

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Perusahaan**

Atas kuasa rapat pembentukan pada tanggal 12 Juli 1975 berdirilah perkumpulan orang-orang atau yang bisa disebut dengan anggota yang tercantum didalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasiaan dan sebelum sebelumnya Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1967, maka terbentuklah Koperasi. Koperasi yang tersebut diatas dengan nama Koperasi Serba Usaha Pedagang Pasar “Sarana Bhakti” TP dengan nama singkat Koperasi Sarana Bhakti. Dan baru disahkan pada tanggal 1 Desember 1975. Pada awal berdirinya Koperasi belum memiliki status Badan Hukum Koperasi melainkan masih berbentuk usaha yang sifatnya sukarela dan dilakukan bersama-sama yang terdiri dari 36 orang pedagang kecil di wilayah Pasar Peterongan, Pasar Bulu, dan Pasar Johar.

Kegiatan pelayanan Koperasi Sarana Bhakti ini berlokasi di Jl. Sompok Nomor 90 Semarang, dan menumpang ditempat salah satu Pengurus Koperasi Sarana Bhakti dan berada disebuah garasi rumah milik Ketua Pengurus. Koperasi Sarana Bhakti sendiri memiliki makna tersendiri, yaitu Sarana yang artinya tempat atau alat yang dapat dipergunakan untuk sesuatu, dan Bhakti yang artinya mengabdikan atau melayani untuk sesama terkhusus anggota Koperasi Sarana Bhakti. Dalam mengaktualisasikan diri di dalam kepedulian kepada masyarakat melalui Badan Usaha Koperasi, dengan berpijak pada filosofi itu sebagai wujud peduli, Pengurus serta Pengelola Koperasi Sarana Bhakti

berusaha untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada anggota maupun calon anggota Koperasi Sarana Bhakti.

Dalam perjalanan waktu, Pengurus dan dengan dukungan dari anggota Koperasi Sarana Bhakti memiliki mimpi untuk dapat memiliki kantor atau tempat pelayanan sendiri agar dapat menjadi aset koperasi dan agar tidak mengeluarkan biaya retribusi yang banyak. Tepat pada tanggal pembentukan Koperasi Sarana Bhakti yang ke 30 tepatnya tanggal 12 Juli 2005, diresmikan Gedung kantor Koperasi Sarana Bhakti yang berlokasi di Jl. Bulu Stalan II/266 Semarang. Yang awalnya lingkup daerah kerja hanya sebatas Pasar Bulu dan sekitarnya serta tingkat Kota Semarang, sekarang Koperasi Sarana Bhakti menjadi Koperasi Tingkat Provinsi Jawa Tengah. Dan sampai akhir Desember 2013, Koperasi Sarana Bhakti telah memendirikan lima Kantor Cabang dan satu Kantor Pusat. Kantor Cabang yang dimiliki oleh Sarana Bhakti berada di Bulu, Pudak Payung, Demak, Salatiga, dan Kabupaten Magelang.

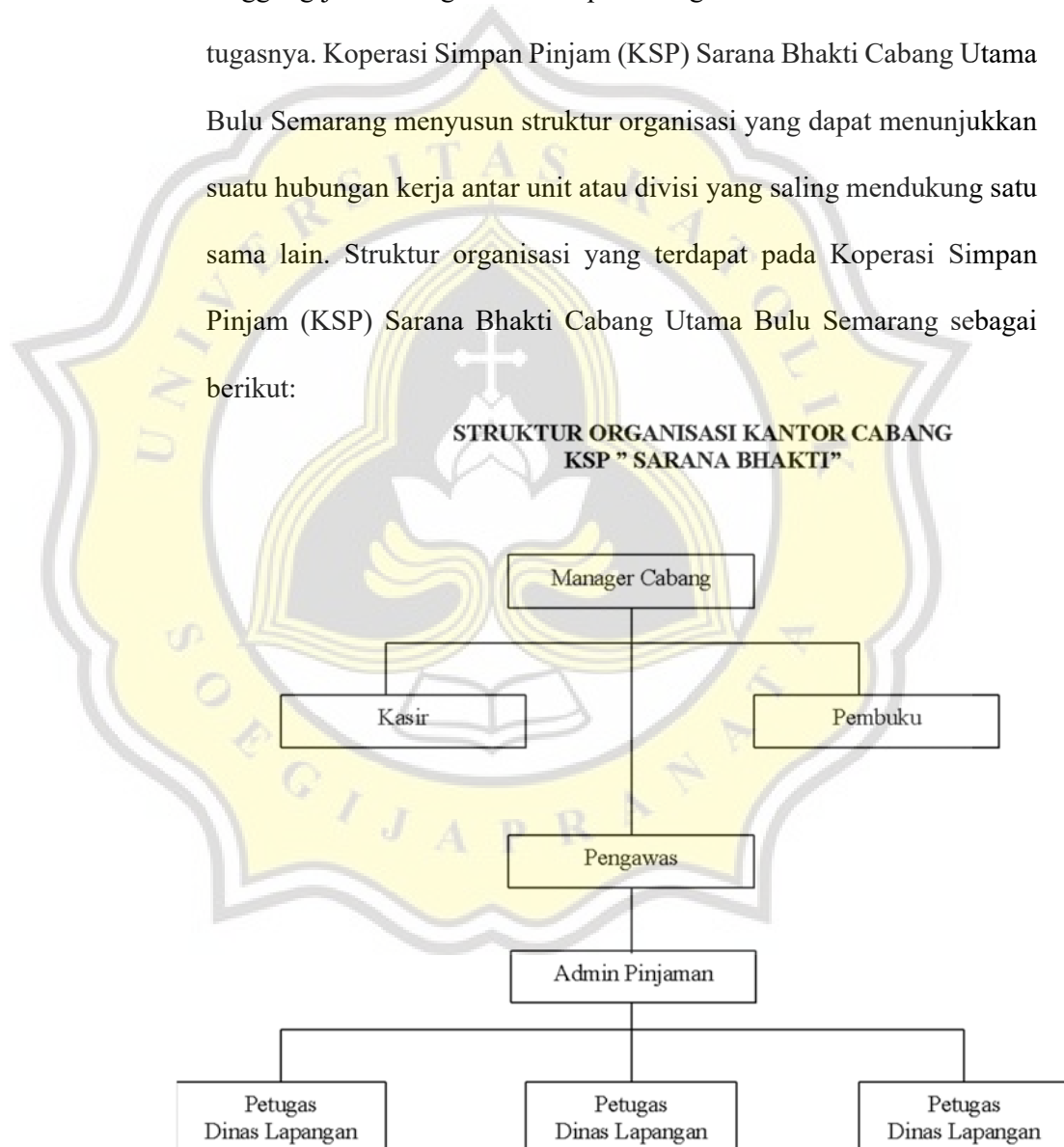
#### **4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

Dalam menjalankan kegiatan operasinya, KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang memiliki visi dan misi. Visi KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang yaitu mewujudkan lembaga keuangan yang tangguh dan terpercaya serta dikelola dengan prinsip perkoperasian Indonesia. Dan misi dari KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang yaitu meningkatkan kualitas SDM bagi anggota dan masyarakat pada umumnya serta mengembangkan manajemen

usaha yang sehat demi meningkatkan pelayanan terhadap anggota dan masyarakat pada umumnya.

#### 4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi yang terdapat didalam sebuah organisasi maupun perusahaan dapat menjadi gambaran untuk melihat wewenang serta tanggung jawab fungsional setiap unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang menyusun struktur organisasi yang dapat menunjukkan suatu hubungan kerja antar unit atau divisi yang saling mendukung satu sama lain. Struktur organisasi yang terdapat pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang sebagai berikut:



*Sumber: Struktur Organisasi KSP Sarana Bhakti Semarang (2021)*

#### 4.1.4 Uraian Tugas, Wewenang, dan Tanggung Jawab Tiap Divisi

Tugas, wewenang, serta tanggung jawab tiap divisi yang ada telah dicantumkan dalam SOP perusahaan sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya seluruh karyawan dapat berjalan dengan baik serta sesuai dengan yang diharapkan. Begitu juga di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang yang telah membagi tugas, wewenang, serta tanggung jawab tiap divisi yang ada sesuai dengan bidangnya masing-masing. Berikut tugas, wewenang, serta tanggung jawab tiap divisi yang ada di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang:

##### 1. Manajer Cabang/Kepala Cabang

###### a) Tugas:

- i. Membantu Manajer Kantor Pusat dengan sebaik - baiknya dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai Manajer Kantor Cabang
- ii. Melaksanakan visi dan misi KSP Sarana Bhakti
- iii. Membina, mengontrol, pegawai dalam menjalankan operasional sehari-hari.

