satu sampai dua minggu.”*

Dari seluruh kendala tersebut, tampak bahwa pengendalian internal menghadapi hambatan dari sisi internal koperasi, seperti proses dan koordinasi, serta hambatan eksternal berupa kondisi ekonomi anggota yang turut mempengaruhi kelancaran angsuran.

### **Solusi untuk Memperbaiki Pengendalian Internal dan Menekan Kredit Bermasalah**

Temuan penelitian menunjukkan berbagai usulan perbaikan yang dapat dilakukan koperasi untuk memperkuat pengendalian internal. Auditor internal (I4) menekankan perlunya memperketat proses verifikasi awal. Ia mengatakan, *“Kalau survei lebih ketat*

*dan ada checklist wajib, petugas tidak akan melewatkan hal-hal kecil yang sebenarnya penting, seperti kondisi usaha, stok barang, atau siapa yang tinggal di rumah debitur.”*

Kasir (I3) menilai bahwa penggunaan teknologi sangat membantu kelancaran pencatatan. Ia menyampaikan, *“Kalau ada aplikasi, kami bisa tahu siapa yang telat hari itu juga. Tidak perlu tunggu besok baru tahu.”* Ia juga menambahkan bahwa aplikasi sederhana saja sudah cukup untuk mempercepat arus informasi antara petugas lapangan dan kantor.

Dari sisi monitoring, staf kredit (I2) mengusulkan peningkatan kunjungan berkala untuk debitur yang berisiko. *“Kalau yang sudah pernah telat tidak dipantau, nanti bisa terulang lagi. Minimal dua minggu sekali kami datang cek kondisi usahanya.”*

Kepala koperasi (I1) menilai audit internal perlu dijadwalkan lebih teratur, *“Kalau audit dilakukan rutin, banyak masalah kecil yang langsung bisa diperbaiki sebelum jadi besar.”* Audit rutin juga dianggap dapat meningkatkan kedisiplinan petugas dalam mengikuti prosedur.

Selain itu, beberapa informan menilai pendekatan persuasif lebih efektif dalam membantu debitur yang mengalami kesulitan bayar. I2 menyampaikan, *“Kalau langsung ditekan, mereka makin menghindar. Lebih baik diajak bicara dulu. Kadang mereka mau bayar meski sedikit-sedikit.”* I1 juga menambahkan bahwa koperasi dapat menawarkan skema pembayaran yang lebih ringan sementara waktu, *“Kalau ada yang usahanya turun, kita bisa bantu buat skema bayar yang lebih ringan.”*

Solusi-solusi ini menggambarkan kesadaran pengelola koperasi untuk memperbaiki prosedur, meningkatkan kedisiplinan, memanfaatkan teknologi sederhana, serta memperkuat pendekatan humanis kepada debitur yang mengalami kesulitan.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian internal dalam proses pemberian dan pengawasan kredit di Koperasi Simpan Pinjam Batu Artha Mulya belum berjalan optimal, meskipun struktur SOP telah disusun secara formal. Kelemahan ini tampak dari proses analisis kelayakan, verifikasi, dan monitoring pascapencairan yang belum dilakukan secara menyeluruh. Menurut Naili dan Lahrichi (2022), lemahnya kontrol dalam alur pemberian kredit dapat meningkatkan potensi terjadinya *Non-Performing Loan* (NPL), terutama pada lembaga keuangan berskala kecil dan menengah. Dalam konteks penelitian ini, hambatan terlihat pada tahap verifikasi lapangan yang

dilakukan terbatas akibat tingginya volume pengajuan dan minimnya jumlah petugas. Pernyataan staf kredit (I2), “Kadang kami lakukan survei cepat karena pengajuan banyak, petugas sedikit,” menunjukkan bahwa penilaian kelayakan tidak selalu mendalam. Kondisi ini sejalan dengan temuan Pirmansyah et al. (2023) yang menekankan bahwa ketidaktepatan analisis kredit dapat menjadi pemicu gagal bayar pada koperasi.

