



LAMPIRAN I

LAMPIRAN

A Permodalan

a Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 97.394.750}{\text{Rp } 7.219.402.001,85} \times 100\% \\ &= 1,3\% \end{aligned}$$

Tabel 4 Standar Perhitungan Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aset

Rasio Modal (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
$0 \leq X < 20$	25	6	1.50
$20 \leq X < 40$	50	6	3.00
$40 \leq X < 60$	100	6	6.00
$60 \leq X < 80$	50	6	3.00
$80 \leq X < 100$	25	6	1.50

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

b Rasio Modal Sendiri Terhadap Pinjaman Diberikan Yang Berisiko

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Pinjaman Diberikan Yang Berisiko}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 97.394.750}{\text{Rp } 4.957.553.750} \times 100\% \\ &= 2\% \end{aligned}$$

Tabel 5 Standar Perhitungan Rasio Modal Sendiri Terhadap Pinjaman Diberikan Yang Berisiko

Rasio Modal (dinilai dalam %)	Nilai	Bobot (dinilai dalam %)	Skor
0 < x < 10	0	6	0
10 < x < 20	10	6	0,6
20 < x < 30	20	6	1,2
30 < x < 40	30	6	1,8
40 < x < 50	40	6	2,4
50 < x < 60	50	6	3,0
60 < x < 70	60	6	3,6
70 < x < 80	70	6	4,2
80 < x < 90	80	6	4,8
90 < x < 100	90	6	5,4
≥ 100	100	6	6,0

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik

Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

c Rasio Kecukupan Modal Sendiri

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Modal Sendiri Tertimbang}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR)}} \times 100\% \\
 &= \frac{(\text{Simpanan} \times 50\%) + (\text{Biaya Yang Masih Harus Dibayar} \times 50\%) + (\text{Cadangan Jasa Produksi} \times 50\%) + (\text{Kas} \times 0\%) + (\text{Penempatan Pada Bank} \times 20\%) + (\text{Pinjaman Yang Diberikan} \times 50\%) + (\text{Aktiva Lain} \times 100\%)}{\text{Rp } 2.615.894.520} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp } 196.490.776}{\text{Rp } 2.615.894.520} \times 100\% \\
 &= 7,5\%
 \end{aligned}$$

Tabel 6 Standar Perhitungan Rasio Kecukupan Modal Sendiri

Rasio Modal (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
≤ 4	0	3	0,00
4 < X ≤ 6	50	3	1.50
6 < X ≤ 8	75	3	2.25
> 8	100	3	3.00

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan

Menengah Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

B Kualitas Aktiva Produktif

a) Rasio Volume Pinjaman Pada Anggota Terhadap Volume Pinjaman Yang Diberikan

$$= \frac{\text{Volume Pinjaman Pada Anggota}}{\text{Volume Pinjaman}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp } 4.957.553.750}{\text{Rp } 7.195.600.000} \times 100\%$$

$$= 69\%$$

Tabel 7 Standar Perhitungan Rasio Volume Pinjaman Pada Anggota Terhadap Volume Pinjaman Yang Diberikan

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
≤ 25	0	10	0,00
$25 < X \leq 50$	50	10	5,00
$50 < X \leq 75$	75	10	7,50
> 75	100	10	10,00

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

b) Rasio Risiko Pinjaman Bermasalah Terhadap Pinjaman Yang Diberikan

$$= \frac{\text{Pinjaman Bermasalah}}{\text{Pinjaman Yang Diberikan}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp } 1.056.194.200}{\text{Rp } 4.957.553.750} \times 100\%$$

$$= 0,2\%$$

Tabel 8 Standar Perhitungan Rasio Risiko Pinjaman Bermasalah Terhadap Pinjaman Yang Diberikan

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
> 45	0	5	0
$40 < x \leq 45$	10	5	0,5
$30 < x \leq 40$	20	5	1,0
$20 < x \leq 30$	40	5	2,0
$10 < x \leq 20$	60	5	3,0
$0 < x \leq 10$	80	5	4,0
$= 0$	100	5	5,0

