

---

**PENGENDALIAN INTERNAL PT. HASJRAT MULTIFINANCE CABANG  
MANADO DALAM RANGKA MENGENDALIKAN PERSENTASI NON  
PERFORMING FINANCE (NPF)**

**Judhistia Putri Judaline Baramuli<sup>1</sup>, Grace B. Nangoi<sup>2</sup>, Jenny Morasa<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi,  
Jl. Kampus Unsrat Bahu, Manado, 95115, Indonesia

<sup>1</sup>E-mail: dizty.baramuli@gmail.com

**ABSTRACT**

*To avoid Non Performance Finance (NPF) problems, the company designs an internal control system. This system is expected to help maximize the performance of the departments responsible for the implementation of the company's operations so as to minimize losses to the company. This study aims to examine how the internal control system implemented by PT. Hasjrat Multifinance so far and what problems occur in the internal control system of PT. Hasjrat Multifinance so that the solution can reduce the company's NPF percentage. This study uses qualitative research methods in the form of case studies, by comparing the implementation of internal control of PT. Hasjrat Multifinance with internal control based on COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). The results of this study indicate that PT. Hasjrat Multifinance has followed the concepts contained in the Internal Control - Integrated Framework published by COSO, however, in its implementation there are still principles that have not been implemented consistently.*

*Keywords: internal control system, committee of sponsoring organizations of the treadway commission, non performing finance (NPF).*

**1. PENDAHULUAN**

Otoritas Jasa Keuangan atau OJK sebagaimana eksistensinya tertuang dan diatur dalam Undang Undang Nomor 21 tahun 2011 merupakan suatu lembaga yang independen dan bebas dari campur tangan pihak lain, yang mempunyai fungsi, tugas, dan wewenang pengaturan, pengawasan, pemeriksaan dan penyidikan sebagaimana yang dimaksud dalam undang-Undang tentang OJK. Salah satu wewenang OJK, sesuai Undang Undang No. 21 tahun 2011 pasal 7 b, adalah pengaturan dan pengawasan mengenai kesehatan Bank yang meliputi salah satunya kualitas aset. Untuk perusahaan pembiayaan sendiri, OJK merilis aturan baru yakni peraturan OJK No. 35/POJK.05/2018 kebijakan ini merupakan penyempurnaan dari Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 29/POJK 05/2014 tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Pembiayaan. Pengertian tingkat kesehatan keuangan menurut POJK No. 35 tahun 2018 adalah hasil penilaian kondisi permodalan, kualitas piutang pembiayaan, likuiditas dan kinerja perusahaan pembiayaan. Untuk menghindari masalah NPF ini, maka perusahaan merancang sistem pengendalian internal. Sistem ini diharapkan dapat membantu memaksimalkan kinerja departemen-departemen yang bertanggung jawab atas pelaksanaan operasional perusahaan sehingga dengan demikian dapat meminimalisir kerugian terhadap perusahaan.

Berdasarkan COSO ada 5 komponen pengendalian internal yang harus dijalankan perusahaan untuk memenuhi kriteria pengendalian internal yang baik, diantaranya pengendalian lingkungan internal, penilaian resiko, aktivitas pengendalian resiko, informasi dan komunikasi dan pemantauan. *Non Performing Finance* (NPF) dapat dipandang sebagai resiko terhadap perusahaan yang harus dianalisis dan diidentifikasi dengan cermat, untuk dapat mendeteksi dan menanganinya perlu didukung oleh pengendalian lingkungan internal

yang jelas dimana perusahaan memiliki struktur organisasi yang jelas dengan bentuk perusahaan seperti apa, didukung pula dengan etika dan komitmen yang membentuk budaya kerja yang baik serta uraian kerja dan tanggung jawab yang jelas sehingga kinerja karyawan menjadi baik dan karyawan tahu prioritas kerjanya. Selain didukung oleh lingkungan pengendalian internal NPF juga dipengaruhi oleh aktivitas pengendalian internal dimana didalamnya perusahaan diarahkan oleh seperangkat standar kerja serta dukungan kebijakan dan peraturan perusahaan dalam mengelola resiko resiko yang ada untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya salah satunya adalah mengendalikan NPF perusahaan. Peran informasi dan komunikasi sangat penting disini karena informasi yang tepat, akurat dan relevan serta komunikasi yang baik sangat membantu perusahaan dalam menentukan langkah antisipasi atau dalam pengambilan keputusan mengenai apa yang harus dilakukan perusahaan dalam menghadapi dan menyelesaikan persoalan NPF. Dan pemantauan yang dilakukan dalam bentuk salah satunya evaluasi membantu perusahaan menilai sejauh apa efektifitas implementasi pengendalian internal perusahaan, selain itu dengan adanya pemantuan, resiko kredit macet dapat dikendalikan berdasarkan apa yang sudah pernah terjadi sebelumnya diperusahaan. Evaluasi membuat perusahaan semakin matang dalam menentukan langkah langkah yang bisa dilakukan untuk mengatasi resiko terjadinya kredit macet sebagai langkah antisipasi.