###### b) Wewenang:

Memberikan pertimbangan dan rekomendasi kepada Manajer Kantor Pusat sesuai tugas sebagai Kepala Kantor Cabang.

###### c) Tanggung jawab:

- i. Bertanggung jawab secara langsung kepada Manajer Kantor Pusat.
- ii. Bertanggungjawab dalam peningkatan etos kerja, budaya kerja, kinerja pegawai setiap unit kerja.

iii. Bertanggungjawab atas kelancaran operasional koperasi dan kebenaran laporan-laporan

## 2. Kasir

### a) Tugas:

- i. Melaksanakan proses transaksi tunai
- ii. Menerima setoran dan melakukan pembayaran kepada nasabah untuk rekening simpanan nasabah.
- iii. Meneliti keabsahan fisik uang, untuk menghindari uang palsu.

### b) Wewenang:

Memberikan pertimbangan dan rekomendasi kepada Manajer Kantor Cabang sesuai tugas dan tanggungjawab sebagai Kasir

### c) Tanggung jawab:

- i. Bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas sebagai Kasir dengan memberikan pelayanan prima (service excellent)
- ii. Melaksanakan seluruh tugas secara efektif dan efisien dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian.
- iii. Bertanggung jawab melaksanakan kepatuhan terhadap seluruh peraturan kantor

## 3. Pembuku

### a) Tugas:

- i. Menyusun rancangan anggaran kantor dan mengawasi kebenaran realisasinya.

ii. Mengelola fungsi akuntansi dalam memproses data dan informasi keuangan untuk menghasilkan laporan keuangan yang dibutuhkan secara akurat dan tepat waktu.

iii. Melaksanakan jurnal operasional harian.

b) Wewenang:

Memberikan pertimbangan dan rekomendasi kepada Manajer Kantor Cabang dan Manajer Kantor Pusat sesuai tugas Akunting

c) Tanggung jawab:

- i. Bertanggung jawab dalam pelaporan akuntansi yang benar.
- ii. Merencanakan, mengembangkan, dan mengontrol fungsi keuangan dan akuntansi di kantor dalam memberikan informasi keuangan secara komprehensif dan tepat waktu
- iii. Bertanggung jawab baik secara organisasi maupun fungsional kepada Manajer Kantor Cabang dan Manajer Kantor Pusat Operasional sesuai bidang tugasnya.

4. Pengawas

a) Tugas:

- i. Membantu Manajer Kantor Cabang dengan sebaik - baiknya dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai Pengawas.
- ii. Melaksanakan visi dan misi KSP Sarana Bhakti
- iii. Menjaga kerahasiaan koperasi dan data nasabah sesuai ketentuan.

b) Wewenang:

Memberikan pertimbangan dan rekomendasi kepada Manajer Kantor Cabang sesuai tugas sebagai Pengawas.

c) Tanggung jawab:

- i. Bertanggung jawab secara langsung kepada Manajer Kantor Cabang.
- ii. Bertanggungjawab dalam pelaksanaan pengelolaan dan pencapaian goal setting Kantor Cabang
- iii. Bertanggungjawab dalam peningkatan etos kerja, budaya kerja, kinerja pegawai setiap unit kerja.

5. Admin Pinjaman

a) Tugas:

- i. Membantu Manajer Kantor Cabang dan Akuntansi dengan sebaik-baiknya dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai Staf Administrasi Kredit.
- ii. Menerima dan mengkoordinasi dengan Staf Admin Kredit untuk mengadministrasikan secara rapi dan tertib setiap usulan/permohonan kredit.
- iii. Mempersiapkan dan memasukkan data pengikatan kredit dan jaminan kredit.

b) Wewenang:

Memberikan pertimbangan dan rekomendasi kepada Manajer Kantor Cabang dan Staff lain sesuai tugas.

c) Tanggung jawab:

- i. Bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas staf Admin Kredit yang berada dibawahnya.

ii. Bertanggungjawab kearsipan dokumen kredit dan agunan, penyimpanan serta pemeliharannya.

iii. Bertanggung jawab terhadap ketersediaan dan memelihara ATK

#### 6. Petugas Dinas Lapangan

##### a) Tugas:

i. Mengusulkan dan mendiskusikan kepada Manajer Kantor Cabang tentang Rencana Kerja dan Target

ii. Melaksanakan seluruh tugas secara efektif dan efisien dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian.

iii. Menyebarkan informasi mengenai produk Kredit kepada Anggota dan calon Anggota

iv. Mengunjungi, mengevaluasi kelayakan usaha, wawancara dan mengumpulkan data dan informasi mengenai calon anggota.

##### b) Wewenang:

Memberikan pertimbangan dan rekomendasi kepada Manajer Kantor Cabang sesuai tugasnya.

##### c) Tanggung jawab:

i. Bertanggung jawab secara langsung kepada Manajer Kantor Cabang.

ii. Bertanggungjawab atas monitoring, penggunaan, pengawasan kredit anggota

iii. Bertanggungjawab atas kualitas kredit yang dikelolanya sesuai standar yang ditentukan



## 4.2 Analisa Yang Terintegrasi Berdasarkan *Framework* Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti, analisis yang dilakukan dengan menggunakan komponen-komponen yang terdapat di Sistem Pengendalian Manajemen memiliki integrasi seperti berikut:

### a. Lingkungan Pengendalian

Dalam komponen lingkungan pengendalian akan digunakan oleh peneliti untuk menyelesaikan permasalahan kurangnya komunikasi antara PDL dengan anggota. Lingkungan pengendalian menjadi solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan kurangnya komunikasi antara PDL dengan anggota karena didalam komponen lingkungan pengendalian terdapat standar, proses, serta parameter yang digunakan oleh manajemen dan ditetapkan manajemen dalam melakukan pengendalian.

### b. Prosedur Pengendalian

Dalam komponen prosedur pengendalian akan digunakan oleh peneliti untuk menyelesaikan permasalahan manipulasi data yang dilakukan oleh PDL. Prosedur pengendalian menjadi solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan manipulasi data yang dilakukan oleh PDL karena di dalam komponen prosedur pengendalian terdapat tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan dan prosedur yang dapat membantu manajemen dalam memastikan bahwa arahan yang diberikan untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan suatu perusahaan telah dilaksanakan. Serta menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan yang menetapkan tujuan dan prosedur untuk menerapkan kebijakan dalam bertindak

### c. Penilaian Risiko

Dalam komponen penilaian risiko akan digunakan oleh peneliti untuk menyelesaikan permasalahan anggota dengan agunan ATM terkena PHK. Penilaian risiko menjadi solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan anggota dengan agunan ATM terkena PHK karena di dalam komponen penilaian risiko terdapat identifikasi yang dilakukan manajemen terhadap segala risiko yang akan dihadapi oleh organisasi dalam melakukan operasionalnya dan juga terhadap pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut

d. Informasi dan Komunikasi

Dalam komponen informasi dan komunikasi akan digunakan oleh peneliti untuk menyelesaikan permasalahan PDL dalam menilai jaminan kurang tepat. Komponen informasi dan komunikasi menjadi solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan PDL dalam menilai jaminan kurang tepat karena di dalam komponen informasi dan komunikasi terdapat suatu proses komunikasi yang dilakukan secara berulang dan berkesinambungan dalam menyediakan dan memperoleh informasi yang diperlukan serta menghasilkan informasi dan menggunakan informasi yang berkualitas tersebut untuk mendukung kinerja entitas.

e. Pemantauan

Dalam komponen pemantauan akan digunakan oleh peneliti untuk menyelesaikan permasalahan kurang akuratnya PDL dalam melakukan survei. Komponen pemantauan menjadi solusi yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan kurang akuratnya PDL dalam melakukan survei karena di dalam komponen pemantauan terdapat kegiatan evaluasi yang bertujuan untuk memastikan komponen pengendalian dapat berfungsi dengan baik sehingga didalam kegiatan dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan sesuai.