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

c) Rasio Cadangan Risiko Terhadap Pinjaman Yang Bermasalah

$$= \frac{\text{Cadangan Risiko}}{\text{Pinjaman Bermasalah}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp } 152.068.907}{\text{Rp } 1.056.194.200} \times 100\%$$

$$= 14,4\%$$

Tabel 9 Rasio Cadangan Risiko Terhadap Pinjaman Yang Bermasalah

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
0	0	5	0
0 < x ≤ 10	10	5	0,5
10 < x ≤ 20	20	5	1,0
20 < x ≤ 30	30	5	1,5
30 < x ≤ 40	40	5	2,0
40 < x ≤ 50	50	5	2,5
50 < x ≤ 60	60	5	3,0
60 < x ≤ 70	70	5	3,5
70 < x ≤ 80	80	5	4,0
80 < x ≤ 90	90	5	4,5
90 < x ≤ 100	100	5	5,0

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

d) Rasio Pinjaman Yang Berisiko Terhadap Pinjaman Yang Diberikan

$$= \frac{\text{Pinjaman Yang Berisiko}}{\text{Pinjaman Yang Diberikan}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp } 1.056.194.200}{\text{Rp } 4.957.553.750} \times 100\%$$

$$= 0,2\%$$

Tabel 10 Rasio Pinjaman Yang Berisiko Terhadap Pinjaman Yang Diberikan

Rasio (%)	Nilai	Bobot (%)	Skor
> 45	0	5	0
40 < x ≤ 45	10	5	0,5
30 < x ≤ 40	20	5	1,0
20 < x ≤ 30	40	5	2,0
10 < x ≤ 20	60	5	3,0
0 < x ≤ 10	80	5	4,0
= 0	100	5	5,0

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

C Komponen Manajemen

a) Manajemen Umum

Tabel 11 Pertanyaan Manajemen Umum

Nomor	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah KSP Sarana Bhakti memiliki visi, misi, serta tujuan yang jelas serta tertulis pada suatu dokumen?	Ya
2	Apakah KSP Sarana Bhakti dalam menjalankan usahanya memiliki rencana kerja dalam 3 tahun kedepan?	Tidak
3	Apakah KSP Sarana Bhakti memiliki acuan kegiatan usaha yang tertulis yang digunakan dalam menjalankan usahanya selama 1 tahun?	Ya
4	Apakah ada kesesuaian rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang KSP Sarana Bhakti?	Ya
5	Apakah visi, misi, serta tujuan KSP Sarana Bhakti diketahui oleh seluruh jajaran karyawan?	Ya
6	Apakah pengambilan keputusan yang bersifat operasional dilakukan dengan cara independent oleh pengelola KSP Sarana Bhakti?	Ya
7	Apakah pengelola KSP Sarana Bhakti memiliki komitmen dalam menangani permasalahan yang sedang dihadapi dan melakukan evaluasi demi memperbaiki tindakan yang diperlukan?	Ya
8	Apakah KSP Sarana Bhakti memiliki peraturan tertulis mengenai tata tertib kerja yang didukung dengan sarana kerja yang memadahi?	Ya

9	Apakah KSP Sarana Bhakti dalam melakukan pengangkatan pengelola cenderung menguntungkan kepentingan sendiri atau bahkan merugikan KSP Sarana Bhakti?	Tidak
10	Apakah anggota yang terdapat pada KSP Sarana Bhakti memiliki kemampuan dalam hal meningkatkan permodalan KSP Sarana Bhakti?	Ya
11	Apakah pengelola KSP Sarana Bhakti dalam melakukan kegiatan operasional tidak melakukan hal yang cenderung memberikan keuntungan bagi diri sendiri?	Ya
12	Apakah pengelola KSP Sarana Bhakti dalam melakukan fungsi pengawasan sesuai dengan wewenangnya dan dilakukan secara efektif?	Ya

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

Tabel 12 Standar Perhitungan Manajemen Umum

Jumlah Jawaban Ya	Skor
1	0,25
2	0,50
3	0,75
4	1,00
5	1,25
6	1,50
7	1,75
8	2,00
9	2,25
10	2,50
11	2,75
12	3,00