Sebagai perusahaan pembiayaan yang mengandalkan piutang sebagai sumber laba, PT. Hasjrat Multifinance pun diperhadapkan dengan ancaman kredit macet. Nilai kerugian yang diestimasi akan semakin besar apabila piutang yang dimaksud memiliki jangka waktu ketertagihan yang lebih lama (Budiarso, 2019). Sebagai perusahaan pembiayaan resmi dari PT. Hasjrat Abadi Group, dimana setiap pembelian kendaraan baik Toyota maupun Yamaha secara kredit harus melalui pembiayaan PT. HMF maka tentunya jumlah konsumen PT. HMF ada begitu banyak, sehingga rentan terhadap kemungkinan tingginya persentasi kredit macet.

Sebagai perusahaan pembiayaan peraih peringkat ke tiga terbaik untuk kategori aset Rp. 1-5 Triliun di Indonesia, PT. HMF dengan pengendalian internal yang ada masih sering terjebak pada peningkatan rasio kredit macet (*Nonperforming Finance/ NPF*) perusahaan setiap tahunnya, yang sesuai aturan OJK tidak boleh mencapai 5%. Masalah ini sudah seharusnya menjadi bahan pertimbangan dan evaluasi serius mengenai sejauh apa peran sistem pegendalian internal perusahaan selama ini dalam meminimalisir kemungkinan perusahaan dirugikan dan bagaimana mengatasinya.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti bagaimana sistem pengendalian internal yang diterapkan oleh PT. Hasjrat Multifinance selama ini dan masalah apa saja yang terjadi dalam sistem pengendalian internal PT. Hasjrat Multifinance sehingga solusinya dapat menurunkan persentasi NPF perusahaan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Pengendalian Internal

Adapun definisi pengendalian internal menurut *COSO* adalah sebagai berikut (Moeller, 2016:30), *internal control is the process, effected by an entity's board of directors, management, and other personne, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:*

- a. *Effectiveness and efficiency of operations*
- b. *Reliability of financial reporting*
- c. *Compliance with applicable laws and regulations.*

Beberapa komponen pengendalian intern yang dinyatakan *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission / COSO*, terbagi menjadi 5 komponen pengendalian:

### Pengendalian Lingkungan Internal

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan pengendalian, diantaranya :

1. Integritas dan nilai etika
2. Parameter pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi dalam mengelola organisasi
3. Struktur Organisasi, tugas, wewenang, dan tanggung jawab
4. Proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan individu kompeten
5. Ketegasan mengenai tolok ukur kinerja, insentif, dan penghargaan untuk mendorong akuntabilitas kinerja.

### **Penilaian Resiko**

#### *Risk Assesment*

*Risk Assesment* ialah menganalisis atau mengidentifikasi atas risiko yang bernilai relevan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan, metode untuk menetapkan tata cara mengelola risiko. Berdasarkan rumusan COSO, penilaian risiko melibatkan proses yang dinamis dan interaktif untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Risiko itu sendiri dipahami sebagai suatu kemungkinan bahwa suatu peristiwa akan terjadi dan mempengaruhi pencapaian tujuan entitas, dan risiko terhadap pencapaian seluruh tujuan dari entitas ini dianggap *relative* terhadap toleransi risiko yang ditetapkan. Oleh karena itu, penilaian risiko membentuk dasar untuk menentukan bagaimana risiko harus dikelola oleh organisasi.

#### Aktivitas Pengendalian Internal.

Pengendalian aktivitas internal adalah suatu aktivitas yang memberikan arahan-arahan yang mendukung terjaminnya pelaksanaan kegiatan internal perusahaan terlaksana dengan baik dan sesuai SOP. Pengendalian aktivitas internal merupakan suatu prosedur atau kebijakan yang dibuat untuk mengatasi risiko risiko sehingga mempermudah organisasi perusahaan mencapai tujuannya. Pengendalian aktivitas internal mempunyai tingkatan – tingkatan implementasi dalam penerapannya ditingkat fungsi maupun organisasi.

