



## Analisis Efektivitas Pengendalian Internal terhadap Kredit Macet pada Program KUR di PT. BRI Unit Moyo Hulu

Rizky Kamula<sup>1</sup>, Ahmad Jibrail<sup>2\*</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Teknologi Sumbawa, Sumbawa, Indonesia

\*Corresponding Author's e-mail: [ahmad.jibrail@uts.ac.id](mailto:ahmad.jibrail@uts.ac.id)

### Article History:

Received: April 1, 2026

Revised: April 23, 2026

Accepted: April 30, 2026

### Keywords:

Internal Control, Bad Credit, NPL, KUR, BRI Unit Moyo Hulu

**Abstract:** This study aims to analyze the effectiveness of the internal control system in preventing and managing bad credit within the Kredit Usaha Rakyat (KUR) program at PT. BRI Unit Moyo Hulu for the period 2024–2026. Data were collected through in-depth interviews with the Unit Head, Account Officer (AO), Customer Service (CS), and official credit documents. The results show that internal control procedures have been implemented according to standards, covering SLIK OJK checks, field surveys, clear division of tasks, daily monitoring, and biannual internal audits. Effectiveness was evaluated using the five components of the COSO framework. However, the Non-Performing Loan (NPL) ratio rose from 6.56% in 2024 to 10.16% in 2025 and 10.23% for January–May 2026. This increase was mainly caused by seasonal factors before the harvest season and the use of funds for non-business purposes. Nevertheless, informants considered the internal control system highly optimal because it successfully mitigated risks through credit restructuring and customer education. The study concludes that internal control is procedurally effective, but requires stronger seasonal risk mitigation to further reduce the NPL ratio. In particular, the Risk Assessment component needs to be strengthened by integrating agricultural seasonal cycles and harvest-period risk indicators into the debtor eligibility analysis framework, so that pre-harvest payment default can be anticipated and mitigated more effectively.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



*How to cite:* 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>

## PENDAHULUAN

Di BRI Unit Moyo Hulu, Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat, tingkat kredit macet atau Non-Performing Loan (NPL) pada program Kredit Usaha Rakyat (KUR) tercatat masih cukup tinggi. Data historis menunjukkan NPL mencapai 6,56% sepanjang tahun 2024, kemudian meningkat menjadi 10,16% pada tahun 2025, dan mencapai 10,23% untuk periode Januari hingga Mei 2026. Angka tersebut jauh melampaui rata-rata nasional KUR yang berada pada kisaran 2,19%–2,49% sepanjang tahun 2025. Kondisi ini terutama dipicu oleh karakteristik debitur yang mayoritas bergerak di sektor pertanian, di mana gagal panen, penyalahgunaan dana untuk kebutuhan non-produktif, serta masalah kesehatan nasabah sebelum memasuki musim panen raya (Juni–Agustus) menjadi faktor utama.

Oleh karena itu, tantangan serupa juga dirasakan di tingkat regional Provinsi Nusa Tenggara Barat, khususnya Pulau Sumbawa. Wilayah ini sangat bergantung pada sektor pertanian dan perikanan sebagai pilar ekonomi utama, sehingga penyaluran KUR rentan

terhadap fluktuasi musim tanam, serangan hama, serta keterbatasan infrastruktur dan akses pasar. Meskipun penyaluran KUR di NTB terus meningkat dari tahun ke tahun, risiko kredit macet di daerah pedesaan seperti Sumbawa tetap tinggi akibat minimnya diversifikasi usaha dan ketergantungan terhadap faktor alam.

Secara nasional, program KUR yang telah berjalan sejak 2007 merupakan instrumen penting dalam pemberdayaan UMKM. Sepanjang tahun 2025, BRI sebagai penyalur terbesar berhasil menyalurkan KUR hingga Rp178,08 triliun kepada sekitar 3,8 juta debitur, dengan sektor produksi (termasuk pertanian) mendominasi hingga 64,49%. Namun, disparitas antardaerah menunjukkan bahwa keberhasilan program tersebut belum merata. Kredit macet yang tinggi di unit-unit pedesaan tidak hanya menggerus kesehatan portofolio bank, tetapi juga mengancam keberlanjutan subsidi bunga pemerintah serta target peningkatan akses pembiayaan UMKM.