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

b) Kelembagaan

Tabel 13 Daftar Pertanyaan Kelembagaan

Nomor	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah bagan organisasi yang terdapat pada KSP Sarana Bhakti ini tidak ada karyawan yang mendapatkan rangkap jabatan?	Ya
2	Apakah KSP Sarana Bhakti memiliki rincian penugasan karyawan yang jelas?	Ya
3	Apakah dalam struktur organisasi KSP Sarana Bhakti terdapat struktur yang memiliki tugas sebagai dewan pengawas?	Ya
4	Apakah KSP Sarana Bhakti memiliki Standart Operasional Prosedur (SOP) yang jelas?	Ya
5	Apakah KSP Sarana Bhakti telah menjalankan kegiatan sesuai dengan prosedur SOP yang tertulis?	Ya
6	Apakah KSP Sarana Bhakti memiliki sistem keamanan yang baik dalam mengamankan seluruh dokumen penting?	Ya

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

Tabel 14 Standar Perhitungan Kelembagaan

Jumlah Jawaban Ya	Skor
1	0,50
2	1,00
3	1,50
4	2,00
5	2,50
6	3,00

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

c) Manajemen Permodalan

Tabel 15 Daftar Pertanyaan Manajemen Permodalan

Nomor	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah tingkat pertumbuhan modal sendiri pada KSP Sarana Bhaktilebih besar dari tingkat pertumbuhan aset?	Ya
2	Apakah tingkat pertumbuhan modal sendiri bertambah sekurang-kurangnya 10% dari tahun sebelumnya?	Ya
3	Apakah penyisihan cadangan SHU lebih besar seperempat dari SHU tahun berjalan?	Tidak
4	Apakah ada peningkatan minimal 10% yang terjadi pada simpanan dan simpanan berjangka pada KSP Sarana Bhakti?	Ya
5	Apakah investasi harta tetap yang ada di KSP Sarana Bhakti berasal dari modal sendiri?	Ya

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

**Tabel 16 Standar Perhitungan
Manajemen Permodalan**

Jumlah Jawaban Ya	Nilai Bobot
1	0,60
2	1,20
3	1,80
4	2,40
5	3,00

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah

Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

d) Manajemen Aktiva

Tabel 17 Daftar Pertanyaan Manajemen Aktiva

Nomor	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah pinjaman kolektibilitas lancar pada KSP Sarana Bhakti lebih besar 90% dari pinjaman yang diberikan?	Tidak
2	Apakah pinjaman yang diberikan oleh KSP Sarana Bhakti kepada anggotanya didukung dengan agunan yang memiliki nilai yang sama atau lebih dari pinjaman yang diberikan?	Tidak
3	Apakah dana penghapusan pinjaman yang ada pada KSP Sarana Bhakti berjumlah sama atau lebih besar dari jumlah pinjaman macet tahunan?	Tidak
4	Apakah pinjaman macet yang ada pada KSP Sarana Bhakti tahun lalu dapat ditagih sekurang-kurangnya sepertiga dari total keseluruhan pinjaman macet?	Tidak
5	Apakah prosedur pinjaman pada KSP Sarana Bhakti dilaksanakan secara efektif?	Tidak
6	Apakah KSP Sarana Bhakti memiliki kebijakan dalam cadangan penghapusan pinjaman bermasalah?	Ya
7	Apakah KSP Sarana Bhakti selalu menerapkan prinsip kehati-hatian dalam mengambil keputusan pemberian pinjaman?	Ya
8	Apakah Komite KSP Sarana Bhakti berperan dalam memberikan keputusan pemberian pinjaman?	Ya
9	Apakah KSP Sarana Bhakti melakukan pemantauan terhadap anggota setelah menyerahkan dana?	Ya

10	Apakah KSP Sarana Bhakti melakukan penilaian serta peninjauan terhadap agunan yang ada?	Ya
----	---	----

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

Tabel 18 Standar Perhitungan Manajemen Aktiva

Jumlah Jawaban Ya	Skor
1	0,30
2	0,60
3	0,90
4	1,20
5	1,50
6	1,80
7	2,10
8	2,40
9	2,70
10	3,00

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

e) Manajemen Likuiditas

Tabel 19 Daftar Pertanyaan Manajemen Likuiditas

Nomor	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah pengendalian likuiditas pada KSP Sarana Bhakti memiliki kebijakan tertulis?	Ya
2	Apakah dalam menjaga likuiditasnya, KSP Sarana Bhakti memiliki fasilitas pinjaman yang berasal dari lembaga lain?	Ya
3	Apakah KSP Sarana Bhakti dalam memantau kewajiban yang jatuh tempo memiliki pedoman administrasi yang efektif?	Ya

4	Apakah KSP Sarana Bhakti memiliki kebijakan penghimpunan simpanan yang sesuai dengan kondisi keuangan koperasi?	Ya
5	Apakah dalam pemantauan likuiditas, KSP Sarana Bhakti memiliki system informasi manajemen yang memadai?	Tidak

Sumber: Data Primer Diolah (2021)

Tabel 20 Standar Perhitungan Manajemen Likuiditas

Jumlah Jawaban Ya	Skor
1	0,60
2	1,20
3	1,80
4	2,40
5	3,00

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 14/Per/M.UKM/XII/2009.