#### Informasi dan Komunikasi

Informasi dan komunikasi adalah pengidentifikasian, penangkapan, dan pertukaran informasi dalam suatu bentuk dan waktu yang memungkinkan orang melaksanakan tanggung jawab mereka. Komunikasi meliputi penyediaan deskripsi tugas individu dan tanggung jawab berkaitan dengan struktur pengendalian intern dalam pelaporan keuangan. Informasi diperlukan bagi entitas untuk melaksanakan tanggung jawab pengendalian internal untuk mendukung pencapaian tujuannya. Manajemen memperoleh atau menghasilkan dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas dari sumber internal dan eksternal untuk mendukung fungsi komponen lain dari pengendalian internal. Komunikasi adalah proses berulang yang terus menerus memberikan, berbagi, dan memperoleh informasi yang diperlukan.

#### Pemantauan (*Monitoring*)

Pemantauan adalah proses yang menentukan kualitas kinerja pengendalian intern sepanjang waktu. Pemantauan mencakup penentuan desain dan operasi pengendalian tepat waktu dan pengambilan tindakan koreksi. Proses ini dilaksanakan dengan kegiatan yang terus menerus, evaluasi secara terpisah, atau dengan berbagai kombinasi dari keduanya.

Menurut Herry (2011:50), pengendalian internal atas piutang usaha diawali dengan melakukan evaluasi atas kelayakan kredit debitur. Setiap pembelian kredit yang dilakukan oleh calon pembeli haruslah diuji atau dievaluasi terlebih dahulu kelayakannya. Bagian penjualan tidak boleh merangkap bagian kredit. Persetujuan pemberian kredit hanya boleh dilakukan oleh manajer kredit. Manajer penjualan tidaklah memiliki otorisasi atau wewenang untuk menyetujui proposal kredit pelanggan. Harus adanya pemisahan fungsi antara bagian persetujuan kredit, bagian penjualan, bagian pencatatan (akuntansi), dan bagian penagihan.

#### **Non Performing Finance (NPF)**

---

Istilah NPF sebenarnya digunakan dalam dalam perbankan syariah, untuk menggantikan konsep pinjaman (loan). Namun dalam dunia usaha pembiayaan, istilah NPF juga digunakan sebagaimana tertuang dalam peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 35 tahun 2018. Dalam POJK No. 35 tahun 2018 Kualitas piutang pembiayaan bermasalah ( *Non Performing Finance* ) Neto yang selanjutnya disebut NPF Neto adalah piutang pembiayaan yang terdiri dari piutang pembiayaan dengan kualitas kurang lancar, diragukan dan macet setelah dikurangi cadangan penyisihan penghapusan piutang pembiayaan untuk piutang pembiayaan yang terdiri dari piutang pembiayaan dengan kualitas kurang lancar, diragukan, dan macet.

### **Rasio Piutang Pembiayaan**

Rasio Kualitas Pembiayaan Bermasalah (*Non Performing Financing*) Neto yang selanjutnya disebut Rasio NPF Neto adalah perbandingan antara NPF Neto dengan total pembiayaan. Rasio kualitas pembiayaan bermasalah ini menentukan tingkat kesehatan keuangan perusahaan pembiayaan. POJK mendefinisikan tingkat kesehatan keuangan sebagai hasil penilaian kondisi permodalan, kualitas piutang pembiayaan, likuiditas, dan kinerja perusahaan pembiayaan.

### **Penilaian Kualitas Piutang Pembiayaan**

Penilaian kualitas pembiayaan berdasarkan peraturan OJK ditetapkan menjadi lancar, dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan dan macet. Penilaian kualitas piutang pembiayaan ditetapkan berdasarkan faktor ketepatan pembayaran pokok dan atau bunga.

Penilaian kualitas piutang pembiayaan dikategorikan sebagai berikut:

1. Lancar, apabila tidak terdapat keterlambatan atau terdapat keterlambatan pokok dan atau bunga sampai dengan 10 hari kalender
2. Dalam perhatian khusus, apabila terdapat keterlambatan pembayaran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 10 hari kalender sampai dengan 90 hari kalender.
3. Kurang lancar, apabila terdapat keterlambatan pembayaran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 90 hari kalender sampai dengan 120 hari kalender.
4. Diragukan, apabila terdapat keterlambatan pembayaran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 120 hari kalender sampai dengan 180 hari kalender.
5. Macet, apabila terdapat keterlambatan pembayaran pokok dan atau bunga yang telah melampaui 180 hari kalender.

