

Analisis sistem pengendalian internal atas pemberian kredit pada Bank Prisma Dana Manado: Studi kasus pada kredit bermasalah

*Manajemen
Bisnis
dan
Keuangan
Korporat*

Asifa Wasilu

Corresponding author: wasiluasyifa@gmail.com

Sam Ratulangi University - Indonesia

Inggriani Elim

Sam Ratulangi University - Indonesia

Sherly Pinatik

Sam Ratulangi University - Indonesia

DOI

10.58784/mbkk.495

Keywords

credit granting

COSO

internal control system

non-performing loan

rural bank

JEL Classification

G21

M42

Received 13 August 2026

Revised 25 August 2026

Accepted 26 August 2026

Published 31 August 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the internal control system (ICS) over the credit granting process at Bank Prisma Dana Manado and to identify weaknesses that contribute to the occurrence of non-performing loans, drawing on the COSO (2013) five-component internal control framework and Agency Theory as the theoretical foundation. The study employs a descriptive qualitative method with a single case study approach on one working capital debtor who defaulted on their loan. The case was purposively selected because it represents a pattern of control weaknesses consistent with the increasing trend of Bank Prisma Dana Manado's Non-Performing Loan (NPL) ratio during the 2020–2024 period. Data were collected through semi-structured interviews with three key informants, observation, and documentation of credit policies, then analyzed using the interactive model of Miles et al. (2014), comprising data reduction, data display, and conclusion drawing/verification, and were further strengthened through source and technique triangulation. The results show that Bank Prisma Dana Manado's ICS formally incorporates all five COSO components, yet its implementation remains inconsistent, particularly in the control activities component (incomplete verification of the 5C principles) and the monitoring component (delayed post-disbursement monitoring, as well as insufficient segregation of duties between the marketing and credit analysis functions). These weaknesses directly contributed to the occurrence of the non-performing loan examined in this study and are consistent with the bank's rising NPL ratio, which increased from 5.0% in 2020 to 7.0% during 2023–2024. This study contributes to enriching the literature on internal control in Rural Banks (BPR), a segment that remains relatively understudied compared to commercial banks, while also offering practical implications for bank management and regulators in strengthening credit verification policies, segregation of duties, and post-disbursement monitoring to mitigate the risk of problem loans.

©2026 Asifa Wasilu, Inggriani Elim, Sherly Pinatik



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya dalam bentuk kredit, sehingga pengelolaan risiko kredit menjadi tantangan utama dalam menjalankan fungsi intermediasinya, mengingat tidak seluruh kredit yang disalurkan dapat dikategorikan lancar. Kredit bermasalah merugikan bank secara langsung, sehingga diperlukan sistem pengendalian internal (SPI) yang memadai untuk meminimalkan risiko tersebut (Lonto et al., 2024; Rachmawati & Rachman, 2023), terlebih rasio kredit bermasalah pada industri perbankan Indonesia masih berfluktuasi dari tahun ke tahun (Otoritas Jasa Keuangan, 2023). Kelemahan dalam analisis kredit dan pemantauan (*monitoring*) merupakan salah satu penyebab utamanya (Lonto et al., 2024).

Bank Prisma Dana Manado telah menerapkan berbagai strategi manajemen risiko, seperti pengetatan persyaratan kredit dan peningkatan pengawasan portofolio, namun rasio *Non-Performing Loan* (NPL) justru meningkat dari 5% (2020) menjadi 7% (2023–2024), melampaui batas ideal 5% yang ditetapkan OJK. Kesenjangan antara upaya pengendalian dan realitas hasil ini mengindikasikan perlunya analisis efektivitas SPI yang lebih mendalam.

Penelitian terdahulu mengenai efektivitas SPI atas pemberian kredit menunjukkan dua kecenderungan yang kontras. Sari dan Haryanti (2019) dan Wijoyo (2020), melalui studi kasus deskriptif pada BPR, menyimpulkan bahwa kepatuhan terhadap kerangka COSO menunjukkan SPI berjalan efektif, tetapi tanpa mengujinya terhadap indikator hasil seperti tren NPL. Sebaliknya, Kamula dan Jibrail (2026) menemukan bahwa pada program KUR di Bank Umum, kepatuhan SPI terhadap COSO tetap tidak mencegah kenaikan NPL akibat risiko musiman dan penyalahgunaan dana debitur. Sementara itu, Lonto et al. (2024), Rachmawati dan Rachman (2023), dan Nafilah et al. (2025) mengukur efektivitas SPI secara agregat melalui kuesioner/regresi lintas-responden pada bank umum, BPD, dan lembaga pembiayaan nonbank.

Sintesis atas keenam studi tersebut mengungkap tiga celah: (1) metode—belum ada yang menelusuri secara kronologis bagaimana kelemahan SPI bermanifestasi pada satu debitur hingga kredit macet; (2) hasil—klaim efektivitas SPI pada BPR belum diuji terhadap tren NPL aktual, sementara studi yang mengaitkan SPI dengan NPL dilakukan pada Bank Umum; dan (3) teori—tidak satu pun menggunakan *agency theory* untuk menjelaskan asimetri informasi di balik kelemahan SPI.