Dalam konteks yang lebih luas, pengendalian internal memegang peran strategis dalam manajemen risiko kredit perbankan. Kerangka COSO menekankan lima komponen utama—lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan—sebagai fondasi untuk memastikan penyaluran kredit yang tepat sasaran dan berkelanjutan. Meskipun demikian, penerapan di tingkat unit operasional sering kali menghadapi kendala teknis seperti gangguan jaringan dan keterbatasan sumber daya manusia.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji efektivitas pengendalian internal terhadap kredit macet KUR. Rahmadani dkk. (2024) pada PT Bank Sumut Cabang Koordinator Medan menyimpulkan bahwa penerapan sistem pengendalian internal berbasis COSO telah berjalan baik dan mampu meminimalkan risiko. Demikian pula, Daipaha dkk. (2024) di BRI Unit Aloei Saboe Kota Gorontalo menemukan bahwa pengendalian internal cukup efektif melalui monitoring rutin dan penagihan intensif. Nurkhafifa dkk. (2024) pada BRI Cabang Sinjai Unit Tassililu juga menunjukkan kesesuaian prosedur dengan Standar Operasional Prosedur (SOP), meskipun masih terdapat kekurangan kecil pada verifikasi dokumen. Namun, mayoritas kajian tersebut dilakukan di wilayah Jawa, Sulawesi, dan Sumatera dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Celah yang masih terdapat adalah minimnya penelitian di daerah timur Indonesia yang berbasis pertanian musiman seperti NTB, serta kurangnya analisis mendalam terhadap faktor eksternal seperti risiko gagal panen dan gangguan infrastruktur teknologi.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji efektivitas pengendalian internal terhadap kredit macet pada program KUR. Rahmadani dkk. (2024) pada PT Bank Sumut Cabang Koordinator Medan menyimpulkan bahwa penerapan sistem pengendalian internal berbasis COSO telah berjalan baik dan mampu meminimalkan risiko. Demikian pula, Daipaha dkk. (2024) di BRI Unit Aloei Saboe Kota Gorontalo dan Nurkhafifa dkk. (2024) pada BRI Cabang Sinjai Unit Tassililu menemukan efektivitas pengendalian internal yang cukup tinggi melalui monitoring rutin dan penagihan intensif. Namun, mayoritas kajian tersebut dilakukan di wilayah Jawa, Sulawesi, dan Sumatera dengan pendekatan deskriptif kualitatif yang cenderung menekankan kepatuhan prosedural semata.

Celah yang masih signifikan adalah minimnya penelitian di daerah timur Indonesia yang berbasis pertanian musiman seperti NTB, serta kurangnya analisis mendalam terhadap faktor eksternal berupa risiko musiman (gagal panen, fluktuasi iklim) dan karakteristik lokal agraris. Hasil penelitian serupa juga dikemukakan oleh Lispa dan

Bustang (2024), Cahyani dan Iswanaji (2021), serta Anggraeni dkk. (2025) yang menegaskan betapa pentingnya penerapan kerangka COSO untuk mencegah terjadinya kredit macet. Kajian di wilayah pedesaan yang dilakukan oleh Fatimah (2025), Sari dan Handayani (2023), serta Liko (2023) semakin mempertegas bahwa faktor musiman dan keterbatasan infrastruktur masih menjadi kendala utama dalam penyaluran KUR di wilayah Indonesia timur.

Kesenjangan (gap) yang mendasar terletak pada kenyataan bahwa meskipun prosedur pengendalian internal BRI Unit Moyo Hulu telah sesuai standar COSO, NPL justru terus meningkat dari 6,56% menjadi 10,23% dalam kurun waktu tiga tahun. Fakta ini menegaskan bahwa kepatuhan prosedural saja tidak cukup untuk mengantisipasi risiko kontekstual agraris, sehingga penelitian ini memiliki urgensi tinggi untuk mengidentifikasi celah tersebut secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah yang signifikan. Novelty penelitian ini terletak pada pengungkapan kontradiksi antara kepatuhan prosedural pengendalian internal bank dengan risiko kontekstual musiman di daerah agraris. Penelitian ini mengungkap bahwa meskipun prosedur pengendalian internal telah dijalankan sesuai standar COSO, sistem tersebut belum sepenuhnya adaptif terhadap siklus bisnis pertanian yang sangat rentan terhadap faktor alam. Temuan ini memberikan sumbangsih teoritis penting bahwa pengendalian internal tradisional tidak cukup efektif jika tidak diintegrasikan dengan karakteristik siklus usaha lokal, khususnya di wilayah pedesaan berbasis pertanian.

## LANDASAN TEORI

### Pengendalian Internal (Berdasarkan Kerangka COSO)

Pengendalian internal merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen, dan personel entitas lainnya, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai terkait pencapaian tujuan operasional, pelaporan, dan kepatuhan (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013). Dalam konteks perbankan, efektivitas pengendalian internal dievaluasi melalui lima dimensi atau indikator utama kerangka COSO: (1) Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*), yang mencakup integritas, nilai etika, serta pembagian tugas dan wewenang yang jelas; (2) Penilaian Risiko (*Risk Assessment*), yaitu proses identifikasi dan analisis risiko yang relevan, seperti kelayakan debitur (mencakup *character, capacity, capital, collateral*, dan *condition*); (3) Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*), yang berupa kebijakan dan Standar Operasional Prosedur (SOP) seperti survei lapangan, verifikasi dokumen, dan otorisasi pencairan; (4) Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*), yang memastikan aliran informasi tersampaikan secara efektif, termasuk edukasi kepada nasabah; serta (5) Pemantauan (*Monitoring Activities*), yang mencakup evaluasi rutin dan audit internal (Yulianti & Saputra, 2023). Dalam operasional perbankan pedesaan, kepatuhan prosedural terhadap kelima dimensi ini belum tentu menjamin mitigasi risiko sepenuhnya jika sistem tidak beradaptasi dengan kendala infrastruktur teknologi dan dinamika perilaku lokal (Kasmir, 2014).