### **Penyebab Non Performing Finance**

Menurut Mahmoeddin (2005:51) faktor-faktor penyebab terjadinya pembiayaan bermasalah pada industri perbankan yaitu:

1. Faktor Internal
  - Faktor internal perbankan yang menyebabkan pembiayaan bermasalah ialah adanya kelemahan atau kesalahan dalam bank itu sendiri, yang terdiri dari:
    - a. Kebijakan pemberian pembiayaan yang terlalu ekspansif.
    - b. Penyimpangan pemberian pembiayaan.
    - c. Itikad kurang baik pemilik atau pengurus dan pegawai Bank.
    - d. Lemahnya sistem administrasi dan pengawasan pembiayaan.
    - e. Lemahnya sistem informasi pembiayaan
2. Faktor Eksternal
  - a. Kegagalan Usaha Debitur
  - b. Menurunnya kegiatan ekonomi
  - c. Pemanfaatan iklim persaingan perbankan yang tidak sehat oleh debitur
  - d. Musibah yang terjadi pada debitur atau kegiatan usahanya.

### **Penyelesaian Non Performing Finance (NPF)**

Menurut Kasmir (2007:110), penyelamatan terhadap kredit bermasalah dapat dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. *Rescheduling*
2. *Reconditioning*
3. *Restructuring*
4. Kombinasi
5. Penyitaan Jaminan

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono: 2015). Bogdan dan Taylor (1992) dalam wiratma (2014) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Proses dan makna lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif, landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta dilapangan.

### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

Untuk menjawab permasalahan pertama ada 5 instrumen yang menjadi sasaran utama pengamatan tentang bagaimana pelaksanaan pengendalian internal perusahaan berdasarkan teori COSO, meliputi: pengendalian lingkungan internal, penilaian resiko, pengendalian aktivitas internal, informasi dan komunikasi, dan pemantauan. Selanjutnya untuk menjawab masalah kedua, ditemukan 3 kendala dalam pelaksanaan pengendalian internal perusahaan dalam rangka mengendalikan persentasi *Non Performance Finance*, yaitu: kendala pengelolaan sumber daya manusia, kendala komunikasi, dan kendala moral konsumen. Dan untuk menjawab masalah ke tiga, ditemukan 3 hal, yaitu: upaya pengelolaan sumber daya manusia, memperbaiki komunikasi dan mengenali moral atau karakter konsumen.

#### 4.2. Pembahasan

##### **Analisis Kesesuaian Pelaksanaan Pengendalian Internal PT. Hasjrat Multifinance dengan 5 komponen Sistem Pengendalian Internal COSO.**

**Pengendalian Lingkungan Internal.** Lingkungan pengendalian internal perusahaan berkaitan dengan komponen pertama yaitu mengenai integritas dan nilai etika diwujudkan lewat adanya tata tertib yang dibuat perusahaan untuk mengatur dan mengarahkan para karyawan serta menyadari peran dan tanggung jawabnya serta melaksanakan tugasnya selama berada di perusahaan dengan tata cara yang benar. Untuk hasil penelitian ini terdapat kesesuaian dengan komponen komitmen terhadap integritas dan nilai etika organisasi, meskipun sesuai hasil wawancara tata tertib dianggap belum terlaksana dengan baik. Selanjutnya untuk komponen lingkungan pengendalian yang kedua yaitu, parameter pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi dalam mengelola organisasi ditunjukkan dengan keterlibatan langsung manajemen kantor pusat saat terjadi masalah masalah yang membutuhkan penyelesaian langsung manajemen secara cepat. Hal ini menjelaskan bahwa direksi atau atasan dan pimpinan kantor pusat sigap dan cepat tanggap saat partisipasi mereka sangat dibutuhkan, menunjukkan bahwa mereka mengetahui persis apa yang menjadi tanggung jawab mereka dan bagaimana mempertanggungjawabkannya. Untuk hasil penelitian ini terdapat kesesuaian dengan komponen kedua dari lingkungan pengendalian. Kemudian untuk komponen ketiga dari lingkungan pengendalian yaitu struktur organisasi, tugas, wewenang dan tanggung jawab ini diperlihatkan dengan adanya struktur organisasi,