Di sisi lain, pencatatan manual dan keterlambatan pelaporan menunjukkan adanya kelemahan serius dalam monitoring angsuran. Kasir (I3) menyampaikan bahwa laporan yang lambat membuat penanganan debitur bermasalah tidak dapat dilakukan tepat waktu. Penelitian Saliba et al. (2023) menunjukkan bahwa ketidakkonsistenan dalam mekanisme pengawasan internal dapat meningkatkan risiko kredit bermasalah, terutama ketika lembaga tidak mampu memberikan respons cepat terhadap gejala awal NPL. Dalam kasus Batu Artha Mulya, ketidakteraturan laporan lapangan menyebabkan manajemen kesulitan mendeteksi penurunan kemampuan bayar debitur sejak dini, sehingga tunggakan berkembang tanpa penanganan awal yang semestinya.

Temuan lain dalam penelitian ini menunjukkan bahwa audit internal belum berfungsi sebagai alat kontrol preventif. Auditor (I4) menjelaskan bahwa audit baru dilakukan setelah terjadi penurunan kualitas kredit, bukan sebelum risiko muncul. Dalam hal ini, Lisa et al. (2023) menegaskan bahwa fungsi audit internal yang dilakukan secara rutin dan terencana memiliki peran penting dalam meminimalkan terjadinya kredit bermasalah, karena mampu mengidentifikasi penyimpangan lebih awal sebelum mencapai tahap gagal bayar. Pada koperasi ini, audit yang bersifat reaktif menunjukkan belum optimalnya penerapan sistem pengawasan berkelanjutan (*continuous monitoring*).

Selain kendala internal, penelitian ini menemukan bahwa faktor eksternal juga memengaruhi meningkatnya tunggakan. Pernyataan I1, “Banyak anggota yang usahanya sepi sejak tahun lalu,” menunjukkan bahwa penurunan pendapatan anggota akibat kondisi ekonomi lokal turut memperburuk kemampuan bayar debitur. Dalam penelitian Arhinful et al. (2025) dijelaskan bahwa kondisi ekonomi makro dan stabilitas pendapatan debitur sangat berpengaruh terhadap tingkat NPL pada lembaga keuangan. Karena itu, pengendalian internal pada koperasi perlu dilengkapi dengan pemantauan lebih ketat terhadap debitur yang rentan terhadap perubahan ekonomi.

Solusi yang diusulkan informan, antara lain penggunaan checklist verifikasi, penguatan monitoring lapangan, dan digitalisasi pencatatan, menunjukkan adanya upaya

manajemen untuk melakukan perbaikan bertahap. Staf kredit (I2) menekankan pentingnya kunjungan rutin ke debitur berisiko, sementara kasir (I3) mendorong penggunaan aplikasi sederhana agar laporan angsuran dapat diterima lebih cepat. Studi Pirmansyah et al. (2023) juga menekankan bahwa modernisasi sistem pengawasan serta peningkatan ketelitian dalam proses verifikasi diperlukan sebagai langkah pencegahan terhadap kredit bermasalah. Upaya-upaya tersebut merupakan bagian dari penerapan early warning system untuk mendeteksi gejala ketidaklancaran angsuran sejak dini.

Selain aspek teknis, pendekatan persuasif kepada debitur yang mengalami penurunan usaha menjadi strategi nonformal yang dianggap efektif oleh informan. I2 menyampaikan bahwa komunikasi yang baik dapat mendorong debitur tetap membayar meskipun hanya dalam jumlah kecil. Saliba et al. (2023) menegaskan bahwa hubungan interpersonal dan komunikasi yang efektif dapat membantu lembaga keuangan menjaga kelancaran pembayaran, terutama pada masa ketika stabilitas ekonomi debitur melemah. Dalam konteks koperasi yang mengutamakan hubungan keanggotaan, relasi sosial yang kuat memang memainkan peran penting dalam menjaga kualitas portofolio kredit.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kelemahan pengendalian internal di Koperasi Simpan Pinjam Batu Artha Mulya bukan hanya berkaitan dengan kualitas prosedur, tetapi terutama pada aspek pelaksanaan dan kedisiplinan operasional. Ketidakseimbangan antara beban kerja dan jumlah petugas, pencatatan manual yang rentan kesalahan, audit yang tidak rutin, serta keterlambatan laporan lapangan menjadi hambatan utama dalam pengawasan kredit. Arhinful et al. (2025) menegaskan bahwa efektivitas pengendalian internal merupakan faktor penting dalam menekan tingkat NPL, terutama ketika lembaga mampu menerapkan manajemen risiko secara konsisten dalam operasional sehari-hari. Temuan ini menggambarkan perlunya penguatan pengendalian internal agar koperasi mampu memitigasi risiko kredit bermasalah dan menjaga stabilitas keuangan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengendalian internal dalam proses pemberian dan pengawasan kredit di Koperasi Simpan Pinjam Batu Artha Mulya belum berjalan optimal meskipun prosedur operasional telah disusun dengan jelas. Penerapan di