### Kredit Macet (*Non-Performing Loan / NPL*)

Kredit macet merupakan kondisi di mana debitur tidak mampu menyelesaikan kewajiban pembayaran angsuran pokok maupun bunga sesuai dengan jadwal yang telah disepakati dalam perjanjian kredit, yang berdampak langsung pada penurunan kesehatan portofolio perbankan (Kasmir, 2014). Indikator utama dari variabel ini diukur menggunakan rasio *Non-Performing Loan* (NPL), yaitu persentase total kredit bermasalah

(umumnya dengan tunggakan di atas 90 hari) berbanding dengan total kredit yang disalurkan (Otoritas Jasa Keuangan [OJK], 2023). Tingkat kredit macet dipicu oleh dua dimensi penyebab utama: faktor internal perbankan dan faktor eksternal debitur. Faktor internal berkaitan dengan kelemahan analisis kelayakan kredit oleh petugas bank atau ketidaksempurnaan aktivitas pemantauan. Sementara itu, faktor eksternal sering kali menjadi penyebab dominan, khususnya pada sektor Kredit Usaha Rakyat (KUR) di wilayah agraris. Faktor eksternal ini meliputi risiko musiman (seperti gagal panen atau fluktuasi iklim), masalah kesehatan atau keluarga, serta penyimpangan penggunaan dana (*side-streaming*) di mana kredit produktif dialihfungsikan untuk kebutuhan konsumtif rumah tangga (Sari & Handayani, 2023).

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan elemen kuantitatif untuk menganalisis efektivitas pengendalian internal terhadap kredit macet pada program Kredit Usaha Rakyat (KUR) di BRI Unit Moyo Hulu. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan menggambarkan secara mendalam proses dan persepsi pelaksanaan pengendalian internal berdasarkan pengalaman langsung pelaku di lapangan, sementara elemen kuantitatif digunakan untuk mendeskripsikan tingkat kredit macet melalui perhitungan rasio Non-Performing Loan (NPL). Metode ini sesuai dengan karakteristik data yang bersifat naratif dari wawancara dan data numerik historis yang tersedia.

### **Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah BRI Unit Moyo Hulu, Kabupaten Sumbawa, Provinsi Nusa Tenggara Barat. Pengumpulan dan analisis data dilakukan pada periode 2024 hingga Mei 2026 sesuai dengan data historis KUR yang tercatat di unit tersebut. Pemilihan lokasi dan periode ini didasarkan pada tingginya angka NPL KUR di wilayah pedesaan berbasis pertanian serta ketersediaan data primer dan sekunder yang lengkap hingga pertengahan tahun 2026.

### **Sumber Data**

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan tiga informan utama, yaitu Kepala Unit BRI Unit Moyo Hulu (Riki Kristiono dengan pengalaman lebih dari 10 tahun), Account Officer (Anggaril Akbar dengan pengalaman 3 tahun), dan Customer Service (Selly Abdiyanti dengan pengalaman 4 tahun). Data sekunder berasal dari dokumen internal unit berupa laporan data kredit KUR periode 2024–Mei 2026 yang memuat jumlah nasabah, total kredit, kredit macet, dan rasio NPL.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling (sampling bertujuan). Purposive sampling merupakan teknik sampling non-probabilitas di mana peneliti secara sengaja memilih subjek yang dianggap paling mengetahui dan paling relevan dengan permasalahan penelitian (Sugiyono, 2019; Creswell & Poth, 2018). Teknik ini sangat sesuai untuk penelitian kualitatif yang bersifat studi kasus karena fokus pada kedalaman informasi, bukan pada generalisasi.

Informan dipilih secara purposive berdasarkan kriteria berikut:

1. Memiliki pengetahuan dan kewenangan langsung dalam proses penyaluran serta pengelolaan KUR.

2. Mewakili posisi kunci dalam rantai pengendalian internal (pemrakarsa, pemutus, dan pelaksana administrasi).
3. Memiliki pengalaman kerja yang memadai di BRI Unit Moyo Hulu.

Oleh karena itu, penelitian ini hanya melibatkan tiga informan utama, yaitu:

1. Kepala Unit (Riki Kristiono) sebagai pemutus kredit dan penanggung jawab unit,
2. Account Officer (Anggaril Akbar) sebagai pelaksana survei dan analisis kelayakan,
3. Customer Service (Selly Abdiyanti) sebagai pelaksana akad kredit dan pencatatan pasca-pencairan.

Pemilihan hanya tiga informan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa ketiga posisi tersebut sudah mencakup seluruh rantai proses pengendalian internal KUR di tingkat unit. Dalam konteks unit operasional bank yang berskala kecil seperti BRI Unit Moyo Hulu, ketiga informan kunci ini dianggap telah mewakili perspektif lengkap dari sisi manajemen dan operasional. Selain itu, setelah melakukan wawancara mendalam, peneliti menemukan bahwa data telah mencapai saturasi (tidak muncul informasi baru yang signifikan), sehingga penambahan informan tidak lagi diperlukan (Creswell & Poth, 2018).