### 4.3 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari informan dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan informasi terkait lima permasalahan yang terjadi di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang. Sistem Pengendalian Manajemen menjadi dasar untuk memberikan solusi atas lima permasalahan yang diidentifikasi berdasarkan dimensi Sistem Pengendalian Manajemen. Klasifikasi berdasarkan lima komponen sistem pengendalian manajemen diantaranya sebagai berikut:

#### 4.3.1 Lingkungan Pengendalian

Pada lingkungan pengendalian, akan digunakan untuk menyelesaikan permasalahan kurangnya komunikasi antar anggota dengan PDL. Berdasarkan wawancara dengan informan yaitu Bapak Sugiyadi, Bapak Sugiarto, Bapak Yuli, Bapak Adi, serta Ibu Is komunikasi yang tidak baik contohnya seperti perkataan yang tidak sopan terhadap anggota maupun perkataan yang kurang mengemukakan untuk didengarkan. Problem komunikasi diantaranya disebabkan oleh:

##### a. Anggota yang sulit ditemui oleh PDL

Pada saat anggota sulit untuk ditemui maka hal ini akan menyebabkan proses pembayaran angsuran akan terganggu serta informasi yang akan disampaikan kepada anggota tidak dapat tersampaikan.

##### b. Terdapat miskomunikasi dalam penyampaian suatu informasi oleh PDL kepada anggota

PDL dalam memberikan informasi kepada anggota terkadang penyampaiannya kurang jelas. Informasi yang kurang jelas tersebut menimbulkan miskomunikasi antara anggota dengan PDL karena informasi yang disampaikan oleh PDL akan berbeda dengan apa yang

diterima oleh anggota. Kemampuan yang rendah dalam hal memberikan informasi dan menjelaskan suatu hal, akan menimbulkan pemahaman yang berbeda. Sebagai contoh PDL menjelaskan bahwa angsuran pertama dibayarkan saat pinjaman dicairkan dan langsung dipotong dari pinjaman, namun yang ditangkap oleh anggota adalah angsuran dibayarkan saat bulan pertama pinjaman.

- c. Kurangnya keakraban antara PDL dengan anggota sehingga tidak dapat terbangun suatu komunikasi yang baik.

Kurang akrabnya PDL dengan anggota dikarenakan PDL ketika menerima pengajuan pinjaman dari anggota, PDL tidak melakukan komunikasi dengan baik dan hanya melakukan survey untuk proses pengajuan pinjaman. Sehingga kurangnya terjalin keakraban antara PDL dengan anggota.

Lingkungan pengendalian dapat menyelesaikan permasalahan ini karena didalamnya terdapat standar yang ditetapkan oleh direksi dan manajemen, proses, serta parameter yang ditetapkan untuk melaksanakan tanggung jawab pengawasan oleh dewan direksi yang dapat digunakan untuk mengendalikan suatu perusahaan.

KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang sudah memiliki struktur organisasi yang tertulis beserta tugas dan tanggung jawab pada setiap divisi yang ada. Struktur organisasi yang ada tersebut sudah baik karena tidak terdapat karyawan yang memiliki tugas dan tanggung jawab double maupun yang saling bersangkutan. Dalam kegiatan operasionalnya, struktur organisasi tersebut sudah mencerminkan tanggung jawab PDL dalam melakukan kinerjanya.

Kinerja PDL akan diawasi secara langsung oleh Pengawas. Dalam hal parameter pelaksanaan tugas, di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang sudah memiliki parameter yang digunakan untuk PDL dalam melaksanakan tugas. Parameter pelaksanaan tugas yang ada meliputi kinerja target, penyelesaian tugas, ketelitian, inisiatif, kerjasama, serta kedisiplinan PDL. Kepala Cabang memiliki tugas dalam hal mengisi parameter pelaksanaan tugas PDL. Di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang terdapat value yang dimiliki oleh organisasi tersebut serta terdapat kegiatan yang dapat menginternalisasi value yang ada dalam KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang. Kegiatan yang menginternalisasi value tersebut yaitu terkait integritas dan nilai etika yang terjadi di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang. Kepala Cabang selalu memberikan contoh serta selalu mengingatkan kepada PDL dan pada praktiknya dijalankan dengan baik oleh PDL seperti halnya disiplin, bertanggung jawab, menjaga sopan santun dengan anggota. Dalam hal pengembangan individu yang berkompeten, Kepala Cabang melakukan evaluasi kepada seluruh PDL atas pelaksanaan tugas PDL tersebut yaitu berupa kinerja PDL dan juga target PDL yang telah ditetapkan. Apabila terdapat PDL yang targetnya tidak tercapai maka akan mendapatkan teguran secara lisan oleh Kepala Cabang secara langsung. Dan dalam hal ketegasan mengenai tolok ukur kinerja serta penghargaan, KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang sudah terdapat tolok ukur bagi seluruh karyawan terutama bagi PDL, sedangkan bagi PDL yang dapat mencapai targetnya belum terdapat

sistem insentif berupa pemberian reward/penghargaan, dan juga bagi PDL yang dalam melaksanakan tugasnya tidak dapat mencapai targetnya tidak ada pemberian sanksi/punishment.

Maka usulan saya dalam menyelesaikan masalah ini diantaranya sebagai berikut:

#### 1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang ada KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang sudah baik dibuktikan dengan tidak terdapat karyawan yang memiliki tugas dan tanggung jawab *double* maupun yang saling bersangkutan. Namun lebih diingatkan dan ditekankan mengenai tugas dan tanggung jawabnya saja terutama tanggung jawab serta tugas dari PDL. Serta Kepala Cabang harus lebih intens untuk melakukan komunikasi dengan Pengawas terkait kinerja PDL yang diawasi oleh masing-masing Pengawas.

Apabila dalam kegiatan operasionalnya masih terjadi permasalahan, hal tersebut menandakan bahwa pengendalian yang dilakukan oleh Kepala Cabang tidak berjalan dengan maksimal. Maka untuk menghindari pengendalian yang tidak berjalan dengan maksimal, Kepala Cabang sebaiknya dievaluasi kinerjanya secara langsung oleh karyawannya serta General Manager selaku pimpinan pusat untuk mengetahui tanggung jawab Kepala Cabang dalam melakukan pengendalian. Evaluasi dilakukan setiap enam bulan sekali untuk menghindari pengendalian yang tidak berjalan dengan maksimal yang dilakukan oleh Kepala Cabang. Evaluasi dapat dilakukan dengan melihat kemampuan Kepala Cabang

dalam mengambil sebuah keputusan, kemampuan dalam hal memotivasi karyawan dalam bekerja, kemampuan untuk mendengarkan pendapat dari karyawan, kemampuan dalam hal mendelegasikan tugas kepada karyawannya, serta kemampuan dalam bertanggung jawab terhadap jabatan dan pekerjaannya.

2. Dalam hal integritas dan nilai etika

Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang tetap menekankan integritas dan nilai etika pada PDL dalam melaksanakan tugasnya di lapangan. KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang memberikan pelatihan maupun seminar terkait integritas dan juga komunikasi untuk memotivasi PDL agar selalu menjunjung tinggi integritas dalam bekerja serta membentuk komunikasi yang baik antara PDL dengan anggota. Pelatihan maupun seminar tersebut diadakan setiap 6 bulan sekali. Diharapkan dengan diadakannya seminar/pelatihan setiap 6 bulan kali tersebut dapat meningkatkan value pada masing-masing PDL dan meresh PDL kembali terkait integritas dan juga komunikasi.

3. Pengembangan dan mempertahankan individu yang berkompeten

Dalam hal pengembangan individu yang ada, sebaiknya Kepala Cabang tidak hanya melakukan evaluasi kepada PDL namun juga melakukan evaluasi atas kinerja Pengawas dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja PDL secara berkala.