Penelitian ini mengisi ketiga celah tersebut melalui desain studi kasus tunggal pada satu debitur BPR yang mengalami kredit macet, menghubungkan temuan kualitatif dengan tren NPL bank, dan menganalisisnya melalui kerangka COSO (2013) yang dipadukan dengan *Agency Theory* (Jensen & Meckling, 1976). Penelitian ini

bertujuan untuk (1) menganalisis penerapan SPI pada Bank Prisma Dana Manado berdasarkan lima komponen COSO, dan (2) mengidentifikasi kelemahan SPI yang berkontribusi terhadap kredit bermasalah melalui studi kasus mendalam pada satu debitur representatif. Kebaruan penelitian ini terletak pada perpaduan studi kasus tunggal berbasis kredit macet riil dengan *Agency Theory*—pendekatan yang belum digunakan pada penelitian SPI perbankan terdahulu di konteks BPR.

Tinjauan pustaka

Agency theory

Agency theory yang dikembangkan oleh Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan hubungan keagenan sebagai suatu kontrak antara pihak prinsipal dan agen, yang berpotensi menimbulkan masalah keagenan (*agency problem*) akibat adanya asimetri informasi dan perbedaan kepentingan di antara kedua pihak. Dalam konteks perbankan, teori ini relevan pada dua tingkatan hubungan keagenan. Pertama, antara pemilik/pemegang kepentingan bank dan manajemen bank, di mana manajemen (agen) diharapkan bertindak untuk kepentingan pemilik dan nasabah penyimpan dana (prinsipal) melalui penerapan pengendalian internal yang memadai. Kedua, dan yang paling relevan dengan topik penelitian ini, antara bank sebagai kreditur (prinsipal) dan debitur sebagai penerima kredit (agen), di mana debitur pada umumnya memiliki informasi yang lebih lengkap mengenai kondisi usaha dan kemampuan bayarnya dibandingkan bank. Asimetri informasi inilah yang berpotensi menimbulkan *moral hazard* dan *adverse selection*, sehingga bank memerlukan mekanisme pengendalian internal, seperti analisis 5C dan pemantauan pasca pencairan, sebagai instrumen untuk memitigasi risiko keagenan tersebut (Jensen dan Meckling, 1976).

Akuntansi keuangan

Menurut Kieso et al. (2019), akuntansi keuangan adalah sebuah proses yang berpuncak pada penyusunan laporan keuangan perusahaan yang digunakan oleh pihak internal maupun eksternal, termasuk investor, kreditor, manajer, dan lembaga pemerintah. Thomas et al. (2019) menambahkan bahwa kualitas laporan keuangan sangat dipengaruhi oleh sistem pengendalian internal yang diterapkan suatu entitas, karena pengendalian internal berperan memastikan keandalan proses pencatatan dan pelaporan transaksi keuangan, termasuk transaksi perkreditan.

Definisi tersebut menempatkan akuntansi keuangan bukan sekadar sebagai aktivitas pencatatan, melainkan sebagai sistem yang mengubah peristiwa ekonomi menjadi informasi yang dijadikan dasar pengambilan keputusan oleh pihak eksternal. Suwardjono

(2013) menegaskan bahwa pelaporan keuangan pada dasarnya direkayasa secara sengaja agar mampu memengaruhi perilaku pengambil keputusan ekonomik melalui penyediaan informasi yang mengikuti prinsip akuntansi berterima umum, sehingga kualitas keputusan yang diambil pihak eksternal termasuk keputusan kredit, sangat bergantung pada mutu perekayasaan informasi tersebut. Pada bank, khususnya BPR, konsekuensi dari posisi tersebut menjadi sangat besar karena kredit yang disalurkan merupakan komponen aset produktif yang paling dominan. Dengan demikian, keputusan pemberian kredit yang dianalisis dalam penelitian ini pada akhirnya bermuara pada angka akuntansi: nilai tercatat kredit yang diberikan, cadangan kerugian penurunan nilai, pendapatan bunga, hingga laba dan permodalan bank. Kelemahan pengendalian internal pada tahap verifikasi 5C dan pemantauan pasca pencairan karenanya tidak hanya berdampak ekonomis berupa potensi kerugian, tetapi juga berdampak informasional berupa risiko distorsi pada laporan keuangan.

Keterkaitan tersebut dapat dijelaskan melalui mekanisme pengukuran kualitas kredit. Klasifikasi kolektibilitas kredit – lancar, kurang lancar, diragukan, dan macet – beserta pembentukan penyisihan penghapusan aset produktif pada BPR bersumber dari data pemantauan debitur, baik berupa ketepatan pembayaran maupun kondisi usaha debitur (Otoritas Jasa Keuangan, 2018). Artinya, keandalan angka penyisihan sepenuhnya bergantung pada mutu proses pemantauan yang justru menjadi salah satu titik lemah yang ditemukan dalam penelitian ini. Ketika pemantauan pasca pencairan terlambat dilakukan, penurunan kualitas kredit terdeteksi lebih lambat daripada terjadinya, sehingga penurunan kolektibilitas dan pembentukan cadangan tercatat pada periode yang lebih akhir. Pada saat yang sama, kredit yang secara substansi telah bermasalah masih diperlakukan sebagai kredit lancar sehingga pendapatan bunganya tetap diakui secara akrual. Kombinasi keduanya berpotensi menghasilkan laba yang terlalu tinggi (*overstated*) dan aset yang belum mencerminkan nilai yang dapat dipulihkan.