---

serta tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam bentuk *Job Description* masing masing departemen yang ada diperusahaan, meskipun pada prakteknya tidak semua karyawan tahu dan memiliki *Job Description* tersebut tetapi adanya struktur organisasi dan *Job Description* tersebut sudah sesuai dengan komponen lingkungan pengendalian COSO. Komponen selanjutnya adalah proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan individu yang kompeten, perusahaan menarik, mengembangkan dan mempertahankan individu yang kompeten, dengan merekrut, menempatkan dan melakukan *training* kepada karyawan sesuai dengan latar belakang disiplin ilmu serta posisi yang sesuai dengan latar belakang disiplin ilmu karyawan tersebut. Untuk hal ini pun terdapat kesesuaian, meskipun pelaksanaan *training* sangat jarang dilakukan bahkan ada pula karyawan yang tidak di *training*. Komponen yang terakhir yaitu ketegasan mengenai tolok ukur kinerja, insentif dan penghargaan untuk mendorong akuntabilitas kinerja, perusahaan memiliki target yang harus dicapai untuk bagian bagian tertentu seperti penagihan (Collector) dan bagian surveyor, bagi mereka diberikan insentif dan untuk seluruh karyawan berlaku punishment apabila melakukan pelanggaran kerja, dalam hal ketegasan mengenai tolok ukur dan insentif ada kesesuaian tetapi untuk penghargaan, perusahaan belum melakukannya. Dari keseluruhan komponen lingkungan pengendalian perusahaan semuanya dinilai sesuai karena adanya implementasi dari kelima komponen lingkungan pengendalian ke berbagai bentuk aturan atau kebijakan dalam perusahaan, akan tetapi didapati pula bahwa dalam pelaksanaannya tidak semua komponen dilaksanakan dengan sempurna atau sesuai. Penerapan lingkungan pengendalian internal yang tidak efisien akan mempengaruhi penanganan perusahaan terhadap *Non Performing Finance* (NPF), karyawan yang tidak disiplin dan tertib mempengaruhi kinerja mereka seperti penundaan, laporan tidak valid atau tidak tepat waktu menyebabkan pengambilan keputusan atau penanganan masalah yang tidak efektif. Tugas dan wewenang yang tidak jelas mengakibatkan karyawan melaksanakan tugas dengan tidak maksimal dan efektif. Kurangnya pelatihan terhadap karyawan tentu sangat mempengaruhi bagaimana karyawan tersebut melakukan tugasnya dengan lebih baik dan professional.

**Penilaian Resiko.** Perusahaan dalam hal ini melakukan proses penilaian resiko dalam bentuk adanya koordinasi antara kantor pusat dengan kantor cabang mengenai kemungkinan kemungkinann peristiwa atau kejadian yang dapat menghambat perusahaan mencapai tujuannya, utamanya adalah mengendalikan *Non Performing Finance*, tetapi dalam pelaksanaannya masih belum maksimal karena tidak diikuti dengan tindak lanjut yang nyata. Sementara sesuai dengan rumusan COSO bahwa penilaian resiko melibatkan proses yang dinamis dan interaktif untuk mengidentifikasi dan menilai risiko terhadap pencapaian tujuan. Namun secara spesifik tidak dijelaskan oleh para informan tentang bagaimana metodenya atau apa bentuknya. Resiko yang dihadapi perusahaan adalah kenaikan *Non Performing Finance*, kemampuan perusahaan atau manajemen dalam menganalisa resiko sangat menentukan bagaimana kondisi NPF perusahaan dapat dikendalikan. Ketidakmampuan perusahaan mendeteksi kemungkinan timbulnya masalah kredit macet dapat meningkatkan rasio NPF perusahaan. Koordinasi antara kantor pusat dan kantor cabang sangat diperlukan, ketika kantor cabang memerlukan dukungan dalam hal eksekusi kendaraan ditarik atau tidak, diberi keringanan atau tidak, kebutuhan perlindungan hukum akan mempengaruhi itu kantor cabang mengendalikan rasio kredit macet. Disamping itu, kebijakan mengenai pemberian kredit menjadi salah satu hal yang sering dikomunikasikan antara kantor cabang dan kantor pusat, hal ini agar kantor cabang dan kantor pusat selaras dalam hal kebijakan pemberian kredit sehingga dapat dengan mudah mendeteksi dan mencegah kemungkinan adanya konsumen yang tidak layak dan dapat mnyebabkan kredit macet.