4. Ketegasan mengenai tolok ukur kinerja, insentif, dan penghargaan



KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang sebaiknya dalam kegiatan operasionalnya memberikan *reward*/penghargaan kepada PDL yang berhasil mencapai tolok ukur keberhasilan kinerjanya. *Reward*/penghargaan dapat berupa insentif maupun hal yang dapat menunjang kinerja PDL. Tujuannya agar memberikan apresiasi kepada PDL tersebut dan memberikan semangat kepada PDL lain dalam mendapatkan insentif tersebut.

Sistem insentif yang dapat dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang yaitu dengan menggunakan melihat berbagai indikator, diantaranya:

- a. Kinerja PDL seperti hasil PDL dalam melaksanakan tugasnya menunjukkan hasil melebihi target yang telah ditetapkan, maupun adanya ide-ide yang mampu direalisasikan dalam membantu perusahaan untuk berkembang
- b. Waktu kerja efektif dari setiap PDL
- c. Kebutuhan dari PDL
- d. Kelayakan dan keadilan bagi PDL
- e. Evaluasi dari Kepala Cabang, Pengawas yang bertugas mengawasi PDL tersebut, dan rekan PDL yang diambil secara acak untuk mendapatkan informasi yang transparan
- f. Evaluasi dari anggota yang PDL tersebut kelola dan diambil secara acak untuk mendapatkan informasi yang transparan

Dan bagi PDL yang tidak dapat mencapai targetnya sebaiknya diberikan sanksi/*punishment* yang sepadan dengan apa yang terjadi. Sanksi/*punishment* ini bertujuan untuk memberikan efek



jera bagi PDL dan memotivasi PDL untuk lebih meningkatkan kinerjanya supaya tidak terkena sanksi/*punishment* lagi.

#### 4.3.2 Penilaian Risiko

Pada penilaian risiko akan digunakan untuk menyelesaikan permasalahan anggota dengan agunan ATM terkena PHK. Berdasarkan wawancara dengan informan yaitu Bapak Sugiyadi, Bapak Sugiarto, Bapak Yuli, Bapak Adi, serta Ibu Is, problem anggota dengan agunan ATM terkena PHK disebabkan oleh:

a. Tidak ada sumber penghasilan

Hal tersebut dapat terjadi karena sumber penghasilan anggota tersebut hanya dari tempatnya bekerja tersebut sehingga ketika terkena PHK, anggota tersebut sudah tidak ada lagi sumber pendapatan yang mereka bisa dapatkan.

b. Dana yang dimiliki digunakan untuk mencukupi kebutuhan lainnya

Dana yang dimiliki anggota tersebut digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, biaya sandang dan pangan, biaya pendidikan anak, maupun biaya berobat bagi anggota yang memiliki riwayat penyakit.

Penilaian risiko dapat menyelesaikan permasalahan ini karena didalamnya terdapat identifikasi oleh manajemen terhadap segala risiko yang akan dihadapi oleh organisasi dalam melakukan operasionalnya dan juga terhadap pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut.

KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang memiliki tujuan perusahaan yaitu meningkatkan mutu pelayanan dan

meningkatkan transparansi kepada anggota, serta menjadi pedoman dalam melaksanakan penyaluran dana kepada anggota. Tujuan perusahaan tersebut tertuang dalam dokumen pedoman mutu yang dapat memudahkan karyawan terutama PDL KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang untuk mengkases serta membacanya. Namun dalam operasionalnya, tidak seluruh PDL mengetahui apa isi dari tujuan KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang sehingga tujuan yang ada tidak dapat tersampaikan secara baik kepada PDL. Dalam berlangsungnya kegiatan operasional, KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang melakukan pengukuran risiko sebagai dasar perusahaan tersebut dalam mengelola risiko yang terdapat di perusahaan tersebut. KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang melakukan pengukuran risiko dengan cara diantaranya:

1. Pinjaman dengan agunan ATM tidak dapat melebihi Rp. 4.000.000,
2. Jangka waktu yang diberikan untuk pelunasan pinjaman singkat maksimal enam bulan,
3. Melihat jangka waktu calon anggota tersebut bekerja di perusahaan tersebut,
4. Melihat usia calon anggota (masuk kedalam kriteria usia produktif/tidak),
5. Mencari informasi terkait riwayat penyakit dari calon anggota maupun tempat tinggal anggota.

Dalam melakukan pertimbangan sebagai antisipasi KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang terhadap segala potensi yang menyebabkan kerugian yang akan terjadi di masa depan, perusahaan telah memiliki berbagai cara diantaranya:

1. Melihat kelengkapan persyaratan pengajuan kredit anggota,
2. Menentukan jangka waktu yang diberikan calon anggota untuk menyelesaikan pinjaman yang mereka terima,
3. Melihat plafon yang diberikan kepada anggota,
4. Serta melakukan analisa mendalam terkait anggota yang akan diberikan pinjaman.

KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang telah memiliki cara dalam hal mengatasi risiko yang terjadi diantaranya:

1. Menerima berapapun jumlah nominal dana yang dimiliki oleh anggota untuk pelunasan jaminan meskipun dana tersebut kurang dari jumlah yang wajib dibayarkan tiap bulannya
2. Saat anggota yang bersangkutan sudah bekerja lagi akan diminta untuk melunasi pinjaman yang ada serta dilakukan perjanjian dengan anggota terkait pernyataan tambahan tanggungan pembiayaan yang harus dibayarkan ke KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang,
3. PDL akan melakukan penelusuran ke anggota yang terkait serta memastikan anggota tersebut terkena PHK atau tidak,
4. PDL akan melakukan reschedule terhadap pinjaman anggota tersebut serta menurunkan plafon pinjaman dari anggota tersebut.

Risiko tersebut dikelola oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dengan baik serta didokumentasikan dalam dua jenis diantaranya:

1. Prosedur

Prosedur yang ada merupakan prosedur dalam melakukan *reschedule* dari pinjaman anggota yang masuk kedalam klasifikasi kredit bermasalah serta prosedur dalam melakukan penagihan pinjaman anggota.

2. Dokumen

Dokumen yang ada merupakan dokumen terkait pengajuan pinjaman anggota serta laporan pantauan pinjaman yang diserahkan kepada anggota.

Maka usulan saya dalam menyelesaikan masalah ini diantaranya sebagai berikut:

1. Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan yang ada KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang tidak tersampaikan dengan baik dibuktikan dengan tidak seluruh PDL mengetahui apa isi dari tujuan KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang. Sebaiknya tujuan dari perusahaan ditempelkan pada ruang kerja PDL dan juga Kepala Cabang lebih mengingatkan kepada PDL mengenai tujuan KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang.

2. Pengukuran Risiko

Pengukuran risiko yang dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam memberikan pinjaman kepada anggota sudah cukup baik. Namun terdapat beberapa hal yang dapat ditambahkan dalam melakukan pengukuran risiko yang ada diantaranya:

- a. Namun sebaiknya dalam melihat jangka waktu bekerja dari calon anggota dan menetapkan batas minimal yaitu minimal bekerja di perusahaan tersebut yaitu 5 tahun dan berstatus karyawan tetap. Dengan begitu, potensi calon anggota tersebut terkena PHK cukup rendah karena karyawan dengan jangka waktu bekerja di perusahaan tersebut 5 tahun menandakan bahwa karyawan tersebut sudah cukup baik dan memiliki potensi untuk menetap di perusahaan tersebut.
- b. Melihat profil perusahaan tempat calon anggota bekerja  
Semakin besar perusahaan tempat calon anggota bekerja, maka potensi calon anggota tersebut terkena PHK akan semakin kecil karena perusahaan tersebut memiliki operasional yang baik.
- c. Melihat jumlah anggota keluarga yang ditanggung oleh calon anggota. Semakin banyak jumlah anggota keluarga yang ditanggung maka semakin banyak juga pengeluaran dari calon anggota tersebut dalam setiap bulannya. Dan semakin banyak pengeluaran yang dikeluarkan maka potensi untuk menjadi anggota bermasalah tinggi karena potensi untuk membayar pinjaman tepat waktu akan sulit.