Untuk memperkuat validitas dan reliabilitas temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan melakukan wawancara mendalam terhadap satu nasabah KUR yang mengalami kredit macet (Nasabah AR). Wawancara ini bertujuan membandingkan perspektif pihak internal bank dengan perspektif nasabah sebagai pengguna langsung program KUR, sehingga analisis faktor penyebab kredit macet menjadi lebih komprehensif dan mendalam.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dua cara utama. Pertama, wawancara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman pertanyaan terbuka yang mencakup penerapan pengendalian internal, proses penyaluran KUR, monitoring, dan penanganan kredit macet. Kedua, studi dokumentasi terhadap laporan keuangan dan data KUR resmi unit. Teknik analisis data terdiri atas dua tahap. Untuk data kualitatif, dilakukan analisis konten dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Untuk data kuantitatif, dilakukan analisis deskriptif rasio NPL dengan rumus.

$$\text{Rumus NPL} = (\text{kredit macet} / \text{total kredit}) \times 100\%.$$

Penilaian efektivitas pengendalian internal juga dilakukan dengan mengacu pada kerangka COSO (2013) yang mencakup lima komponen utama, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Pengendalian internal didefinisikan sebagai seluruh prosedur dan mekanisme yang diterapkan BRI Unit Moyo Hulu mulai dari pengajuan kredit hingga monitoring pasca-pencairan, meliputi pengecekan SLIK OJK, survei lapangan, pembagian tugas, kunjungan rutin, dan audit internal sesuai kerangka COSO. Kredit macet diukur melalui rasio Non-Performing Loan (NPL) yang dikategorikan sebagai kredit dengan tunggakan lebih dari 90 hari atau yang direstrukturisasi karena kesulitan pembayaran. Variabel-variabel tersebut dianalisis secara terintegrasi untuk menilai efektivitas sistem pengendalian internal dalam meminimalkan risiko kredit macet pada program KUR.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Temuan dan Tren NPL

Bagian ini menyajikan temuan penelitian yang mencakup deskripsi proses pengendalian internal, analisis tren Non-Performing Loan (NPL), evaluasi efektivitas

berdasarkan kerangka COSO, serta analisis kontradiksi antara kepatuhan prosedural dan realitas kenaikan kredit macet. Tren peningkatan NPL KUR BRI Unit Moyo Hulu selama periode 2024–2026 disajikan secara ringkas dalam Tabel 1 di bawah ini sebagai acuan analisis. Data menunjukkan lonjakan NPL dari 6,56% pada tahun 2024 menjadi 10,23% pada Januari–Mei 2026, jauh di atas ambang batas nasional 5% yang ditetapkan OJK, mengindikasikan tekanan risiko kredit yang perlu ditangani melalui pendekatan pengendalian internal yang lebih adaptif.

#### **Deskripsi Proses Pengendalian Internal**

Berdasarkan wawancara, proses pemberian KUR di Unit Moyo Hulu mengikuti prosedur standar BRI: calon debitur harus memiliki usaha produktif minimal 6 bulan, dilengkapi KTP, KK, SKU, serta (untuk pinjaman besar) NPWP. Setelah pengajuan, dilakukan pemeriksaan SLIK OJK oleh mantri/AO, survei on-the-spot ke lokasi usaha dan tempat tinggal, serta verifikasi karakter melalui wawancara dengan tetangga atau kantor desa. Pembagian tugas sangat jelas:

- a. Mantri/AO: survey dan analisis kelayakan (character, capacity, capital, collateral, condition).
- b. Kepala Unit: keputusan akhir (putusan kredit).
- c. CS: akad kredit dan pencatatan.
- d. Supervisor: pencairan dana.

Evaluasi harian dilakukan setiap pagi oleh Kepala Unit bersama tim untuk membahas bisnis dan layanan. Audit internal dari Kantor Wilayah BRI Denpasar dilakukan dua kali setahun.

#### **Tingkat Kredit Macet (NPL) dan Faktor Penyebab**

Rasio Non-Performing Loan (NPL) program KUR di BRI Unit Moyo Hulu menunjukkan peningkatan yang cukup tajam. Berdasarkan Tabel 1, persentase NPL naik dari 6,56% pada tahun 2024 menjadi 10,16% sepanjang tahun 2025, dan mencapai 10,23% untuk periode Januari–Mei 2026. Meskipun volume penyaluran kredit terus bertumbuh, data tahun 2026 hanya mencakup lima bulan pertama (pra-panen raya). Kenaikan tersebut bersifat sementara dan sangat dipengaruhi oleh faktor musiman, karena sebagian besar debitur bergerak di sektor pertanian yang belum memasuki masa panen, sehingga kemampuan pembayaran angsuran masih sangat terbatas. Dengan demikian, NPL berpotensi menurun setelah memasuki periode panen raya.