Perspektif akuntansi keuangan kontemporer memperkuat argumen ini. Pergeseran dari model kerugian yang telah terjadi (*incurred loss*) menuju model kerugian kredit ekspektasian (*expected credit loss*) sebagaimana diatur dalam PSAK 71 menuntut entitas menilai risiko kredit secara berwawasan ke depan dan sejak pengakuan awal (Ikatan Akuntan Indonesia, 2017). Model semacam ini menuntut kualitas data debitur yang jauh lebih tinggi – informasi arus kas usaha, riwayat pembayaran, dan nilai agunan yang terkini – yang seluruhnya merupakan keluaran dari kegiatan pengendalian dan pemantauan dalam kerangka COSO (2013). Dengan kata lain, tanpa verifikasi 5C yang lengkap dan pemantauan

yang berkelanjutan, penerapan model penurunan nilai apa pun hanya akan menghasilkan estimasi yang lemah, karena masukan yang digunakan tidak merepresentasikan risiko sesungguhnya.

Hubungan tersebut juga menjelaskan mengapa keandalan pelaporan keuangan ditempatkan sebagai salah satu dari tiga tujuan pengendalian internal dalam kerangka COSO (2013), sejajar dengan efektivitas operasi dan kepatuhan. Temuan empiris pada konteks BPR turut mendukung hubungan ini: Fadya et al. (2024), dalam penelitiannya pada BPR Syariah di Kota Medan, menemukan bahwa audit internal dan sistem pengendalian internal secara signifikan memengaruhi kualitas pelaporan keuangan bank, baik secara parsial maupun simultan, yang menegaskan bahwa kelemahan kedua fungsi tersebut berpotensi menurunkan keandalan laporan keuangan BPR sebagaimana dijumpai pada kasus yang dianalisis dalam penelitian ini. Kelemahan pemisahan fungsi antara pemasaran dan analisis kredit, misalnya, tidak hanya melemahkan objektivitas keputusan kredit, tetapi juga menghilangkan verifikasi independen atas data yang kelak menjadi dasar pencatatan akuntansi. Dari sudut pandang *agency theory*, kondisi ini membuka ruang bagi lapisan keagenan kedua, yaitu antara manajemen bank sebagai agen dan pemilik serta nasabah penyimpan dana sebagai prinsipal. Manajemen memiliki insentif untuk menunda penurunan kolektibilitas atau melakukan restrukturisasi yang bersifat kosmetik agar rasio NPL tetap berada di bawah ambang batas yang ditetapkan regulator (Jensen dan Meckling, 1976).

Implikasinya bagi penelitian ini, rasio NPL yang meningkat dari 5,0% pada 2020 menjadi 7,0% pada periode 2023–2024 perlu dibaca bukan semata sebagai indikator risiko, melainkan sebagai keluaran akuntansi yang validitasnya bergantung pada ketepatan klasifikasi kredit. Jika pemantauan berjalan lemah, rasio tersebut justru berpeluang menggambarkan kondisi yang lebih baik daripada keadaan sebenarnya (*understated*). Oleh karena itu, telaah akuntansi keuangan dalam penelitian ini berfungsi sebagai lensa untuk menilai konsekuensi ganda dari kelemahan sistem pengendalian internal atas pemberian kredit, yaitu meningkatnya risiko kredit bermasalah sekaligus menurunnya keandalan informasi keuangan yang dilaporkan kepada pemangku kepentingan (Thomas et al., 2019; Kieso et al., 2019).

Sistem pengendalian internal

Berdasarkan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Nomor 35/SEOJK.03/2017 tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum, setiap bank wajib memiliki sistem pengendalian intern yang dapat diperluas dan diperdalam sesuai kebutuhan bank. Bank yang telah memiliki sistem

pengendalian intern namun belum memenuhi acuan pedoman standar tersebut wajib menyesuaikan dan menyempurnakan sistem pengendalian internnya. Dalam penyusunan sistem pengendalian intern, bank harus mempertimbangkan total aset, produk dan jasa yang ditawarkan, kompleksitas operasional, jaringan kantor, profil risiko dari setiap kegiatan usaha, metode pengolahan data dan pengukuran risiko, serta ketentuan terkait lainnya (Otoritas Jasa Keuangan, 2017). Kelemahan pengendalian internal pada bank umumnya terjadi pada tahap verifikasi data dan pemantauan kredit, sebagaimana ditemukan pula pada kasus yang dianalisis dalam penelitian ini.