LAMPIRAN II



Tabel 21 Panduan Wawancara

FENOMENA	IDENTIFIKASI MASALAH	SOLUSI	PERTANYAAN WAWANCARA	OUTPUT	INFORMAN
Tingginya Rasio NPL	Anggota dengan agunan ATM terkena PHK	Risiko Pengendalian	<p>a. KSP atau setiap usaha itu pasti memiliki risiko. Menurut Bapak Ibu, risiko apa saja yang ada di usaha KSP?</p> <p>b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengantisipasi risiko perusahaan yang akan terjadi dimasa depan?</p>	<p>a. Macam risiko yang ada di KSP.</p> <p>b. Usaha preventif untuk mengelola risiko yang mungkin muncul.</p> <p>c. Sistem dan prosedur pengelolaan risiko</p> <p>d. Cara pengukuran risiko yang terjadi</p> <p>e. Risiko yang muncul</p> <p>f. Penyelesaian risiko yang muncul</p>	<p>a. Bapak Sugiyadi</p> <p>b. Bapak Slamet Sugiarto</p> <p>c. Bapak Yuli Iratmoyo</p> <p>d. Ibu Isriyati</p> <p>e. Bapak Prasetyo</p> <p>Adi Nugroho</p>

			<p>c. Pengelolaan risiko itu terdokumentasi dalam apa saja, misal: prosedur, dokumen, otorisasi dll</p> <p>d. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pengukuran risiko pada anggota yang menggunakan agunan ATM terkena PHK?</p> <p>e. risiko apa yang sering muncul/terjadi di KSP</p>	<p>g. Penyelesaian risiko anggota dengan agunan ATM yang terkena PHK</p> <p>h. Langkah-langkah penyelesaian anggota dengan agunan ATM yang terkena PHK</p>	
--	--	--	--	--	--

			<p>f. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengatasi risiko yang akan menurunkan kinerja KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang?</p> <p>g. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengatasi risiko anggota yang menggunakan agunan ATM terkena PHK?</p>	
--	--	--	---	--

			<p>h. Langkah apa yang akan diambil oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan permasalahan anggota dengan agunan ATM yang terkena PHK?</p>		
<p>Kurangnya komunikasi antara PDL dengan anggota</p>	<p>Lingkungan Pengendalian</p>	<p>a. Apakah kredit bermasalah bisa muncul karena komunikasi yang tidak baik antara PDL dan anggota?</p>	<p>a. Untuk mengetahui apakah komunikasi yang tidak baik akan menyebabkan kredit bermasalah</p>	<p>a. Bapak Sugiyadi b. Bapak Slamet Sugiarto c. Bapak Yuli Iratmoyo d. Ibu Isriyati</p>	

			<p>b. Seperti apa komunikasi yang tidak baik itu terjadi di KSP? (Apa yang menyebabkan PDL kurang melakukan komunikasi terhadap anggotanya?)</p> <p>c. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan masalah komunikasi</p>	<p>b. Penyebab kurangnya komunikasi antara anggota dengan PDL</p> <p>c. Penyelesaian permasalahan komunikasi dengan internal antar PDL</p> <p>d. Cara penyelesaian permasalahan komunikasi oleh manajemen</p> <p>e. Cara manajemen dalam memberikan teladan terkait integritas dan etika</p>	<p>e. Bapak Prasetyo Adi Nugroho</p>
--	--	--	---	--	--

			<p>dengan internal antar PDL?</p> <p>d. Apakah yang biasanya manajemen lakukan ketika menemukan kasus seperti ini?</p> <p>e. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang memberikan teladan dalam hal integritas dan etika?</p>	
--	--	--	---	--