**Tabel 1. Data Kredit KUR BRI Unit Moyo Hulu Tahun 2024–2026**

Tahun	Periode	Jumlah nasabah	Total kredit (Rp)	Kredit macet(Rp)	NPL (%)
2024	Jan-Des	1.870	69.457.000.000	4.557.000.000	6,56
2025	Jan-Des	2.088	74.838.000.000	7.603.000.000	10,16
2026	Jan-Mei	2.090	76.455.000.000	7.819.000.000	10,23

Sumber: Dokumen internal BRI Unit Moyo Hulu (diolah peneliti, 2026)

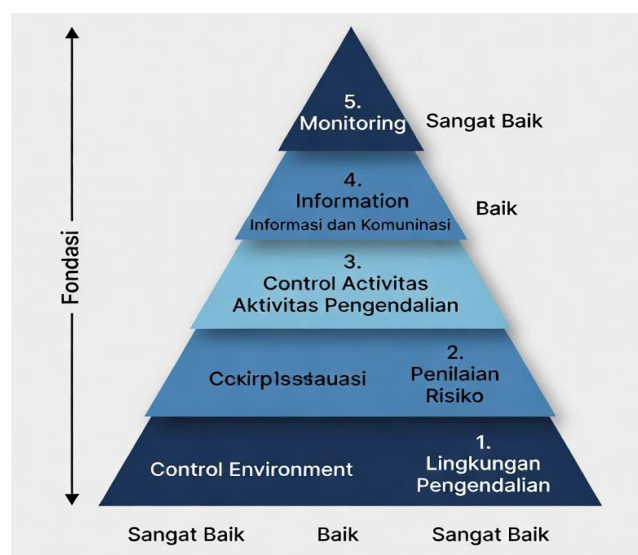
Data 2026 merupakan data per Mei 2026 (pra-panen) NPL mengalami kenaikan signifikan. Menurut Kepala Unit, angka di atas 10% pada 2026 masih dalam proses dan dipengaruhi musim (panen raya baru terjadi Juni–Agustus). Faktor utama kredit macet yang disebutkan informan meliputi gagal panen akibat iklim, dana tidak digunakan untuk usaha, serta masalah kesehatan dan keluarga debitur.

Perspektif nasabah yang mengalami kredit macet (Nasabah AR) memperkuat temuan tersebut. Nasabah menyatakan bahwa dana KUR digunakan tidak hanya untuk

usaha produktif (menanam), tetapi juga untuk kebutuhan konsumsi dan membangun rumah. Selain itu, nasabah mengakui bahwa faktor musiman sangat dominan karena hanya terdapat satu kali panen dalam setahun, sehingga kemampuan membayar angsuran sangat terbatas sebelum memasuki panen raya.

### Analisis Efektivitas Pengendalian Internal Berdasarkan Kerangka COSO

Efektivitas pengendalian internal dievaluasi menggunakan lima komponen kerangka COSO (2013). Berikut ilustrasi komponen tersebut.



**Gambar 1. Lima Komponen Pengendalian Internal menurut Kerangka COSO**

Diagram pilar menampilkan lima komponen utama secara vertikal: Control Environment sebagai fondasi, Risk Assessment sebagai penilaian, Control Activities sebagai pelaksanaan, Information and Communication sebagai penghubung, serta Monitoring sebagai pengawasan berkelanjutan. Setiap pilar diberi skor efektivitas berdasarkan temuan lapangan di BRI Unit Moyo Hulu.

**Tabel 2. Tingkat Efektivitas Komponen Pengendalian Internal pada KUR BRI Unit Moyo Hulu**

No	Komponen Pengendalian Internal	Deskripsi Berdasarkan Temuan Lapangan	Justifikasi Berdasarkan Wawancara	Tingkat Efektivitas
1	Control Environment	Lingkungan pengendalian yang kuat dengan pembagian tugas yang jelas antar Mantri, Kepala Unit, Customer Service, dan Supervisor serta komitmen kepemimpinan.	“Mantri melakukan survey, Kepala Unit memberikan putusan kredit, Customer Service melakukan akad kredit, Supervisor melakukan pencairan dana”	Sangat Baik

			(Kepala Unit, Riki Kristiono).	
2	Risk Assessment	Penilaian risiko dilakukan melalui pengecekan SLIK OJK, survei usaha, penilaian karakter, capacity, capital, collateral, dan kondisi ekonomi.	“Analisa calon debitur, pemberkasan, cek SLIK, survei kesesuaian usaha” (Account Officer, Anggaril Akbar).	Baik
3	Control Activities	Pelaksanaan SOP mencakup survei wajib, akad kredit, dan verifikasi dokumen, namun masih terganggu gangguan down server jaringan.	“Sering terjadinya down server jaringan sehingga mengalami gangguan sistem” (Kepala Unit, Riki Kristiono).	Cukup Baik
4	Information and Communication	Edukasi nasabah agar dana kredit digunakan untuk usaha serta komunikasi internal yang rutin	“Selalu mengedukasi nasabah agar dana kredit tersebut benar-benar di gunakan untuk kebutuhan usaha” (Kepala Unit, Riki Kristiono).	Baik
5	Monitoring	Pemantauan dilakukan dengan kunjungan minimal seminggu sekali, pembinaan pasca-pencairan, dan audit internal dua kali setahun oleh tim kantor wilayah.	“Kunjungan minimal sekali seminggu setelah akad kredit” dan “AUDIT internal BRI tetap di lakukan setiap 2 kali dalam 1 tahun” (Kepala Unit, Riki Kristiono).	Sangat Baik