Komponen utama sistem pengendalian internal bank menurut COSO

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013) merumuskan kerangka pengendalian internal yang terdiri atas lima komponen yang saling berkaitan, yaitu:

1. Lingkungan Pengendalian (*control environment*). Komponen ini mencerminkan sikap dan tindakan direksi serta dewan komisaris dalam membangun budaya integritas, etika kerja, dan kesadaran akan pentingnya pengendalian internal bagi seluruh pegawai bank, yang menjadi fondasi bagi keempat komponen lainnya.
2. Penilaian Risiko (*risk assessment*). Merupakan proses identifikasi dan analisis risiko yang dihadapi bank dalam pencapaian tujuannya, termasuk risiko yang timbul dari perubahan kondisi eksternal (seperti pandemi atau resesi) maupun internal (seperti perubahan produk atau sistem informasi), sehingga bank dapat menetapkan limit dan teknik pengendalian risiko yang sesuai.
3. Kegiatan Pengendalian (*control activities*). Meliputi kebijakan dan prosedur yang memastikan arahan manajemen dilaksanakan, seperti otorisasi berjenjang, verifikasi independen, rekonsiliasi, dan pemisahan fungsi (*segregation of duties*) antara fungsi pemasaran, analisis kredit, dan persetujuan kredit.
4. Informasi dan Komunikasi (*information & communication*). Berkaitan dengan ketersediaan sistem yang mampu mengidentifikasi, menangkap, dan mengomunikasikan informasi yang relevan dan tepat waktu kepada pihak-pihak yang memerlukannya untuk melaksanakan tanggung jawabnya, termasuk pelaporan status kredit debitur kepada manajemen.
5. Pemantauan (*monitoring activities*). Merupakan proses evaluasi berkelanjutan atas kecukupan dan efektivitas kelima komponen pengendalian internal, baik melalui pemantauan berjalan oleh satuan kerja operasional (*risk-taking unit*) maupun evaluasi berkala oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI), serta tindak

lanjut perbaikan atas kelemahan yang ditemukan.

Sistem pengendalian internal yang diterapkan secara konsisten pada kelima komponen tersebut, sebagaimana dirumuskan dalam kerangka COSO (2013), diarahkan untuk meningkatkan efektivitas operasional dan menurunkan risiko kredit bermasalah pada lembaga keuangan.

Kredit perbankan

Kata kredit berasal dari bahasa Latin *credere*, yang berarti kepercayaan (Kasmir, 2020). Kredit dan kepercayaan (*trust*) merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan, karena pemberian pinjaman pada dasarnya dibangun di atas keyakinan bahwa debitur akan memenuhi kewajibannya di masa mendatang. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan (Republik Indonesia, 1998), kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan pinjam-meminjam antara bank dan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga. Analisis kelayakan kredit umumnya dilakukan dengan menerapkan prinsip 5C, yaitu *Character, Capacity, Capital, Collateral*, dan *Condition* (Kasmir, 2020), yang berfungsi sebagai instrumen bank untuk mengurangi asimetri informasi terhadap calon debitur sebagaimana dijelaskan dalam *Agency Theory*.

Tujuan pemberian kredit

Tujuan pemberian kredit tidak terlepas dari misi didirikannya bank tersebut. Menurut Kasmir (2020), tujuan utama pemberian kredit meliputi: (1) mencari keuntungan, yaitu memperoleh hasil dari pemberian kredit dalam bentuk bunga dan biaya administrasi; (2) membantu usaha nasabah yang memerlukan dana, baik untuk investasi maupun modal kerja; dan (3) membantu pemerintah, karena semakin banyak kredit yang disalurkan oleh perbankan, semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan pembangunan di berbagai sektor.

Kerangka konseptual

Berdasarkan kajian teori, penelitian ini disusun mengikuti alur kerangka konseptual berikut: lingkungan pengendalian dan kelima komponen COSO membentuk dasar bagi pelaksanaan analisis kredit berbasis prinsip 5C pada tahap pemberian kredit; efektivitas penerapan kelima komponen tersebut menentukan kualitas keputusan pemberian kredit; dan pada akhirnya bermuara pada kualitas kredit yang tercermin dari tingkat *Non-Performing Loan* (NPL) bank. Kerangka ini diringkas pada Tabel 1.

Tabel 1. Kerangka konseptual penelitian

Tahap	Elemen Kunci	Keluaran (Outcome)
Komponen SPI (COSO)	Lingkungan pengendalian, penilaian risiko, kegiatan pengendalian, informasi & komunikasi, pemantauan	Kerangka pengendalian formal bank
Proses Analisis Kredit	Verifikasi prinsip 5C (Character, Capacity, Capital, Collateral, Condition)	Keputusan persetujuan/penolakan kredit
Pasca Pencairan	Pemantauan (monitoring) dan tindak lanjut	Kualitas kredit / rasio NPL

Sumber: Data olahan, 2026

Metode riset

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dengan desain studi kasus (*case study*), yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek secara alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian lebih menekankan pada makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2020). Pendekatan kualitatif dinilai sesuai untuk studi kasus karena mampu memberikan gambaran yang komprehensif dan mendalam mengenai suatu fenomena dalam konteks nyata (Creswell dan Creswell, 2018).