	<p>Kurang akuratnya PDL dalam melakukan survey</p>	<p>Pemantauan</p>	<p>a. Apakah terdapat sarana yang dapat meningkatkan pemantauan kinerja karyawan? b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang melakukan pemantauan terhadap kinerja PDL? c. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu</p>	<p>a. Mengetahui sarana pemantauan kinerja karyawan b. Cara untuk melakukan pemantauan kinerja PDL c. Cara untuk melakukan pemantauan pinjaman pada masing-masing PDL d. Ketentuan yang diberikan Kepala Cabang terkait survey</p>	<p>a. Bapak Sugiyadi b. Bapak Slamet Sugiarto c. Bapak Yuli Irtmoyo d. Ibu Isriyati e. Bapak Prasetyo Adi Nugroho</p>
--	--	-------------------	---	---	---

			<p>Semarang dalam melakukan pemantauan pinjaman terhadap masing-masing PDL?</p> <p>d. Apakah dalam survey yang dilakukan oleh PDL terdapat ketentuan khusus dari Kepala Cabang?</p>		
PDL dalam menilai jaminan kurang tepat	Informasi dan Komunikasi	<p>a. Apakah KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang menyediakan prosedur penilaian ketepatan</p>	<p>a. Prosedur penilaian ketepatan penilaian jaminan kepada PDL</p>	<p>a. Bapak Sugiyadi</p> <p>b. Bapak Slamet Sugiarto</p> <p>c. Bapak Yuli Iratmoyo</p>	

			<p>penilaian jaminan kepada PDL?</p> <p>b. Apakah terdapat pengarahannya dari Kepala Cabang kepada PDL terkait cara penilaian agunan?</p> <p>c. Apakah dalam melakukan penilaian agunan, PDL mengkomunikasikan terlebih dahulu terhadap Kepala</p>	<p>b. Pengarahan dari Kepala Cabang terkait cara penilaian agunan</p> <p>c. Mengetahui komunikasi antar Kepala Cabang dengan PDL terkait penilaian agunan</p> <p>d. Cara meningkatkan komunikasi antar PDL dalam penilaian agunan</p> <p>e. Cara PDL dalam menyampaikan</p>	<p>d. Ibu Isriyati</p> <p>e. Bapak Prasetyo</p> <p>Adi Nugroho</p>
--	--	--	--	---	--

			<p>Cabang ataupun Pengawas?</p> <p>d. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang untuk meningkatkan komunikasi antar PDL dalam menilai agunan?</p> <p>e. Bagaimana cara PDL dalam menyampaikan kepada Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama</p>	<p>kesepakatan dengan anggota kepada PDL</p>	
--	--	--	---	--	--

			Bulu Semarang mengenai kesepakatan dengan anggota yang masuk kedalam klasifikasi pinjaman bermasalah?		
Adanya manipulasi data yang dilakukan oleh PDL	Prosedur Pengendalian	<p>a. Bagaimana Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang?</p> <p>b. Apakah Standard Operating Procedure (SOP) pemberian</p>	<p>a. Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang</p> <p>b. Untuk mengetahui pelaksanaan kinerja yang ada telah</p>	<p>a. Bapak Sugiyadi</p> <p>b. Bapak Slamet Sugiarto</p> <p>c. Bapak Yuli Iratmoyo</p> <p>d. Ibu Isriyati</p> <p>e. Bapak Prasetyo Adi Nugroho</p>	

			<p>kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dijalankan baik oleh PDL?</p> <p>c. Apakah pembagian tugas pada karyawan berjalan dengan efektif dan efisien?</p> <p>d. Bagaimana prosedur yang akan dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan</p>	<p>sesuai dengan SOP atau belum</p> <p>c. Mengetahui keefektifan dan keefisienan pembagian tugas di KSP Sarana Bhakti</p> <p>d. Mengetahui prosedur penyelesaian masalah PDL yang melakukan manipulasi data pada formulir pengajuan kredit</p>	
--	--	--	--	--	--

			<p>permasalahan adanya PDL yang melakukan manipulasi data formulir pengajuan kredit?</p> <p>e. Upaya apa yang akan dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang jika terdapat adanya pinjaman yang mulai teridentifikasi kedalam kredit bermasalah?</p>	<p>e. Upaya penyelesaian kredit bermasalah jika terdapat adanya pinjaman yang mulai teridentifikasi kedalam kredit bermasalah</p> <p>f. Upaya pengelolaan pinjaman bermasalah tersebut agar terselesaikan</p>	
--	--	--	--	---	--