**AktivitasPengendalian Internal.** Aktivitas pengendalian yang dilakukan adalah Perusahaan dalam hal ini membuat SOP untuk masing masing bagian operasional perusahaan, serta kebijakan kebijakan yang mendukung terlaksananya suatu program atau

operasi bisnis perusahaan. Hal ini sesuai dengan model aktivitas pengendalian COSO dimana menurut COSO, aktivitas pengendalian adalah tindakan-tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang membantu memastikan bahwa arahan manajemen untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan dilakukan. Dengan adanya SOP dalam perusahaan, para karyawan dapat mengetahui cara atau standard kerja mereka, dalam hal ini membantu karyawan menjalankan pekerjaannya sesuai standard yang ditetapkan. Kebijakan atau peraturan perusahaan dapat memaksimalkan kinerja dan pencapaian dari perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan dalam hal ini salah satunya adalah mengendalikan *Non Performing Finance* perusahaan. Dengan adanya SOP dan kebijakan serta peraturan perusahaan, membantu perusahaan menentukan strategi yang tepat dalam menghadapi resiko kredit macet sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

**Informasi dan Komunikasi.** Bentuk informasi perusahaan adalah laporan dari setiap bagian diharuskan dibuat dan dilaporkan ke masing masing atasan sesuai dengan periode yang sudah ditentukan masing masing bagian. Dan implementasi komunikasi perusahaan adalah kantor cabang selalu menjalin hubungan yang intens dengan kantor pusat perihal segala sesuatu yang terjadi bukan hanya soal laporan kerja, tetapi juga setiap permasalahan yang terjadi di kantor cabang. Kedua hal ini sesuai dengan pengertian komponen Informasi dan Komunikasi COSO akan tetapi belum maksimal. Adanya komunikasi yang baik antara kantor pusat dan kantor cabang, atau antar departemen kantor cabang serta aliran informasi yang baik dan lancar akan sangat membantu perusahaan dalam hal ini manajemen dan juga para karyawan untuk mengambil keputusan juga membuat strategi yang tepat dalam hal bagaimana menangani resiko kredit macet, bahkan ketika kredit macet tersebut sudah terjadi perusahaan dapat mengendalikan dan menemukan solusi dari hasil informasi dan komunikasi yang ada.

**Pemantauan.** Bentuk pemantauan perusahaan adalah manajemen melakukan evaluasi baik terhadap kegiatan operasional maupun terhadap hasil akhir setiap proses bisnis dalam bentuk laporan laporan yang dikirimkan masing masing bagian serta evaluasi kinerja personal karyawan. Dan hal ini sesuai dengan pemantauan yang dikemukakan COSO. Dengan adanya pemantauan, resiko kredit macet dapat dikendalikan berdasarkan apa yang sudah pernah terjadi sebelumnya dip perusahaan. Evaluasi membuat perusahaan semakin matang dalam menentukan langkah langkah yang bisa dilakukan untuk mengatasi resiko terjadinya kredit macet sebagai langkahantisipasi. Pemantauan membantu manajemen melihat perkembangan kondisi perusahaan, kekurangan dan kelebihan dalam operasional untuk kemudian melakukan koreksi apabila perlu. Langkah ini membuat perusahaan lebih siap dalam mengelola resiko kredit macet dan mengendalikannya.

#### **Kendala–Kendala dalam Pelaksanaan Pengendalian Internal PT. HasjratMultifinance dengan 5 komponen Sistem Pengendalian Internal COSO.**

**Kendala Pengelolaan Sumber Daya Manusia.** Pelaksanaan pengendalian internal perusahaan terhambat atau kurang efektif oleh karena pengelolaan sumber daya manusia dan tingkat kompetensi dari sumber daya manusia yang sudah ada masih kurang efektif. Hal ini diakibatkan oleh kurangnya pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh perusahaan, tidak adanya *training* dan *job description* untuk bagian bagian tertentu dalam perusahaan, serta pertimbangan pertimbangan dari kantor pusat yang sangat ketat untuk masalah perekrutan karyawan baru.

**Kendala Komunikasi.** Pengendalian internal perusahaan menjadi terkendala akibat komunikasi dan informasi dari beberapa bagian tidak berjalan baik, dapat dilihat dari adanya perbedaan pendapat antara kantor pusat dan kantor cabang yang berujung pada keputusan akhir yang ternyata tidak relevan dilapangan dan berakibat pada efektivitas operasional perusahaan. Keputusan kantor pusat dinilai sepihak dan sama sekali tidak mempertimbangkan rekomendasi dari kantor cabang yang sebenarnya paling tahu keadaan

---

dan kenyaataa di lapangan. Pengambilan keputusan seperti ini membuat kantor cabang harus menanggung akibat yang tidak seharusnya seperti misalnya kredit macet dari konsumen yang memang sejak awal dinilai tidak memenuhi syarat sehingga tidak direkomendasi oleh kantor cabang tetapi tetap disetujui pengajuan kreditnya oleh *Credit Analys* yang berkedudukan di kantor pusat dan kemudian disetujui oleh *Marketing Head* atas rekomendasi CA, hanya dengan melihat kemampuan bayar uang muka konsumen di awal, padahal rekomendasi dari kantor cabang juga perlu diperhitungkan karena kantor cabang yang langsung melihat dan menilai kondisi konsumen dan juga karakternya apakah layak atau tidak.