3. Pertimbangan terhadap potensi risiko yang akan terjadi di masa depan

Hal yang dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengatasi risiko yang terjadi di masa depan sudah cukup baik. Namun terkait plafon yang diberikan kepada calon anggota harus diselaraskan dengan jjangka waktu pinjaman yang diberikan. Semakin sedikit pinjaman yang diberikan maka semakin singkat jangka waktu yang diberikan.

#### 4.3.3 **Prosedur Pengendalian**

Pada prosedur pengendalian akan digunakan untuk menyelesaikan permasalahan manipulasi data yang dilakukan oleh PDL. Berdasarkan wawancara dengan informan yaitu Bapak Sugiyadi, Bapak Sugiarto, Bapak Yuli, Bapak Adi, serta Ibu Is, permasalahan tersebut terjadi dikarenakan beberapa hal diantaranya:

a. Target Kerja

PDL yang bersangkutan melakukan manipulasi data dikarenakan PDL tersebut harus mengejar target yang telah diberikan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang. PDL akan melakukan manipulasi terhadap data dari calon anggota tersebut tujuannya supaya pinjaman dari calon anggota tersebut disetujui dan target dari PDL dapat terselesaikan.

b. Dijanjikan bagian oleh anggota

Dalam hal ini, anggota akan bekerjasama dengan PDL dalam pengajuan pinjaman. Anggota akan memberikan janji kepada PDL apabila pinjaman tersebut disetujui maka PDL yang membantunya

untuk proses pengajuan tersebut akan diberikan bagian beberapa persen dari jumlah pinjaman anggota tersebut. Anggota yang seperti ini merupakan anggota yang ketika mengajukan pinjaman melebihi diatas nilai yang telah ditentukan semestinya oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang.

Sehingga dalam proses berjalannya masa pinjaman tersebut beberapa permasalahan timbul yang diakibatkan dari manipulasi data tersebut. Permasalahan yang timbul diantaranya:

1. Anggota yang bersangkutan tidak mampu melunasi pinjaman yang telah diberikan
2. Anggota yang bersangkutan enggan untuk melunasi pinjaman yang telah terdata dikarenakan anggota tersebut tidak merasa bahwa pinjaman tersebut tidak sesuai dengan yang dia inginkan
3. Anggota akan hilang kabar serta akan sulit ditemui ketika masa bayar.

Prosedur pengendalian dapat menyelesaikan permasalahan ini karena di dalam prosedur pengendalian tindakan yang ditetapkan melalui kebijakan dan prosedur dapat membantu manajemen dalam memastikan bahwa arahan yang diberikan untuk mengurangi risiko terhadap pencapaian tujuan suatu perusahaan telah dilaksanakan. Serta menyebarkan aktivitas pengendalian melalui kebijakan yang menetapkan tujuan dan prosedur untuk menerapkan kebijakan dalam bertindak.

KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang telah memiliki SOP yang mengatur seluruh komponen dalam KSP Sarana



Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang untuk melaksanakan kegiatan operasionalnya. Berdasarkan wawancara dengan informan yaitu Bapak Sugiyadi, Bapak Sugiarto, Bapak Yuli, Bapak Adi, serta Ibu Is, SOP yang terdapat di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang sudah dijalankan dengan baik oleh PDL namun pada prakteknya masih terdapat PDL yang tidak menjalankan kinerjanya berdasarkan SOP yang telah ditetapkan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang karena peneliti menemukan permasalahan terdapat manipulasi data yang dilakukan PDL dalam formulir pengajuan kredit. Hal ini tentunya akan menjadi bermasalah ketika anggota yang bersangkutan tersebut masuk kedalam klasifikasi kredit bermasalah. Pembagian tugas kepada karyawan terutama terhadap PDL telah efektif namun belum dapat berjalan dengan efisien. Hal yang membuat PDL tidak dapat bekerja dengan efisien disebabkan karena PDL bekerja hingga diluar jam kerja dikarenakan anggota yang akan membayar pinjaman hanya dapat ditemui oleh PDL selepas jam kerja. Sehingga PDL harus rela untuk meluangkan waktunya selepas jam kerja normal yang telah ditetapkan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang untuk menemui anggotanya.

Usulan saya dalam menyelesaikan masalah ini sesuai dengan prinsip dari komponen prosedur pengendalian yaitu menyebarkan prosedur pengendalian melalui kebijakan yang menetapkan tujuan yang diharapkan serta menempatkan kebijakan kedalam tindakan. Hal ini dikarenakan di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang telah terdapat SOP dan telah diketahui oleh seluruh PDL namun secara



prakteknya tidak dilakukan oleh PDL dalam kerjanya. Usulan saya diantaranya sebagai berikut:

1. Pelaksanaan SOP perusahaan

Pelaksanaan SOP yang ada KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang terkait pengajuan pinjaman hingga realisasi pinjaman masih terdapat ketidaksesuaian dengan kinerja PDL. Ketidak sesuaian tersebut yaitu ditemukan permasalahan manipulasi data yang dilakukan PDL dalam formulir pengajuan kredit. Dalam permasalahan ini, manipulasi data yang dilakukan oleh PDL juga menjadi bukti bahwa pengawasan yang dilakukan oleh Pengawas masih dianggap lemah. Lemahnya pengawasan tersebut menyebabkan kecurangan PDL tidak mampu dideteksi oleh Pengawas.

Maka dalam hal ini, untuk mengurangi lemahnya pengawasan yang dilakukan perlu ditingkatkan pengawasan yang harus dilakukan oleh Pengawas dalam pengajuan pinjaman yang ada. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam meminimalisir terjadinya permasalahan manipulasi data yang dilakukan PDL dalam formulir pengajuan kredit diantaranya:

- a. Mengadakan pelatihan terkait dengan pengawasan

Setiap pengawas sebaiknya diberikan pelatihan terkait pengawasan yang dilakukan saat adanya pengajuan pinjaman. Pelatihan yang diadakan dapat diisi dengan pembahasan materi terkait pengawasan seperti fungsi dan tujuan dari pengawasan

pinjaman dan ruang lingkup proses pemberian pinjaman seperti analisis kelayakan suatu pinjaman serta pengawasan terhadap administrasi pinjaman. Metode pelatihan yang dapat diberikan dapat diisi dengan diskusi kelompok dan studi kasus dalam pengawasan pemberian pinjaman. Pelatihan tersebut dapat diadakan setiap 6 bulan sekali diikuti oleh seluruh Pengawas di seluruh cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang.

b. Mengadakan Studi Banding antar Lembaga Pembiayaan

KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dapat mengadakan studi banding dengan berkolaborasi bersama lembaga pembiayaan seperti Bank Perkreditan Rakyat (BPR) maupun Bank Konvensional yang memiliki layanan pembiayaan. Studi banding tersebut bertujuan untuk berbagi ilmu dan menambah ilmu bagi Pengawas. Dengan diadakannya kegiatan studi banding yang dilakukan, diharapkan Pengawas dapat meningkatkan kualitas pengawasan yang dilakukannya dalam hal pengawasan pemberian pinjaman.

c. Pengawas melakukan pengecekan kembali dokumen persyaratan pengajuan pinjaman

Dokumen persyaratan pengajuan pinjaman yang dilampirkan oleh setiap calon anggota dalam pengajuan pinjaman diantaranya seperti:

1. Fotocopy identitas diri (KTP)
2. Fotocopy Kartu Keluarga

3. Fotocopy Surat Nikah (apabila sudah menikah)
4. Dokumen kepemilikan agunan yang diserahkan (BPKB Kendaraan Bermotor, Sertifikat Tanah, ATM)

Namun selain persyaratan tersebut, terdapat persyaratan lain yang dilampirkan oleh calon anggota dalam pengajuan pinjaman yang diklasifikasikan menurut latar belakang calon anggota. Persyaratan tersebut diantaranya:

1. Untuk calon anggota yang bekerja sebagai karyawan:
  - a. Fotocopy slip gaji 3 bulan terakhir
  - b. Fotocopy rekening gaji calon anggota 3 bulan terakhir
  - c. Fotocopy surat keterangan kerja calon anggota
2. Untuk calon anggota sebagai wirausaha:
  - a. Fotocopy laporan keuangan minimal 3 bulan terakhir
  - b. Fotocopy laporan penjualan 3 bulan terakhir
  - c. Fotocopy rekening pribadi dan perusahaan 3 bulan terakhir
  - d. Fotocopy akta pendirian usaha
  - e. Fotocopy SIUP
  - f. Foto tempat usaha
3. Untuk calon anggota sebagai pedagang pasar:
  - a. Fotocopy surat sewa lapak pasar
  - b. Fotocopy catatan pembukuan harian (jika memiliki)
  - c. Foto tempat usahanya