			<p>f. Jika pinjaman bermasalah telah terjadi dan tidak dapat dihindari, bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pengelolaan pinjaman bermasalah tersebut agar terselesaikan?</p>	
--	--	--	--	--

LAMPIRAN III



Tabel 22 Hasil Wawancara Bapak Sugiyadi

FENOMENA	IDENTIFIKASI MASALAH	SOLUSI	PERTANYAAN WAWANCARA	HASIL PENELITIAN
Tingginya Rasio NPL	Anggota dengan agunan ATM terkena PHK	Penilaian Risiko	<p>a. KSP atau setiap usaha itu pasti memiliki risiko. Menurut Bapak Ibu, risiko apa saja yang ada di usaha KSP</p> <p>b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengantisipasi risiko perusahaan yang akan terjadi dimasa depan?</p> <p>c. Pengelolaan risiko itu terdokumentasi dalam apa saja, misal: prosedur, dokumen, otorisasi dll</p>	<p>a. Risiko pasti ada apalagi di usaha yang berhubungan dengan uang. Risiko yang ada pada koperasi ini salah satunya pinjaman dengan jaminan ATM terkena PHK. Karena dengan jaminan ATM memiliki risiko yang tinggi karena memungkinkan anggota yang melakukan pinjaman pergi tanpa melunasi pinjaman yang ada. Karena ketika anggota pergi tanpa melunasi pinjaman yang ada sudah pasti kredit tersebut menjadi kredit bermasalah.</p> <p>b. Mengantisipasi di plafon serta jangka waktu, ketika survey kurang maka maksimal pinjaman yang diberikan 3 juta selama 6 bulan. Analisa yang lain untuk menekan risiko yang ada dengan melihat status calon anggota tersebut apakah tempat tinggalnya kontrak atau tempat tinggal tetap.</p>

		<p>d. risiko apa yang sering muncul/terjadi di KSP</p> <p>e. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pengukuran risiko pada anggota yang menggunakan agunan ATM terkena PHK</p> <p>f. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengatasi risiko yang akan menurunkan kinerja KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang?</p> <p>g. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu</p>	<p>c. Pengelolaan risiko yang ada tidak terdokumentasi secara tertulis namun secara digital dengan laporan secara online berupa laporan pantauan kredit yang diberikan kepada anggota.</p> <p>d. Risiko yang sering muncul di koperasi ini berupa anggota yang melakan pinjaman dengan jaminan ATM terkena PHK sebelum kreditnya selesai karena biasanya dana yang dimiliki oleh anggota digunakan untuk keperluan dadakan, berobat, biaya hidup, biaya pendidikan</p> <p>e. Cara melakukan pengukuran risiko diantaranya dengan usia apakah masih dalam jangka usia produktif bekerja atau sudah umur, riwayat penyakit calon peminjam dan keluarganya, lingkungan tempat tinggal juga.</p> <p>f. Menerima berapapun jumlah nominal dana yang dimiliki oleh anggota untuk melunasi kredit yang dimiliki. Walaupun dana yang dimiliki kurang dari nominal yang wajib</p>
--	--	--	--

			<p>Semarang dalam mengatasi risiko anggota yang menggunakan agunan ATM terkena PHK?</p> <p>h. Langkah apa yang akan diambil oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan permasalahan anggota dengan agunan ATM yang terkena PHK?</p>	<p>dibayarkan tiap bulannya namun setidaknya ada sedikit dana yang dapat diterima oleh koperasi.</p> <p>g. Melakukan penelusuran kepada anggota ketika tidak ada dana masuk ke ATM agar dapat memastikan apakah anggota tersebut terkena PHK atau tidak. Karena terdapat anggota yang ketika terkena PHK tidak melakukan komunikasi ke PDL.</p> <p>h. Dilakukan reschedule dengan plafon turun atau jika plafon masih sama akan di berikan dalam jangka panjang. Dan juga di reschedule sesuai dengan kemampuan membayar anggota.</p>
<p>Kurangnya komunikasi antara PDL dengan anggota</p>	<p>Lingkungan Pengendalian</p>	<p>a. apakah kredit bermasalah bisa muncul karena komunikasi yang tidak baik antara PDL dan anggota?</p>	<p>a. Bisa, ketika terjadi penurunan kemampuan.</p> <p>b. Tidak adanya komunikasi biasanya diawali dari PDL. Ketika lewat tanggal jatuh tempo harus bayar, PDL harus ada komunikasi dengan anggota yang bersangkutan untuk mencari tau permasalahan yang menyebabkan angsuran tidak</p>	