**Kendala Moral Konsumen.** Kendala moral konsumen seperti berbohong kepada perusahaan perihal pengguna kendaraan yang sebenarnya, berbohong mengenai data diri, melakukan penggelapan kendaraan dengan menjual kendaraan tanpa sepengetahuan perusahaan, tidak melakukan pembayaran angsuran untuk jangka waktu yang lama dan tidak bersedia menyerahkan kendaraan ke perusahaan sesuai perjanjian apabila konsumen menunggak. Kendala kendala seperti ini mempengaruhi operasional perusahaan yang berakibat pada *performance* perusahaan yang buruk karena tingkat kredit macet yang tinggi atau dikenal dengan *Non Performing Finance* dengan persentasi tinggi.

### **Upaya Mengatasi Kendala-Kendala Pelaksanaan Pengendalian Internal PT. Hasjrat Multifinance**

**Upaya Mengatasi Kendala Pengelolaan Sumber Daya Manusia.** Dalam mengatasi kendala sumber daya manusia pada PT. Hasjrat Multifinance dapat dinyatakan bahwa perusahaan dalam hal ini manajemen kantor cabang terus membuka lowongan untuk posisi posisi yang masih kosong dengan tetap menyeleksi dengan baik dan ketat setiap pelamar untuk memenuhi ekspektasi dari manajemen kantor pusat dalam menemukan orang yang tepat mengisi kekosongan posisi kantor cabang. Salah satu prinsip yang harus ditegakkan atau dijalankan dalam organisasi untuk mendukung lingkungan pengendalian menurut COSO adalah organisasi menunjukkan komitmen untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sejalan dengan tujuan. Karenanya perusahaan berupaya untuk menambah sumber daya manusia dalam hal ini karyawan yang berkompeten dalam memenuhi kebutuhan karyawan agar proses bisnis perusahaan berjalan dengan lebih baik.

**Upaya Mengatasi Kendala Komunikasi.** PT. Hasjrat Multifinance dalam mengatasi kendala komunikasi yang terjadi adalah dengan meningkatkan kerjasama dalam hal pertukaran informasi yang lebih baik, informasi yang lebih jelas, kerjasama yang makin ditingkatkan baik antar bagian atau departemen kerja dalam satu perusahaan maupun dengan perusahaan rekanan. COSO menjelaskan mengenai komponen komunikasi dalam pengendalian internal adalah sebagai proses berulang yang terus menerus memberikan, berbagi, dan memperoleh informasi yang diperlukan.

**Upaya Mengatasi Kendala Moral Konsumen.** Upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala moral konsumen adalah dengan meningkatkan kemampuan analisa kredit terhadap pengajuan permohonan kredit konsumen dan memperketat penilaian terhadap kapasitas konsumen. Masalah mengenai moral konsumen ini merupakan masalah yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan karena berhubungan dengan kepribadian atau karakter manusia, namun dampak dari hal ini dapat diantisipasi dan di minimalisir oleh perusahaan dengan cara menganalisa resiko atau kemungkinan hal buruk terjadi terhadap perusahaan. COSO mengemukakan mengenai salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian internal berdasarkan COSO yaitu penilaian resiko. Resiko itu sendiri dipahami sebagai suatu kemungkinan bahwa suatu peristiwa akan terjadi dan mempengaruhi pencapaian tujuan entitas. Berdasarkan rumusan COSO penilaian resiko melibatkan proses yang dinamis dan interaktif untuk mengidentifikasi dan menilai terhadap pencapaian tujuan. Berdasarkan pengalaman-pengalaman sebelumnya perusahaan sudah dapat memprediksi beberapa resiko

---



termasuk salah satunya masalah moral konsumen ini, oleh karena itu perusahaan melakukan penilaian resiko dengan terus menerus meningkatkan kemampuan dalam menganalisa pemberian kredit dan memperketat penilaian terhadap para calon konsumen dengan mempertimbangkan hal hal yang sudah pernah terjadi menjadi masukan yang cukup berarti terhadap analisa resiko dan pengambilan keputusan selanjutnya.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1. Kesimpulan**