Terkait dengan dokumen persyaratan tambahan yang diklasifikasikan berdasarkan latar belakang calon anggota,

pengawas dapat melakukan beberapa hal untuk mengetahui keakuratan persyaratan tersebut diantaranya:

1. Untuk calon anggota yang bekerja sebagai karyawan, pengawas dapat mengirimkan surat konfirmasi secara tertutup ke perusahaan tempat calon anggota tersebut bekerja. Konfirmasi yang dilakukan secara tertutup tersebut bertujuan untuk mengetahui keakruatan informasi yang terdapat dalam slip gaji dan rekening gaji calon anggota dengan informasi yang disampaikan oleh anggota.
2. Untuk calon anggota sebagai wirausaha, pengawas dapat mengirimkan surat konfirmasi secara tertutup ke Bank. Tujuan dilakukan konfirmasi secara tertutup ini untuk mengetahui keakuratan informasi mutasi rekening yang ada di rekening tersebut dengan transaksi yang ada di perusahaan milik calon anggota

## 2. Efisien waktu kerja PDL

Untuk mencapai hasil dari suatu pekerjaan yang sesuai dengan target yang telah ditentukan harus dilakukan dengan kinerja yang efisien. Di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang waktu kerja PDL tidak efisien. Hal yang dapat dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang agar waktu kerja PDL dapat berjalan dengan efisien yaitu dengan memberikan ketentuan khusus terkait pembayaran pinjaman khusus anggota yang tidak dapat ditemui saat jam kerja. KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang

dapat memberikan opsi bagi anggota yang tidak dapat ditemui saat jam kerja diantaranya:

a. Pembayaran secara transfer

Pembayaran secara transfer ini dapat dilakukan sewaktu-waktu oleh anggota dan ditransfer ke rekening dari PDL yang bersangkutan. Anggota dapat mengirimkan bukti transfer berupa resi transfer yang di foto dan dikirimkan ke PDL, nantinya PDL akan melakukan pengecekan terhadap transfer tersebut. Setelah PDL menerima dana tersebut dapat langsung dicatat dan dilaporkan pembayaran tersebut.

b. Pembayaran dititipkan oleh anggota keluarga yang berwenang

Untuk pembayaran yang dititipkan ke anggota keluarga, anggota tersebut harus membuat surat kuasa yang menyatakan bahwa anggota tersebut memberikan kuasa kepada anggota keluarga yang dipilih untuk dititipkan pembayaran dari anggota tersebut. Tujuan dibuatnya surat kuasa tersebut untuk menghindari adanya penyimpangan terhadap pembayaran pinjaman dan menghindari penyalahgunaan dana yang dititipkan tersebut.

Pemberian dua opsi pembayaran ini supaya pembayaran pinjaman tetap dapat dilakukan tanpa harus PDL bekerja diluar jam kerja serta tidak ada alasan lagi untuk anggota tidak dapat membayar pinjaman dengan alasan karena tidak dapat bertemu dengan PDL.

#### 4.3.4 Informasi dan Komunikasi

Pada informasi dan komunikasi akan digunakan untuk menyelesaikan permasalahan PDL dalam menilai jaminan kurang tepat. Berdasarkan wawancara dengan informan yaitu Bapak Sugiyadi, Bapak Sugiarto, Bapak Yuli, Bapak Adi, serta Ibu Is, terdapat hal yang menyebabkan permasalahan PDL dalam menilai jaminan kurang tepat diantaranya:

1. Tidak terdapat prosedur penilaian secara tertulis

Prosedur untuk penilaian ketepatan jaminan tidak terdokumentasi secara tertulis melainkan hanya disampaikan secara lisan oleh Kepala Cabang pada saat *briefing*

2. Acuan penilaian taksasi jaminan yang berbeda

Penilaian ketepatan penilaian jaminan taksasinya mengikuti harga pasaran yang ada dengan menggunakan acuan online (aplikasi OLX) maupun ke dengan mencari tau secara langsung ke dealer kendaraan yang dikenal. Sehingga setiap PDL memiliki penilaian yang berbeda-beda terhadap taksasi jaminannya karena acuan yang digunakan berbeda-beda.

3. PDL tidak mengkomunikasikan kepada Kepala Cabang terkait penilaian jaminan

Dalam melakukan penilaian terhadap agunan, PDL tidak diwajibkan mengkomunikasikan terlebih dahulu terhadap Kepala Cabang. Sehingga Kepala Cabang tidak mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh PDL saat melakukan penilaian agunan.

Informasi dan komunikasi dapat menyelesaikan permasalahan ini karena komunikasi merupakan suatu proses yang berkesinambungan serta berulang dalam menyediakan dan memperoleh informasi yang diperlukan. Manajemen memperoleh dan menghasilkan informasi dan menggunakan informasi yang berkualitas tersebut untuk mendukung kinerja entitas.

KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mendukung fungsi pengendalian internal yang ada belum dapat menghasilkan informasi yang relevan dan berkualitas untuk digunakan. Hal tersebut dikarenakan dalam melakukan penilaian terhadap ketepatan jaminan, KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang belum menyediakan prosedur penilaian ketepatan jaminan secara tertulis. Penilaian ketepatan jaminan hanya disampaikan secara lisan saat briefing pagi pada internal PDL saja. Padahal penilaian ketepatan jaminan tersebut merupakan bekal bagi PDL saat melakukan taksasi penilaian jaminan. Dalam mendukung pengendalian internal, KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang belum mengkomunikasikan informasi secara internal dengan maksimal dikarenakan dalam melakukan penilaian jaminan PDL tidak diwajibkan mengkomunikasikan terlebih dahulu terhadap Kepala Cabang. Apabila PDL tidak melakukan komunikasi terlebih dahulu terhadap Kepala Cabang maka akan menyebabkan penilaian taksasi yang terlalu tinggi maupun



terlalu rendah serta Kepala Cabang tidak mengetahui permasalahan yang sedang dihadapi oleh PDL. KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang sudah melakukan komunikasi dengan pihak eksternal yang dapat memberikan pengaruh terhadap fungsi pengendalian internal yang ada. KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang melakukan komunikasi kepada dealer motor maupun mobil untuk mencari tau terkait nilai dari kendaraan dalam tahun tertentu. KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang juga menggunakan penilaian menggunakan acuan online (aplikasi OLX). Hal ini menyebabkan penilaian terhadap jaminan yang dilakukan oleh PDL juga memiliki penilaian yang berbeda-beda setiap PDL. Penilaian yang berbeda tersebut dikarenakan sumber informasi PDL dalam melakukan penilaian juga berbeda beda.

Maka usulan saya dalam menyelesaikan masalah ini diantaranya sebagai berikut:

1. Informasi yang berkualitas untuk mendukung fungsi pengendalian internal

Di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang tidak terdapat prosedur terkait penilaian ketetapan jaminan yang terdokumentasi secara tertulis yang dapat mendukung fungsi pengendalian internal yang ada dalam menghasilkan informasi yang relevan dan berkualitas untuk digunakan. Prosedur terkait penilaian ketetapan jaminan yang ada di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu



Semarang sebaiknya dituliskan dalam suatu buku prosedur yang memudahkan PDL untuk mengakses prosedur tersebut setiap saat. Selain itu, Pengawas turut membantu Kepala Cabang dalam mengingatkan kepada masing-masing PDL yang diampunya jika terdapat PDL yang mulai teridentifikasi melakukan kinerjanya diluar dari prosedur yang telah ditetapkannya. Tujuannya dengan adanya prosedur tersebut akan memberikan petunjuk secara jelas kepada PDL dalam melaksanakan kinerjanya dan membantu perusahaan dalam mencapai target yang sudah ditentukan.