		<p>b. seperti apa komunikasi yang tidak baik itu terjadi di KSP? (Apa yang menyebabkan PDL kurang melakukan komunikasi terhadap anggotanya?)</p> <p>c. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan masalah komunikasi dengan internal antar PDL?</p> <p>d. Apakah yang biasanya manajemen lakukan ketika menemukan kasus seperti ini?</p> <p>e. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang</p>	<p>dibayar dan melebihi tanggal jatuh tempo. Kurangnya komunikasi yang ada antara PDL dengan anggota dikarenakan kurang akrabnya PDL dengan anggota.</p> <p>c. Cara menyelesaikan kurang komunikasi PDL dengan anggota yaitu mengidentifikasi permasalahan dan merencanakan untuk penyelesaiannya.</p> <p>d. Kepala cabang biasanya menanyakan kepada PDL terkait permasalahan yang ada serta menanyakan ke PDL terkait rencana yang akan PDL lakukan dalam penyelesaian permasalahan ini. Serta memberikan arahan ketika rencana yang diberikan PDL kurang baik.</p> <p>e. Dalam memberikan teladan integritas, selalu mengikuti dan menaati prosedur yang terdapat di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang, sedangkan dalam hal etika memberikan teladan untuk selalu berhati-hati saat berbicara mengutamakan kesopanan.</p>
--	--	---	---

			Utama Bulu Semarang memberikan teladan dalam hal integritas dan etika?	
Kurang akuratnya PDL dalam melakukan survey	Pemantauan	<p>a. Apakah terdapat sarana yang dapat meningkatkan pemantauan kinerja karyawan?</p> <p>b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang melakukan pemantauan terhadap kinerja PDL?</p> <p>c. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pemantauan</p>	<p>a. Ada, pantauan harian melalui grup <i>WhatsApp</i> PDL.</p> <p>b. Pemantauan terhadap kinerja PDL dilakukan dari grup <i>WhatsApp</i> tersebut. Setiap PDL yang melakukan kunjungan ke anggota diwajibkan untuk melakukan foto bersama dengan anggota atau jika tidak ada anggotanya melakukan foto bersama rumah anggota yang dikunjungi.</p> <p>c. Kepala cabang memiliki catatan khusus yang dibuatnya sendiri dengan data yang didapatkan dari sistem untuk memantau pinjaman yang masuk maupun yang sedang berjalan dari masing-masing PDL.</p> <p>d. Kepala cabang tidak memberikan ketentuan khusus karena ketika kepala cabang merasa ragu terhadap calon anggota yang akan melakukan pinjaman, sebelum pinjaman</p>	