Pengendalian Internal PT. Hasjrat Multifinance cabang Manado sudah menerapkan 5 elemen pengendalian internal menurut COSO yaitu pengendalian lingkungan intern, penilaian resiko, pengendalian aktivitas intern, informasi dan komunikasi, dan pemantauan, tetapi belum semua elemen dijalankan dengan baik. Didapati ada 3 hal yang menjadi kendala dalam penerapan pengendalian internal perusahaan yaitu, kendala dalam pengelolaan sumber daya manusia, kendala dalam informasi dan kendala dalam moral konsumen. Dari kendala-kendala yang didapati, maka dilakukan upaya-upaya untuk mengatasi kendala-kendala tersebut yaitu 1) upaya pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan menambah karyawan sesuai yang dibutuhkan dengan kompetensi yang sesuai, 2) upaya informasi adalah dengan meningkatkan kerjasama dalam hal pertukaran informasi yang lebih baik, informasi yang lebih jelas, kerjasama yang makin ditingkatkan baik antar bagian atau departemen kerja dalam satu perusahaan maupun dengan perusahaan rekanan, 3) upaya mengatasi kendala moral konsumen adalah dengan meningkatkan kemampuan analisa kredit terhadap pengajuan permohonan kredit konsumen dan memperketat penilaian terhadap kapasitas konsumen.

### **5.2. Saran**

Perlu adanya sosialisasi mengenai pentingnya pengendalian internal terhadap seluruh karyawan, bahkan manajemen yang menduduki posisi-posisi strategis, karena kelalaian dalam melaksanakan pengendalian internal akan sangat mempengaruhi bagaimana perusahaan menjalankan aktivitas bisnisnya. Dalam hal perusahaan pembiayaan, pelaksanaan pengendalian internal yang tidak efektif menyebabkan aset perusahaan tidak terpeliharakan dengan baik, pengambilan keputusan kredit menjadi tidak akurat dan berakhir pada kerugian perusahaan karena tingkat kredit macet atau *Non Performing Finance* tinggi, akibat konsumen yang melakukan wanprestasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- AICPA.(2006). Statement Of Auditing Standart No 109.American : AU314.41  
<https://www.aicpa.org/content/dam/aicpa/interestareas/centerforauditquality/resources/caqauditlibrary/downloadabledocuments/caq-sec-regulations-committee-highlights-form-8k-for-11k.pdf> .
- Arens, A. A., Elder, R.J., & Beasley, M.S. (2015).*Auditing dan Jasa Assurance (Edisi kelimabelas, Jilid Satu)*. Jakarta: Erlangga.
- Budiarso, N. S. (2019). *Ipteks Nilai Waktu Uang dan Implikasi Pencatatan Akuntansi*. Jurnal Ipteks Akuntansi bagi Masyarakat, 03(02), 2019, 45-49.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013.*Internal Control – Integrated Framework*. New York: AIGPA’s Publication Division.
- Darminto Prastowo Dwi, Iswahyudi. “ *Efektivitas Pengendalian Intern Piutang Usaha dengan menggunakan Pendekatan COSO .*” JRAP (Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan) Universitas Pancasila (2019).

- Gyebi, Francis., Quain, Samuel. "*Internal Control on Cash Collection, A case of the Ellectricity Company Ghana Ltd, Accra East Regio.*" *Internal Journal of Business and Social Science*. Vol.4 No. 9; August (2013).
- Hery. 2014. *Akuntansi Dasar*. Jakarta: Grasindo
- Kasmir.2007. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kieso, Donald. E., Weygandt. Jerry, J., Warfield, Terry, D (2013). *Akuntansi Intermediate ( Edisi kesepuluh, Jilid Satu)*. Jakarta: Erlangga.
- Karagiorgos, Theofanis., Drogalas George., Dimou Alexandra (2008). *Effectiveness of Internal Control System in The Greek Bank Sector*.
- Mutawali.,Rodoni, A, & Said,M., (2019). *Prevention Effectiveness of Non Performing Financing in the Indonesian Islamic Bank*. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*. Vol.18 (2) : 259-274.
- Nisa, Hairun. "*Analisis Sistem Pengendalian Intern Persetujuan Kredit Dlam Memperkecil Resiko Piutang Tak Tertagih Pada PT. Nusa Surya Ciptadana Cabang Martapura.*" ISSN: 2442-4560.
- Rosita Eka Putri Devinta. "*Evaluasi Pengendalian Internal atas Sistem Akuntansi Penjualan Kredit, Penagihan Piutang dalam Meminimalkan Kredit Macet pada PT. Graha Anugerah Pratama Kediri Tahun 2013-2015.*" Artikel Skripsi.
- Sinaga Budiwati Endang. "*Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Piutang Tak Tertagih Pada PT. Kawasan Industri Medan (Persero) Dengan Motivasi Membayar Sebagai Variabel Moderating.*" *Jurnal EK & BI* (2019).
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.