Penelitian dilaksanakan di kantor cabang utama Bank Prisma Dana Manado pada periode 13 Februari hingga 13 Maret 2025. Nama debitur dan alamat kantor secara spesifik disamarkan dalam naskah ini sesuai dengan pertimbangan etika penelitian yang dijelaskan pada bagian 3.7.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) memiliki keterlibatan langsung dalam proses pemberian dan/atau pengawasan kredit; (2) memiliki masa kerja minimal dua tahun pada posisi terkait; dan (3) bersedia diwawancarai secara terbuka mengenai praktik pengendalian internal bank. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian ini melibatkan tiga informan kunci sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Profil informan penelitian

Inisial	Jabatan	Lama Bekerja	Tanggal Wawancara
AO-1	Account Officer / Petugas Kredit	4 tahun	17 Februari 2025
KS-1	Kepala Seksi Kredit	7 tahun	20 Februari 2025
IC-1	Petugas Internal Control Risk Officer (ICRO)	3 tahun	25 Februari 2025

Sumber: Data olahan, 2026

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data kualitatif berupa hasil wawancara, observasi, dan dokumen kebijakan perkreditan, serta data kuantitatif pendukung berupa data rasio *Non-Performing Loan* (NPL) bank periode 2020–2024. Berdasarkan sumbernya, data primer diperoleh langsung dari hasil wawancara dengan informan (Sugiyono, 2018), sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen internal bank, peraturan Otoritas Jasa Keuangan, dan literatur terkait sistem pengendalian internal serta manajemen risiko kredit.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui 1). Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati langsung praktik pelayanan dan proses pemberian kredit yang berlangsung di kantor cabang. 2). Wawancara, yaitu wawancara semi-terstruktur dengan ketiga informan pada Tabel 2 mengenai prosedur, kebijakan, dan praktik pengendalian internal atas pemberian kredit. 3). Dokumentasi, yaitu penelaahan dokumen resmi bank, meliputi *Standard Operating Procedure* (SOP) pemberian kredit, dokumen studi kasus kredit bermasalah, dan laporan rasio NPL periode 2020–2024.

Keabsahan (*trustworthiness*) data penelitian ini diperkuat melalui dua jenis triangulasi. Pertama, triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara antara ketiga informan (*Account Officer*, Kepala Seksi Kredit, dan petugas ICRO) untuk memastikan konsistensi informasi mengenai praktik pengendalian internal yang sesungguhnya berjalan. Kedua, triangulasi teknik, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi langsung dan dokumen kebijakan kredit tertulis, misalnya membandingkan pernyataan informan mengenai pelaksanaan verifikasi lapangan dengan dokumen hasil survei debitur yang sesungguhnya tersedia. Kesesuaian maupun ketidaksesuaian antar-sumber dan antar-teknik data digunakan sebagai dasar untuk menilai keandalan temuan penelitian.

Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles et al. (2014), yang terdiri atas empat tahap: (1) pengumpulan data yang diperlukan berupa hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi di Bank Prisma Dana Manado; (2) reduksi data, yaitu proses evaluasi dan penyederhanaan data yang telah dikumpulkan agar sesuai dengan fokus penelitian; (3) penyajian data, yaitu penyusunan kumpulan informasi secara sistematis sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan; dan (4) penarikan kesimpulan/verifikasi, yaitu proses interpretasi akhir atas data yang telah direduksi dan disajikan, yang kemudian diverifikasi silang melalui triangulasi.

**Hasil dan
pembahasan**

Hasil

Tren *Non-Performing Loan* dan justifikasi pemilihan kasus

Sebagai konteks kuantitatif sebelum studi kasus disajikan, Tabel 3 menunjukkan perkembangan rasio *Non-Performing Loan* (NPL) Bank Prisma Dana Manado selama periode 2020–2024.

Tabel 3. Tren rasio *Non-Performing Loan* (NPL) Bank Prisma Dana Manado tahun 2020–2024

Tahun	Total Kredit (Rp Miliar)	Kredit Bermasalah (Rp Miliar)	Rasio NPL (%)
2020	120,0	6,0	5,0%
2021	135,0	8,1	6,0%
2022	150,0	9,0	6,0%
2023	165,0	11,6	7,0%
2024	180,0	12,6	7,0%

Sumber: Data olahan, 2026

Tabel 3 menunjukkan bahwa rasio NPL Bank Prisma Dana Manado meningkat secara konsisten dari 5,0% pada tahun 2020 menjadi 7,0% pada periode 2023–2024, dan berada di atas batas ideal 5% yang ditetapkan OJK sejak tahun 2021. Tren ini mengindikasikan adanya kelemahan sistemik dalam pengendalian internal atas pemberian kredit, bukan sekadar kasus tunggal yang bersifat kebetulan. Atas dasar tren tersebut, penelitian ini memilih satu kasus kredit modal kerja yang mengalami kemacetan pada awal periode pengamatan (2020–2021) sebagai *critical case*, yaitu kasus yang dipilih karena polanya, lemahnya verifikasi karakter dan kapasitas debitur, penilaian agunan yang tidak cermat, serta pemantauan pasca pencairan yang terlambat merepresentasikan kelemahan pengendalian yang berulang dan konsisten dengan naiknya tren NPL agregat pada Tabel 3, sebagaimana dikonfirmasi oleh ketiga informan penelitian pada saat wawancara.