2. Mengkomunikasikan informasi serta tanggung jawab secara internal

PDL KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan penilaian terhadap agunan tidak diwajibkan mengkomunikasikan terlebih dahulu terhadap Kepala Cabang. Dalam hal ini akan rawan menyebabkan terjadinya penilaian jaminan yang terlalu tinggi maupun terlalu rendah. Untuk menghindari kesalahan dalam penilaian ketepatan jaminan seharusnya Kepala Cabang mewajibkan PDL untuk mengkomunikasikan terlebih dahulu terkait penilaian jaminan.

3. Melakukan komunikasi dengan pihak eksternal

Di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang belum terdapat acuan yang pasti terkait penilaian jaminan dengan dibuktikan penilaian terhadap jaminan yang

dilakukan oleh masing-masing PDL juga memiliki penilaian yang berbeda-beda setiap PDL. Dalam hal ini sebaiknya Kepala Cabang bekerjasama dengan Pengawas yang ada untuk menentukan nilai suatu jaminan yang diserahkan oleh anggota. Kepala Cabang dan Pengawas mencari sumber informasi yang dapat memberikan keakuratan data terkait nilai suatu kendaraan maupun jaminan yang lain di dealer motor atau mobil yang terpercaya. Nantinya nilai yang sudah ditetapkan dapat dituliskan dalam papan tulis maupun ditempelkan di meja briefing yang dapat dilihat oleh seluruh PDL. Nilai yang sudah ditetapkan tersebut akan menjadi pegangan bagi PDL saat menilai jaminan dari calon anggota.

Kepala Cabang dan Pengawas juga harus melakukan update secara berkala terkait nilai dari jaminan dengan jangka waktu setiap 6 bulan sekali. Dengan update secara berkala tersebut maka penilaian jaminan akan selalu mengikuti perkembangan yang ada.

Dalam prosesnya supaya hal ini dapat berjalan dengan efektif dan efisien, PDL melakukan komunikasi terkait penilaian jaminan kepada masing-masing Pengawas yang mengawasi PDL tersebut. Nantinya informasi yang disampaikan kepada Pengawas akan dirangkum menjadi satu informasi dan disampaikan kepada Kepala Cabang.

#### 4.3.5 Pemantauan

Pada komponen pemantauan akan digunakan untuk menyelesaikan permasalahan PDL dalam melakukan survey kurang akurat. Ketidakakuratan dalam melakukan survey yang dilakukan oleh PDL yaitu terkait pendapatan calon anggota, kondisi ekonomi calon anggota, beban rumah tangga dari calon anggota, lokasi tempat tinggal calon anggota, serta survey terkait usaha calon anggota bagi yang memiliki usaha. Berdasarkan wawancara dengan informan yaitu Bapak Sugiyadi, Bapak Sugiarto, Bapak Yuli, Bapak Adi, serta Ibu Is, problem PDL dalam melakukan survey kurang akurat akan memberikan dampak diantaranya:

- a. Data yang didapatkan menjadi tidak akurat
- b. Jumlah plafon yang diberikan akan tidak sesuai dengan kemampuan bayar calon anggota karena jika tidak sesuai dengan kemampuan bayar akan menyebabkan kredit macet
- c. Jangka waktu yang diberikan untuk pelunasan pinjaman juga akan menjadi tidak sesuai

Pemantauan dapat menyelesaikan permasalahan ini karena didalamnya terdapat kegiatan evaluasi yang berlangsung yang bertujuan untuk memastikan komponen pengendalian internal dapat berfungsi dengan baik sehingga didalam kegiatan dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan sesuai. Jika nantinya terdapat hal yang berjalan berjalan tidak sesuai maka dapat segera diambil tindakan sehingga seluruh kegiatan perusahaan dapat berjalan secara efektif.

KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang sudah melakukan pengembangan terhadap kinerja dari PDL. Pengembangan yang dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang yaitu dengan melakukan pemantauan kinerja PDL melalui WhatsApp Group. Cara yang dilakukan KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pemantauan diantaranya:

1. Foto dokumentasi bersama dengan anggota yang bersangkutan yang PDL kirimkan pada grup *WhatsApp* tersebut serta berbagi lokasi
2. Jika PDL tidak dapat bertemu dengan anggota yang bersangkutan maka PDL tersebut diminta untuk melakukan selfie bersama dengan rumah anggota tersebut.
3. Kepala Cabang memiliki catatan khusus yang dibuatnya sendiri untuk memonitoring kinerja PDL dengan data yang didapatkan dari sistem yang ada di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang

Berdasarkan informasi tersebut dapat dilihat bahwa laporan yang PDL berikan dapat menjadi penilaian oleh Kepala Cabang terhadap PDL yang bersangkutan serta menghindari adanya ketidaksiplinan pada PDL. Namun KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang belum melakukan evaluasi terhadap pengembangan yang telah dilakukan. Evaluasi yang dilakukan kepada PDL oleh Kepala Cabang terkait hasil kerjanya hanya melalui briefing di pagi hari dan hanya berfokus terhadap hasil yang dicapai oleh PDL bukan proses yang dilakukan oleh PDL dalam melakukan survei. Padahal proses survei yang dilakukan

oleh PDL juga penting untuk dievaluasi demi menghindari ketidakakuratan PDL dalam melakukan survei.

Maka usulan saya dalam menyelesaikan masalah ini diantaranya sebagai berikut:

1. Terkait pengembangan pemantauan PDL di lapangan

Dalam melakukan pemantauan kinerja PDL, KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang memiliki sarana yaitu *WhatsApp Group*. Namun dalam hal ini cara untuk pemantauan tersebut masih terdapat celah bagi PDL untuk melakukan tindakan ketidakdisiplinan. Hal yang dapat dilakukan KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang diantaranya sebagai berikut:

- a. Menyediakan bagi setiap PDL buku catatan kunjungan anggota

Buku tersebut dimaksudkan sebagai bukti dokumen tertulis yang dapat menjadi bukti bahwa PDL telah mengunjungi anggota. Nantinya buku tersebut ditandatangani oleh anggota yang bersangkutan.

- b. Melakukan pemantauan secara acak pada PDL

Pemantauan secara acak ini dilakukan setidaknya dua minggu sekali ataupun satu bulan sekali dengan tujuan memantau kinerja PDL saat sedang di lapangan. Pemantauan ini dapat dilakukan oleh masing-masing Pengawas yang mengawasi PDL tersebut. Tujuan dilakukan pemantauan secara acak yaitu supaya Pengawas dapat melihat kinerja PDL yang diawasinya secara langsung dengan transparan tanpa ada kegiatan yang direkayasa oleh PDL.

## 2. Evaluasi proses survei yang dilakukan PDL

Dalam hal ini KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang belum melakukan evaluasi terhadap pengembangan yang telah dilakukan. Evaluasi yang dilakukan kepada PDL oleh Kepala Cabang hanya terkait capaian hasil kinerja PDL melalui *briefing* di pagi hari. Evaluasi sebaiknya juga dilakukan untuk mengevaluasi proses survey yang dilakukan PDL oleh masing-masing Pengawas yang mengawasi PDL. Evaluasi dapat dilakukan setiap PDL selesai melakukan survei untuk melihat keakuratan survey yang telah dilakukan oleh PDL. Jika nantinya terdapat hal yang kurang untuk disurvei, Pengawas dapat menyampaikan kepada PDL hal tersebut untuk dilakukan survei ulang.

Dalam melakukan survei terdapat ketentuan yang diberikan Kepala Cabang ke PDL sebagai berikut:

- a. Melakukan survei tempat tinggal dan lingkungan calon anggota
- b. Survei terkait pekerjaan serta jangka waktu bekerja calon anggota,
- c. Survei terkait usia dari calon anggota

Namun dalam melakukan survei, PDL tidak hanya berfokus pada ketentuan tersebut tetapi PDL juga harus memahami prinsip 5C dan 5P. Penjelasan prinsip tersebut sebagai berikut:

### a. Prinsip 5C

Prinsip 5 C diantaranya:

1. *Character* (Watak)

Watak dari calon debitur merupakan hal yang harus dipertimbangkan sebelum memberikan pinjaman. Dalam hal ini PDL harus meyakini calon anggota memiliki reputasi yang baik artinya calon anggota tersebut selalu menepati janji dan bukan orang yang memiliki kaitan dengan kriminalitas.