lapangan masih mengalami berbagai hambatan, seperti survei kelayakan yang tidak mendalam akibat keterbatasan petugas, pencatatan manual yang rawan keterlambatan informasi, koordinasi yang lemah antara petugas lapangan dan kantor, serta audit internal yang tidak dilakukan secara rutin. Kondisi ini diperburuk oleh faktor eksternal berupa penurunan pendapatan anggota sehingga kemampuan bayar mereka menurun dan tunggakan meningkat. Secara keseluruhan, kelemahan pengendalian internal, baik pada tahap verifikasi, monitoring, maupun pelaporan, menjadi faktor yang berperan dalam meningkatnya kredit bermasalah pada koperasi.

### **Saran**

Berdasarkan temuan tersebut, koperasi disarankan untuk memperkuat pengendalian internal dengan meningkatkan kedisiplinan dalam verifikasi dan survei kelayakan melalui penggunaan checklist standar, mempercepat arus informasi dengan menerapkan sistem pencatatan digital sederhana, serta memperketat monitoring lapangan terutama bagi debitur berisiko. Koperasi juga perlu menjadwalkan audit internal secara rutin agar potensi permasalahan dapat terdeteksi lebih awal, sekaligus meningkatkan kepatuhan petugas terhadap SOP. Selain itu, pendekatan persuasif terhadap debitur yang mengalami kesulitan bayar perlu ditingkatkan melalui komunikasi aktif dan skema pembayaran yang lebih fleksibel. Upaya-upaya ini diharapkan dapat membantu koperasi menekan risiko kredit bermasalah dan memperbaiki kualitas portofolio pembiayaan secara berkelanjutan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Andrianto. (2020). *Manajemen Kredit: Teori dan Konsep Bagi Bank Umum*. Qiara Media Publishing.
- Arhinful, R., Mensah, L., Gyamfi, B. A., & Obeng, H. A. (2025). The Impact of Non-Performing Loans on Bank Growth: The Moderating Roles of Bank Size and Capital Adequacy Ratio—Evidence from U.S. Banks. *International Journal of Financial Studies*, 13(3), 165. <https://doi.org/10.3390/ijfs13030165>
- Hery. (2019). *Pengendalian Akuntansi dan Manajemen*. Kencana (Prenadamedia Group).
- Lisa, O., Orbaningsih, D., & Aditya, N. (2023). Internal Audit's Role in Minimize Credit Troubled. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(03). <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i3-16>

- Naili, M., & Lahrichi, Y. (2022). Banks' Credit Risk, Systematic Determinants and Specific Factors: Recent Evidence from Emerging Markets. *Heliyon*, 8(2), e08960. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08960>
- Pirmansyah, P., Wahyu, W., Kharismayanda, M., Oktaviani, W., & Helfayani, W. D. (2023). Analisis Sistem Pengendalian Intern Pemberian Kredit pada KPRI Prima Husada Kabupaten Kampar. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 6(2), 395–401. <https://doi.org/10.35446/akuntansikompetif.v6i2.1462>
- Purwanti, K. (2021). *Akuntansi Koperasi*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Saliba, C., Farmanesh, P., & Athari, S. A. (2023). Does Country Risk Impact the Banking Sector's Non-Performing Loans? Evidence Using Quantile Regression. *Financial Innovation*, 9(1), 86. <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00494-2>
- Sarjana, S., Nardo, R., Hartono, R., Siregar, Z. H., Irmal, Sohilauw, M. I., Wahyuni, S., Rasyid, A., Djaha, Z. A., & Badrianto, Y. (2022). *Manajemen Risiko*. Media Sains Indonesia.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (26th ed.). CV. Alfabeta.
- Sumarlin, S. (2020). *Kualitas Hasil Audit (Audit Internal)*. Alauddin University Press.