Studi kasus kredit bermasalah: CV. X

Bank Prisma Dana Manado merupakan salah satu lembaga keuangan yang berfokus pada penyaluran kredit konsumtif maupun produktif. Dalam praktiknya, pemberian kredit menjadi sumber pendapatan utama bank, namun juga memiliki potensi risiko kredit bermasalah. Pada tahun 2020, Bank Prisma Dana Manado menyalurkan kredit modal kerja sebesar Rp500.000.000 kepada CV. X, sebuah usaha perdagangan bahan bangunan di Kota Manado. Proses analisis kredit dilakukan dengan menggunakan prinsip 5C, namun dalam pelaksanaannya ditemukan beberapa kelemahan yang dapat dipetakan ke komponen COSO yang relevan sebagai berikut.

1. *Character*. Petugas kredit tidak melakukan pengecekan silang (*cross-check*) secara mendalam mengenai riwayat kredit debitur di bank lain, padahal debitur memiliki catatan kredit kurang lancar di salah satu bank swasta. Kelemahan ini mencerminkan lemahnya komponen Kegiatan Pengendalian dan Informasi dan Komunikasi pada kerangka COSO, karena informasi riwayat kredit debitur yang tersedia (misalnya melalui Sistem Layanan Informasi Keuangan/SLIK OJK) tidak dimanfaatkan secara memadai dalam proses persetujuan kredit.
2. *Capacity*. Analisis arus kas usaha hanya berdasarkan laporan keuangan yang diberikan debitur tanpa verifikasi lapangan secara komprehensif, sementara laporan keuangan tersebut ternyata dimanipulasi agar tampak sehat. Hal ini juga mencerminkan kelemahan komponen Kegiatan Pengendalian berupa tidak adanya prosedur verifikasi independen atas data keuangan debitur.
3. *Capital*. Debitur hanya menyetor modal sendiri dalam jumlah kecil, namun pihak bank tetap menyetujui kredit dengan alasan optimisme usaha akan berkembang pesat, yang menunjukkan lemahnya penerapan komponen Penilaian Risiko dalam mempertimbangkan struktur permodalan debitur.
4. *Collateral*. Jaminan berupa sertifikat tanah ternyata bermasalah karena masih dalam sengketa keluarga, dan penilaian agunan dilakukan secara berlebihan sehingga nilainya dianggap cukup menutup pinjaman. Kelemahan ini terkait dengan lemahnya Kegiatan Pengendalian pada tahap verifikasi legalitas agunan.
5. *Condition*. Analisis kondisi pasar tidak dilakukan secara mendalam, padahal pandemi COVID-19 pada tahun 2020 sangat memengaruhi sektor perdagangan bahan bangunan dan menyebabkan penurunan penjualan drastis. Hal ini mencerminkan lemahnya komponen Penilaian Risiko dalam mengantisipasi risiko eksternal yang material.

Enam bulan setelah pencairan kredit, CV. X mulai mengalami kesulitan pembayaran angsuran. Pada bulan ke-10, kredit masuk dalam kategori kredit dalam perhatian khusus (DPK), dan akhirnya pada bulan ke-14 menjadi kredit macet karena debitur sama sekali tidak mampu melunasi kewajibannya. Kronologi ini menunjukkan bahwa komponen Pemantauan (*monitoring*) juga tidak berfungsi secara memadai, karena tanda-tanda kesulitan pembayaran baru terdeteksi setelah beberapa bulan tunggakan berjalan, bukan sejak indikasi awal penurunan kinerja usaha debitur muncul.

Pembahasan

Pemetaan kerangka COSO dan regulasi SEOJK

Regulasi Otoritas Jasa Keuangan, khususnya SEOJK No. 35/SEOJK.03/2017 tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum dan POJK No. 65/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, pada dasarnya mengatur elemen pengendalian internal yang selaras dengan kelima komponen COSO (2013), meskipun menggunakan istilah yang sedikit berbeda. Tabel 4 menyajikan pemetaan korespondensi antara kedua kerangka tersebut agar analisis pada bagian ini konsisten menggunakan satu kerangka utama, yaitu COSO.

Tabel 4. Pemetaan komponen COSO dan elemen regulasi SEOJK No. 35/SEOJK.03/2017

Komponen COSO (2013)	Elemen Regulasi SEOJK No. 35/SEOJK.03/2017 yang Berkorespondensi
Lingkungan Pengendalian	Pengawasan oleh manajemen dan budaya pengendalian
Penilaian Risiko	Manajemen risiko dan penilaian risiko
Kegiatan Pengendalian	Kebijakan dan prosedur kredit; struktur organisasi dan pemisahan fungsi
Informasi dan Komunikasi	Sistem informasi dan pelaporan
Pemantauan	Audit internal dan monitoring

Sumber: Data olahan, 2026

Analisis kelemahan sistem pengendalian internal berdasarkan komponen COSO

Mengacu pada pemetaan Tabel 4, temuan kelemahan pengendalian internal pada kasus CV. X dan hasil wawancara dengan ketiga informan diuraikan secara terintegrasi menurut kelima komponen COSO sebagai berikut, tanpa pengulangan pembahasan pada kerangka regulasi yang terpisah.