Sumber: Data primer yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi di BRI Unit Moyo Hulu, Kabupaten Sumbawa, NTB (Tahun 2024–2026)

Temuan mengenai sering terjadinya gangguan server jaringan menunjukkan bahwa ketergantungan pada sistem digital dalam proses penyaluran KUR menjadi salah satu kelemahan utama komponen Control Activities. Di daerah pelosok seperti Moyo Hulu, keterbatasan infrastruktur teknologi menyebabkan proses verifikasi dokumen, input data, dan monitoring real-time sering mengalami hambatan. Hal ini mengindikasikan bahwa

pengendalian internal berbasis COSO tidak hanya bergantung pada kepatuhan prosedur dan sumber daya manusia, melainkan juga memerlukan kesiapan infrastruktur digital yang memadai. Tanpa dukungan teknologi yang stabil, efektivitas pengendalian internal dapat menurun meskipun SOP telah dijalankan dengan baik.

### **Analisis Mendalam Komponen Monitoring: Mengapa Survei Lapangan Belum Cukup?**

Meskipun komponen Monitoring dinilai “Sangat Baik” berdasarkan frekuensi kunjungan lapangan dan audit internal, terdapat kelemahan struktural yang mendasar yang menyebabkan pemantauan belum mampu mencegah penyalahgunaan dana secara efektif. Pertama, survei lapangan yang dilakukan oleh Account Officer pada umumnya terjadwal dan dapat diantisipasi oleh debitur, sehingga kondisi yang ditampilkan saat kunjungan belum tentu mencerminkan kondisi sebenarnya penggunaan dana kredit. Nasabah AR mengakui bahwa sebagian dana dialokasikan untuk pembangunan rumah dan kebutuhan konsumsi, namun hal ini tidak terdeteksi dalam kunjungan rutin karena aktivitas pertanian tetap berjalan saat petugas datang. Kedua, frekuensi kunjungan minimal seminggu sekali pasca-pencairan tidak berbasis risiko (risk-based monitoring), melainkan bersifat seragam untuk semua debitur tanpa mempertimbangkan profil risiko individual. Debitur dengan riwayat gagal panen atau tanggungan keluarga tinggi seharusnya mendapatkan intensitas pemantauan yang lebih tinggi dibandingkan debitur dengan rekam jejak pembayaran baik. Ketiga, monitoring yang dilakukan terbatas pada verifikasi fisik keberadaan usaha, namun tidak mencakup penelusuran arus kas aktual nasabah, seperti apakah pendapatan dari usaha benar-benar digunakan untuk mencicil angsuran atau dialihkan untuk keperluan lain. Tanpa mekanisme pelacakan arus kas berbasis rekening tabungan atau akun digital, penggunaan dana tidak produktif sulit terdeteksi secara dini. Kelemahan-kelemahan ini menunjukkan bahwa efektivitas monitoring bukan semata-mata ditentukan oleh intensitas kunjungan, tetapi oleh kualitas instrumen pemantauan dan kemampuan sistem untuk mendeteksi deviasi perilaku nasabah secara real-time (Waluyo, 2021; Yulianti & Saputra, 2023).

### **Analisis Kontradiksi antara Data NPL dan Persepsi Informan**

Data historis menunjukkan lonjakan rasio Non-Performing Loan (NPL) program KUR di BRI Unit Moyo Hulu dari 6,56% pada 2024 hingga 10,23% pada Januari–Mei 2026. Namun, ketiga responden internal secara serempak menyatakan bahwa sistem pengendalian internal telah berjalan dengan sangat optimal. Adanya kesenjangan ini menggambarkan kegagalan sistem yang sesungguhnya, meskipun prosedur dan kerangka COSO telah dipatuhi.

Kegagalan tersebut terletak pada ketidakmampuan sistem untuk mencegah atau mendeteksi dini dua risiko utama, yaitu gagal panen dan penyalahgunaan dana untuk keperluan konsumtif. Hal ini memunculkan beberapa pertanyaan mendasar yang perlu dijelaskan:

1. Apakah survei lapangan yang dilakukan Account Officer benar-benar mendalam dalam memverifikasi penggunaan dana, ataukah hanya sebatas memastikan keberadaan fisik usaha semata? Wawancara dengan Nasabah AR mengungkap bahwa dana KUR tidak hanya digunakan untuk usaha pertanian, melainkan juga untuk konsumsi sehari-hari dan pembangunan rumah. Temuan ini menandakan bahwa komponen Risk Assessment dalam COSO belum mampu menangkap aspek perilaku dan kondisi riil nasabah.
2. Mengapa pencairan dana KUR masih dilakukan secara sekaligus (lump sum) padahal potensi penyalahgunaan sangat besar di wilayah pertanian musiman? Tidak adanya

mekanisme pencairan bertahap sesuai progres usaha atau skema escrow membuat dana langsung jatuh ke tangan nasabah tanpa pengawasan yang memadai. Hal ini merupakan kelemahan nyata pada komponen Control Activities.