## 2. *Capital (Modal)*

Analisis ini untuk melihat kecukupan modal yang dimiliki oleh anggota. Pada analisis ini ditujukan bagi anggota yang meminjam dana untuk keperluan usaha.

## 3. *Capacity (Kemampuan)*

Dalam hal ini, pihak pemberi pinjaman wajib mengetahui secara pasti kemampuan bayar dari calon anggota tersebut. Analisis dilakukan dengan melihat sumber pendapatan dari calon anggota, dan apabila diperkirakan tidak mampu maka pihak pemberi dana berhak untuk menolak.

## 4. *Condition of Economic (Kondisi Ekonomi)*

Kondisi ekonomi perlu menjadi sorotan bagi pemberi pinjaman karena akan berdampak positif maupun negative. Analisa dilakukan untuk melihat perkiraan debitur dalam kemampuannya memenuhi kewajiban pinjamannya.

## 5. *Collateral (Jaminan)*

Jaminan yang diberikan oleh calon anggota menjadi langkah terakhir apabila debitur tidak dapat melaksanakan kewajibannya dalam melunasi pinjamannya. Jaminan yang



diberikan dibandingkan dengan pinjaman yang calon anggota ajukan dan dibandingkan nilainya.

b. Prinsip 5P

Prinsip 5P terdiri dari:

a) *Party* (Penggolongan Peminjam)

Dalam hal ini, pihak pemberi pinjaman wajib menggolongkan calon anggota berdasarkan watak, kemampuan, serta modal dengan tujuan sebagai arahan bagi analis pemberi pinjaman dalam memebrikan fasilitas pinjaman.

b) *Purpose* (Tujuan)

Pemberi pinjaman wajib untuk tau tujuan dari calon anggota dalam meminjam dana. Pemberian pinjaman terhadap calon anggota patut untuk dipertimbangkan dampaknya.

c) *Payment* (Sumber Pembayaran)

Pemberi pinjaman harus dapat memprediksi pendapatan yang akan diperoleh calon debitur dari hasil penggunaan kredit. Pendapatan yang diperoleh oleh calon anggota harus cukup untuk pengembalian pokok pinjaman.

d) *Profitability* (Kemampuan Memperoleh Laba)

Pada profitability, kemampuan calon anggota untuk memperoleh keuntungan diukur dari usahanya. Bila diperkirakan mampu untuk mengatasinya maka calon



anggota dipandang memiliki kemampuan memperoleh keuntungan.

*e) Protection (Perlindungan)*

Analisis pinjaman perlu memperhatikan agunan yang diberikan sebagai antisipasi jika terjadi hal yang diluar perkiraan.

Dengan menggunakan prinsip 5P dan 5C, maka diharapkan dapat menjadi referensi bagi PDL dalam melakukan analisis untuk pengajuan pinjaman. Serta dengan menggunakan prinsip 5C dan 5P, hasil survei yang didapatkan akan lebih banyak sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pemberian pinjaman kepada calon anggota dan meminimalisir terjadinya survei yang kurang akurat.

**4.4 Ringkasan Terkait Kondisi, Kelemahan, Serta Saran Perbaikan**

Berikut hasil analisis yang dilakukan terkait dengan permasalahan pinjaman bermasalah serta usulan yang diberikan dalam memperbaiki kelemahan yang terdapat di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang yang diringkas menjadi satu tabel sebagai berikut:

<b>KONDISI</b>	<b>KELEMAHAN</b>	<b>SARAN PERBAIKAN</b>
Terdapat permasalahan kurangnya komunikasi antar anggota dengan PDL	Meskipun Kepala Cabang selalu memberikan contoh terkait integritas dan komunikasi dan dijalankan oleh PDL namun permasalahan komunikasi	Memberikan pelatihan maupun seminar terkait integritas dan komunikasi dengan jangka waktu 6 bulan sekali

	masih ditemukan di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang	
	Belum terdapat sistem insentif berupa pemberian <i>reward/penghargaan</i> bagi PDL yang berhasil mencapai target, dan tidak terdapat sanksi/ <i>punishment</i> bagi PDL yang tidak dapat mencapai target.	Memberikan <i>reward/penghargaan</i> kepada PDL yang berhasil mencapai tolok ukur keberhasilan kinerjanya, sedangkan bagi PDL yang tidak dapat mencapai targetnya sebaiknya diberikan sanksi/ <i>punishment</i> yang sepadan dengan kinerjanya
Terdapat permasalahan anggota dengan agunan ATM terkena PHK	Tujuan perusahaan tidak tersampaikan dengan baik sehingga pencapaian tujuan menjadi tidak optimal	Sebaiknya tujuan dari perusahaan ditempelkan pada ruang kerja PDL dan juga Kepala Cabang lebih mengingatkan kepada PDL mengenai tujuan perusahaan.
	KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang sudah melakukan pengukuran risiko sebagai dasar perusahaan tersebut dalam mengelola risiko	Menambahkan pengukuran risiko diantaranya: a. Menetapkan batas minimal anggota bekerja 5 tahun dan berstatus karyawan tetap

	namun masih terdapat permasalahan anggota pinjaman bermasalah dengan agunan ATM	Melihat profil perusahaan tempat calon anggota bekerja
Terdapat permasalahan manipulasi data yang dilakukan oleh PDL	Pelaksanaan SOP perusahaan terdapat ketidaksesuaian dengan kinerja PDL dibuktikan dengan adanya permasalahan manipulasi data oleh PDL. Hal tersebut menandakan bahwa pengawasan yang dilakukan Pengawas masih lemah.	Meningkatkan pengawasan yang dilakukan oleh Pengawas dengan cara: a. Mengadakan pelatihan terkait dengan pengawasan b. Mengadakan Studi Banding antar Lembaga Pembiayaan
	Waktu kerja PDL tidak efisien karena terdapat anggota yang hanya dapat ditemui saat selepas jam kerja untuk membayar pinjaman.	Memberikan opsi bagi anggota yang tidak dapat ditemui saat jam kerja diantaranya: a. Pembayaran secara transfer ke PDL mauoun ke rekening KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang b. Pembayaran dititipkan oleh anggota keluarga

		yang diberikan wewenang oleh anggota tersebut.
<p>Terdapat permasalahan permasalahan PDL dalam menilai jaminan kurang tepat</p>	<p>Tidak terdapat prosedur terkait penilaian ketetapan jaminan yang terdokumentasi secara tertulis yang dapat mendukung fungsi pengendalian</p>	<p>Menuliskan prosedur penilaian ketetapan jaminan kedalam buku prosedur dan Kepala Cabang menyampaikan prosedur tersebut saat <i>briefing</i> pagi.</p>
	<p>PDL dalam melakukan penilaian terhadap agunan tidak diwajibkan mengkomunikasikan terlebih dahulu terhadap Kepala Cabang atau Pengawas.</p>	<p>PDL diwajibkan melakukan komunikasi terkait penilaian agunan kepada Kepala Cabang maupun Pengawas.</p>
	<p>PDL memiliki penilaian agunan yang berbeda-beda setiap PDL karena PDL memiliki acuan tersendiri dalam menilai jaminan</p>	<p>Kepala Cabang bersama dengan Pengawas membuat acuan terkait nilai suatu jaminan yang dapat digunakan oleh PDL dalam menilai suatu jaminan dan di perbaharui setiap 6 bulan sekali.</p>

<p>Terdapat permasalahan PDL dalam melakukan survey kurang akurat</p>	<p>Pemantauan kinerja PDL melalui <i>WhatsApp Group</i> masih terdapat celah bagi PDL untuk melakukan tindakan ketidakdisiplinan</p>	<p>Terkait pengembangan pemantauan PDL di lapangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menyediakan bagi setiap PDL buku catatan kunjungan anggota</li> <li>b. Melakukan pemantauan secara acak pada PDL</li> </ul>
	<p>Evaluasi yang dilakukan kepada PDL oleh Kepala Cabang hanya terkait capaian hasil kinerja PDL</p>	<p>Melakukan evaluasi terhadap proses survei yang dilakukan PDL untuk melihat keakuratan survey yang telah dilakukan oleh PDL.</p>