1. Lingkungan Pengendalian. Bank telah memiliki SOP pemberian kredit secara tertulis, namun berdasarkan hasil wawancara dengan informan KS-1, pelaksanaannya di lapangan belum sepenuhnya disiplin, sehingga kebijakan kredit cenderung menjadi dokumen formalitas dan belum sepenuhnya membentuk budaya kepatuhan pada seluruh lini staf kredit.
2. Penilaian Risiko. Bank belum melakukan stress test terhadap usaha debitur secara sistematis, sehingga tidak mengantisipasi dampak risiko eksternal seperti pandemi COVID-19 yang menyebabkan penurunan drastis omzet usaha debitur. Penilaian risiko eksternal semacam ini penting mengingat pandemi COVID-19 secara umum turut memengaruhi kemampuan bayar

debitur pada sektor perbankan selama periode tersebut.

3. Kegiatan Pengendalian. Ditemukan dua kelemahan utama, yaitu (i) verifikasi dokumen agunan yang bersifat administratif tanpa pemeriksaan lapangan yang memadai, dan (ii) fungsi pemasaran, analisis, dan verifikasi kredit belum sepenuhnya terpisah (*segregation of duties*), sehingga staf pemasaran berpotensi memengaruhi hasil analisis kredit. Kondisi ini konsisten dengan temuan Lonto et al. (2024) bahwa kegagalan analisis kredit yang tidak menyeluruh menjadi salah satu penyebab meningkatnya kredit bermasalah.
4. Informasi dan Komunikasi. Sistem pelaporan kredit pada bank masih bersifat manual dan relatif lambat, sehingga informasi mengenai status kredit debitur belum sepenuhnya tersampaikan kepada manajemen secara real-time untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat waktu.
5. Pemantauan. Audit internal sudah dijalankan, namun sifatnya masih cenderung administratif dan belum secara mendalam menelaah validitas dokumen agunan maupun laporan keuangan debitur. Pemantauan kredit pasca pencairan juga dilakukan relatif terlambat, yaitu setelah terjadi tunggakan lebih dari tiga bulan, padahal komponen Pemantauan dalam kerangka COSO (2013) menekankan pentingnya deteksi dini atas kelemahan pengendalian sebelum kondisi debitur memburuk lebih jauh.

Secara keseluruhan, kelemahan pada kelima komponen tersebut, khususnya pada komponen Kegiatan Pengendalian dan Pemantauan, secara langsung berkontribusi terhadap tidak terdeteksinya risiko gagal bayar debitur CV. X sejak dini, dan konsisten dengan tren peningkatan rasio NPL agregat bank sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Implikasi terhadap peningkatan kredit bermasalah dalam perspektif *agency theory*

Temuan ini dapat dijelaskan melalui lensa *agency theory* (Jensen dan Meckling, 1976). Ketika komponen Kegiatan Pengendalian dan Pemantauan pada SPI bank tidak berjalan optimal, asimetri informasi antara bank (prinsipal) dan debitur (agen) tidak dapat dimitigasi secara memadai, sehingga bank kehilangan kemampuan untuk mendeteksi secara dini perilaku oportunistik debitur, seperti manipulasi laporan keuangan pada kasus CV. X. Dengan kata lain, sistem pengendalian internal berfungsi sebagai mekanisme pengurang biaya keagenan (*agency cost*) dalam hubungan kredit; ketika mekanisme ini melemah, biaya keagenan tersebut termanifestasi dalam bentuk peningkatan rasio kredit bermasalah, sebagaimana tampak pada tren NPL Bank Prisma Dana Manado

yang terus meningkat selama periode 2020–2024.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Sistem Pengendalian Internal (SPI) Bank Prisma Dana Manado secara formal telah memuat kelima komponen COSO, namun implementasinya belum sepenuhnya konsisten, terutama pada komponen Kegiatan Pengendalian (verifikasi 5C dan pemisahan fungsi) dan Pemantauan (monitoring pasca pencairan). Kelemahan tersebut, sebagaimana tergambar pada studi kasus CV. X, konsisten dengan tren peningkatan rasio NPL bank dari 5,0% pada tahun 2020 menjadi 7,0% pada periode 2023–2024, sehingga tujuan penelitian ini telah terjawab. Secara teoretis, temuan ini memperkuat relevansi *agency theory* dalam konteks pengendalian internal perbankan dengan menunjukkan secara empiris bagaimana kelemahan komponen Kegiatan Pengendalian dan Pemantauan pada kerangka COSO memperbesar asimetri informasi antara bank dan debitur hingga bermanifestasi sebagai peningkatan risiko kredit bermasalah. Penelitian ini juga berkontribusi memperkaya literatur SPI perbankan pada konteks Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang relatif kurang diteliti dibandingkan bank umum, serta menawarkan pemetaan eksplisit antara kerangka COSO dan regulasi SEOJK bagi penelitian sejenis di masa mendatang.