3. Mengapa program edukasi nasabah yang rutin dilaksanakan gagal mengubah perilaku? Nasabah AR mengakui bahwa ia telah menerima edukasi dari pihak bank, namun tetap mengalokasikan sebagian dana untuk kebutuhan non-produktif. Kondisi ini membuktikan bahwa komponen Information and Communication dalam COSO masih bersifat formalitas dan belum disesuaikan dengan karakteristik nasabah agraris yang pendapatannya sangat bergantung pada siklus panen.

Dengan demikian, meskipun prosedur operasional telah sesuai SOP, sistem pengendalian internal belum mampu beradaptasi dengan risiko kontekstual daerah agraris. Prosedur yang tampak sempurna di tingkat unit ternyata tidak efektif dalam mengantisipasi faktor eksternal dan perilaku nasabah.

### **Analisis Sainifik dan Perbandingan**

Lonjakan NPL yang terjadi meskipun seluruh komponen pengendalian internal dinilai efektif menurut kerangka COSO menunjukkan bahwa sistem berbasis prosedur standar belum cukup tangguh di lingkungan pertanian musiman. Dua faktor dominan—risiko gagal panen dan penyalahgunaan dana konsumtif—tidak dapat diatasi hanya dengan survei lapangan, monitoring rutin, dan edukasi formal semata. Kendala infrastruktur berupa gangguan server jaringan yang sering terjadi semakin memperlemah komponen Control Activities.

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya di daerah non-musiman (Rahmadani dkk., 2024; Daipaha dkk., 2024; Nurkhafifa dkk., 2024) yang melaporkan NPL lebih rendah karena lingkungan usaha yang lebih stabil dan minim fluktuasi alam. Di Unit Moyo Hulu, pengendalian internal tradisional gagal beradaptasi dengan siklus tanam-panen dan pola konsumsi rumah tangga nasabah.

Temuan ini selaras dengan beberapa kajian terdahulu yang menyatakan bahwa penerapan pengendalian internal di daerah berbasis pertanian masih menghadapi berbagai hambatan, baik dari sisi teknis maupun perilaku nasabah (Prabowo & Susanti, 2022; Armalia, 2025; Waluyo, 2021; Wijaya & Rahman, 2024; Yulianti & Saputra, 2023; Yusuf & Pratiwi, 2022). Kasmir (2014) dan Otoritas Jasa Keuangan (2023) juga menegaskan bahwa penyaluran KUR memerlukan pengawasan yang lebih adaptif terhadap karakteristik lokal.

Secara ilmiah, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas pengendalian internal tidak cukup hanya dengan kepatuhan terhadap kerangka COSO yang bersifat umum. Diperlukan pendekatan yang context-specific, yaitu penyesuaian prosedur dengan karakteristik lokal daerah timur Indonesia yang sangat bergantung pada sektor pertanian. Tanpa adaptasi tersebut, pengendalian internal hanya menghasilkan kepatuhan prosedural, bukan pencegahan risiko yang substantif.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa sistem pengendalian internal program Kredit Usaha Rakyat (KUR) di BRI Unit Moyo Hulu telah dilaksanakan sesuai prosedur standar BRI serta kerangka COSO. Pembagian tugas yang jelas, pemeriksaan SLIK OJK, survei lapangan, monitoring rutin, dan audit internal dua kali setahun berjalan dengan baik. Secara prosedural, pengendalian internal dapat dikatakan efektif.

Meski demikian, efektivitas tersebut belum berhasil menurunkan rasio Non-Performing Loan (NPL) di bawah 10%. NPL naik dari 6,56% pada tahun 2024 menjadi 10,23% pada periode Januari–Mei 2026. Kenaikan ini terutama disebabkan oleh dua faktor utama, yaitu risiko musiman pertanian berupa gagal panen sebelum musim panen raya serta penyalahgunaan dana kredit untuk keperluan konsumtif dan non-produktif. Sistem pengendalian internal tetap mampu memitigasi sebagian risiko melalui restrukturisasi kredit dan edukasi nasabah. Temuan ini menunjukkan bahwa pengendalian internal di unit pedesaan sangat dipengaruhi oleh karakteristik lokal agraris yang belum sepenuhnya tertampung dalam prosedur standar.