Berdasarkan temuan tersebut, manajemen Bank Prisma Dana Manado disarankan untuk memperkuat kebijakan kredit agar tidak sekadar formalitas, menetapkan pemisahan fungsi (*segregation of duties*) yang tegas antara pemasaran, verifikasi kredit, dan audit internal, memastikan Unit Manajemen Risiko dan Audit Internal berperan aktif, mengembangkan sistem informasi kredit yang mampu mendeteksi risiko sejak dini, melaksanakan pemantauan pasca pencairan secara berkala, serta menumbuhkan budaya berorientasi risiko dan kepatuhan. Sementara itu, regulator (OJK) disarankan memperkuat pengawasan kepatuhan BPR terhadap SEOJK No. 35/SEOJK.03/2017 dan POJK No. 65/POJK.03/2016, serta mendorong integrasi pengecekan riwayat kredit debitur melalui SLIK secara wajib. Penelitian ini memiliki keterbatasan berupa desain studi kasus tunggal yang membatasi transferabilitas temuan secara statistik, potensi bias subjektivitas peneliti sebagai instrumen kunci meski telah diminimalkan melalui triangulasi, serta cakupan yang terbatas pada satu BPR di satu wilayah operasional. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain multi-kasus atau studi komparatif antar-BPR di wilayah berbeda, serta memadukan pendekatan kualitatif dengan analisis kuantitatif atas data panel NPL multi-BPR untuk menguji secara statistik hubungan antara kekuatan komponen SPI dan tingkat kredit bermasalah.

**Daftar
pustaka**

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal control – integrated framework. <https://www.coso.org>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach. 5th edition. SAGE Publications.
- Fadya, S., Ningsi, E. H., & Siregar, F. A. H. (2024). Pengaruh audit internal dan sistem pengendalian internal terhadap kualitas laporan keuangan pada PT. BPR Syariah di Kota Medan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 993–1007. <https://al-haramjournal.co.id/index.php/EKOMA/article/view/5941>
- Fatimah,. (2025). Analisis pengendalian internal dalam meningkatkan efektivitas pemberian kredit pada PT. Federal Internasional Finance Kabupaten Tolitoli. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5(2), 2125–2133. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i2.18459>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kamula, R., & Jibrail, A. (2026). Analisis Efektivitas Pengendalian Internal terhadap Kredit Macet pada Program KUR di PT. BRI Unit Moyo Hulu. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 5(4), 2698–2710. <https://doi.org/10.55681/sentri.v5i4.6164>
- Kasmir. (2020). *Dasar-dasar perbankan*. Edisi Revisi. PT RajaGrafindo Persada.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2019). *Intermediate accounting*. 17th edition. Wiley.
- Lonto, M., Tanor, L., & Poernomo, A. (2024). Analisis efektivitas sistem pengendalian internal dalam pemberian kredit. *Jurnal Akuntansi Manado (JAIM)*, 5(1), 262–273. <https://doi.org/10.53682/jaim.vi.6327>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. 3rd edition. Sage Publications.
- Nafilah, D. I., Afif, M. N., & Hutomo, Y. P. (2025). Analisis Pengendalian Internal Pada Pemberian Kredit Tanpa Jaminan di Lembaga Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekkar Unit Caringin Bogor. *Jurnal Akademi Akuntansi Indonesia Padang*, 5(1), 58-68. <https://doi.org/10.31933/t5787x39>
- Rachmawati., & Rachman, S. R. (2023). Analisis sistem pengendalian internal atas pemberian kredit multiguna dalam mengurangi kredit bermasalah pada PT. BPD Sultra Cabang Utama. (2023). *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 3(2), 321-338. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v3i2.223>

- Sari, H. R., & Haryanti, S. S. (2019). Analisis penerapan sistem pengendalian internal terhadap pemberian kredit (Studi kasus pada PT. Bank Kartadhani Mulya Kabupaten Sukoharjo). *Advance: Journal of Accounting*, 6(2), 131-144. <https://ejournal.stie-aub.ac.id/index.php/advance/article/view/548/0>
- Suwardjono. (2013). *Teori akuntansi: Perekayasa pelaporan keuangan*. Edisi ketiga. BPFE Yogyakarta.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Thomas, C. W., Tietz, Suwardy, T., Chern, K. W., Harrison Jr, W. T., & Horngren, C. T. (2019). *Financial accounting*. 12th edition. Pearson Education.
- Udayani, N., Mane, A., & Thanwain. (2023). Analisis sistem pengendalian internal terhadap pemberian kredit multiguna pada PT Bank Sulselbar Cabang Makassar. *ACCESS: Journal of Accounting, Finance and Sharia Accounting*, 1(3), 142 - 147. <https://doi.org/10.56326/access.v1i3.2056>
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. <https://peraturan.bpk.go.id>
- Wijoyo, H. (2020). Analisis pengendalian internal dalam pemberian kredit pada PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Indomitra Mandiri. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 1(4), 157-162. <https://ejurnal.seminar-id.com/index.php/tin/article/view/449>