## Saran Kebijakan

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat dipertimbangkan oleh BRI Unit Moyo Hulu dan pemangku kepentingan terkait. Pertama, BRI Unit Moyo Hulu disarankan untuk mengadopsi skema angsuran yarnen (bayar setelah panen), yaitu mekanisme pembayaran angsuran yang disesuaikan dengan siklus panen petani. Dalam skema ini, angsuran pokok dan bunga difokuskan pada periode pasca-panen raya (September–November), sementara kewajiban bulanan pada periode pra-panen (Januari–Agustus) dapat diringankan atau ditangguhkan sementara. Skema yarnen terbukti mampu menurunkan risiko gagal bayar pada debitur pertanian musiman karena menyelaraskan kewajiban pembayaran dengan kemampuan keuangan riil nasabah. Kedua, BRI Unit Moyo Hulu perlu mengembangkan sistem monitoring berbasis risiko (risk-based monitoring), di mana intensitas kunjungan lapangan dan frekuensi pelaporan disesuaikan dengan profil risiko masing-masing debitur. Debitur dengan skor risiko tinggi (misalnya: pertama kali mengajukan KUR, lahan sempit, tidak memiliki usaha sampingan) seharusnya mendapatkan kunjungan lebih sering dan pendampingan yang lebih intensif. Ketiga, komponen Penilaian Risiko (Risk Assessment) perlu diperkuat dengan memasukkan kalender pertanian lokal Moyo Hulu sebagai variabel analisis kelayakan, mencakup jadwal tanam, potensi risiko gagal panen berdasarkan riwayat iklim, dan diversifikasi mata pencaharian debitur. Keempat, program edukasi nasabah perlu dirancang ulang dari format sosialisasi umum menjadi pendampingan perencanaan keuangan yang terstruktur (financial coaching), khususnya mendampingi nasabah dalam menyusun rencana penggunaan dana kredit dan rencana arus kas bulanan sesuai siklus panen, guna meminimalkan potensi penyimpangan penggunaan dana (side-streaming).

## DAFTAR REFERENSI

1. Anggraeni, I. A., Anwar, A., & Afiah, N. (2025). Analisis pengendalian internal atas sistem dan prosedur pemberian kredit usaha rakyat (KUR): Studi kasus PT Bank Syariah Indonesia KCP Bantaeng. *BanKu: Jurnal Perbankan dan Keuangan*, 6(2), 148–159. <https://doi.org/10.37058/banku.v6i2.17348>
2. Armalia, Y. (2025). Analisis sistem pengendalian internal pemberian kredit usaha rakyat pada PT. Bank Sulselbar cabang utama Makassar. *Bongaya Journal of Research in Accounting (BJRA)*, 8(1), 52–60. <https://doi.org/10.37888/bjra.v8i1.695>

3. Cahyani, A. P., & Iswanaji, C. (2021). Analisis sistem pengendalian intern pengajuan kredit usaha rakyat pada Bank Jateng cabang koordinator Magelang. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(1), 448–458. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.359>
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—integrated framework*. COSO.
5. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
6. Daipaha, R., Mattoasi, M., & Usman, U. (2024). Efektivitas penerapan pengendalian intern dalam menurunkan kredit usaha rakyat (KUR) macet bagi nasabah Bank Rakyat Indonesia (BRI) unit Aloe Saboe kota. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 94–99. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.1758>
7. Fatimah, F. (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>
8. Kasmir. (2014). *Manajemen perbankan* (Edisi revisi). Raja Grafindo Persada.
9. Liko, A. E. (2023). Analisis pengendalian risiko kredit usaha rakyat pada PT. Bank Rakyat Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (SJMB)*. <https://e-journal.uniflor.ac.id/index.php/sjmb/article/download/5513/2926>
10. Lispa, N. T., & Bustang. (2024). Analisis sistem pengendalian internal dalam upaya mencegah terjadinya kredit macet dana KUR PT. BRI Unit Ranteburu periode 2020-2022. *Simetris: Seminar Nasional Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan dan Riset Ilmu Sosial*, 1(1). <https://www.ejurnal.teraskampus.id/index.php/simetris/article/view/85>
11. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
12. Nurkhaififa, Rijal, A., & Hamzah, H. (2024). Analisis sistem pengendalian internal terhadap pemberian kredit usaha rakyat (KUR) pada PT. Bank Rakyat Indonesia. *Pinisi Journal of Art, Humanity & Social Studies*, 4(2), 61–72.
13. Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 11/POJK.03/2023 tentang penyaluran kredit usaha rakyat*. OJK.
14. Prabowo, B., & Susanti, Y. (2022). Pengaruh kualitas pengendalian internal terhadap tingkat non-performing loan pada KUR mikro di Bank BRI. *Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis*, 7(1), 55–72.
15. Rahmadani, P., Asjudalastri, K., & Khalid, A. (2024). Analisis sistem pengendalian internal pemberian KUR pada PT. Bank Sumut cabang koordinator Medan. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 12(2), 136–195.
16. Sari, M. P., & Handayani, R. (2023). Analisis faktor penyebab kredit macet KUR pada unit BRI pedesaan: Pendekatan kualitatif. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 20(2), 134–150.
17. Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
18. Waluyo, S. A. (2021). Penerapan manajemen risiko penyaluran kredit usaha rakyat pada BRI unit Wonosari tahun 2018. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 22–35.
19. Wijaya, C., & Rahman, F. (2024). Studi komparatif efektivitas pengendalian internal KUR antar bank BUMN di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 12(2), 167–185.

20. Yulianti, R., & Saputra, H. (2023). Identifikasi risiko operasional dalam penyaluran KUR menggunakan kerangka COSO. *Jurnal Manajemen Risiko dan Asuransi*, 5(1), 34–52.
21. Yusuf, M., & Pratiwi, N. (2022). Pengaruh survei lapangan dan monitoring terhadap penurunan NPL KUR di BRI cabang regional. *Jurnal Riset Perbankan*, 14(2), 101–119.