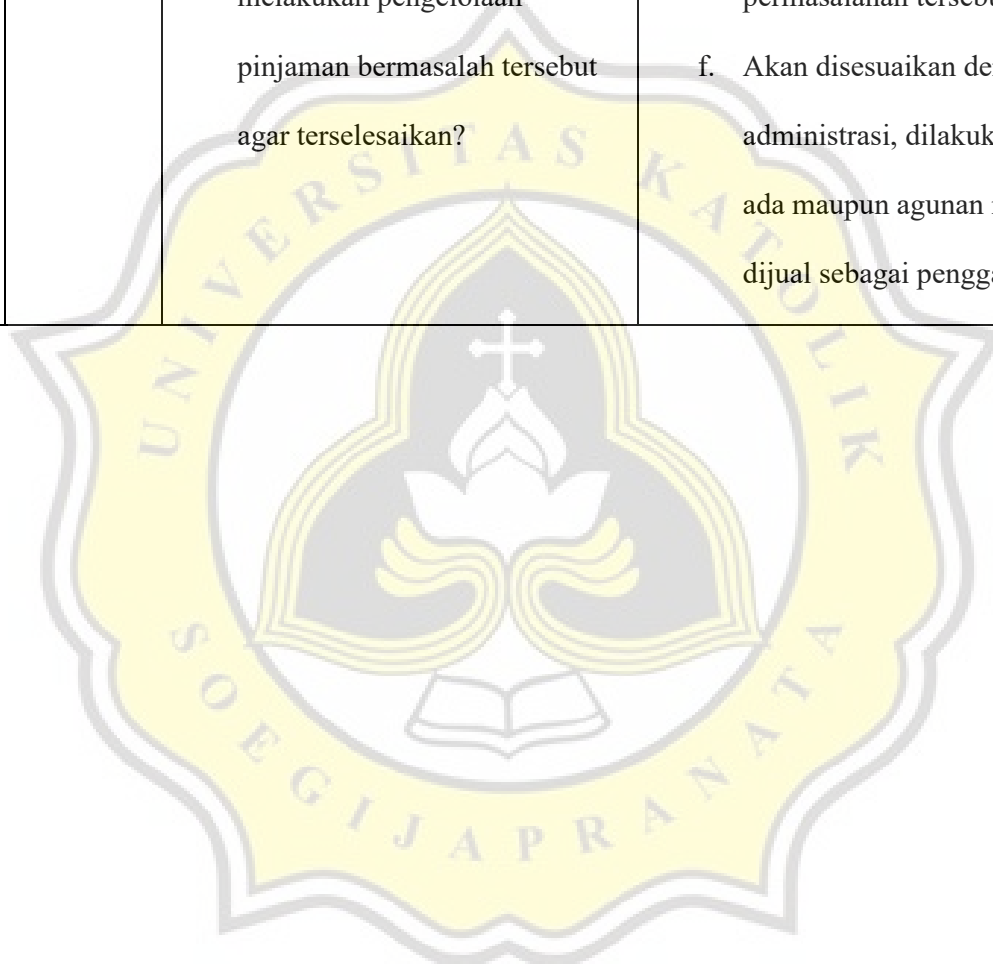
			<p>pinjaman terhadap masing-masing PDL?</p> <p>d. Apakah dalam survey yang dilakukan oleh PDL terdapat ketentuan khusus dari Kepala Cabang?</p>	<p>direalisasikan maka kepala cabang akan melakukan survey sendiri.</p>
<p>PDL dalam menilai jaminan kurang tepat</p>	<p>Informasi dan Komunikasi</p>	<p>a. Apakah KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang menyediakan prosedur penilaian ketepatan penilaian jaminan kepada PDL?</p> <p>b. Apakah terdapat pengarahan dari Kepala Cabang kepada PDL terkait cara penilaian agunan?</p>	<p>a. Prosedur masih mengikuti pasar yang ada. Dalam menilai suatu agunan, dapat dilakukan dengan online maupun melalui dealer yang dikenal.</p> <p>b. Kepala cabang tidak memiliki pengarahan terkait cara penilaian agunan. Kepala cabang biasanya hanya mengarahkan terkait media online yang akan digunakan untuk penilaian jaminan.</p> <p>c. Dalam melakukan penilaian agunan, PDL tidak diharuskan untuk mengkomunikasikan kepada kepala cabang maupun pengawas. Namun ketika PDL merasa bingung dalam</p>	

		<p>c. Apakah dalam melakukan penilaian agunan, PDL mengkomunikasikan terlebih dahulu terhadap Kepala Cabang ataupun Pengawas?</p> <p>d. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang untuk meningkatkan komunikasi antar PDL dalam menilai agunan?</p> <p>e. Bagaimana cara PDL dalam menyampaikan kepada Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang mengenai kesepakatan dengan anggota yang masuk kedalam</p>	<p>melakukan penilaian jaminan diperbolehkan untuk bertanya kepada kepala cabang atau pengawas.</p> <p>d. PDL setiap briefing selalu berdiskusi bersama dengan PDL lain terkait penilaian agunan yang ada dan memberikan saran saran yang dapat membantu rekannya.</p> <p>e. PDL mencari tau terlebih dahulu permasalahan yan terjadi, lalu setelah itu memberikan informasi kepada Kepala Cabang terkait permasalahan yang ditemukan dan berdiskusi terkait solusi yang PDL berikan.</p>
--	--	--	---

			<p>klasifikasi pinjaman bermasalah?</p>	
<p>Adanya manipulasi data yang dilakukan oleh PDL</p>	<p>Prosedur Pengendalian</p>	<p>a. Bagaimana Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang?</p> <p>b. Apakah Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dijalankan baik oleh PDL?</p> <p>c. Apakah pembagian tugas pada karyawan berjalan dengan efektif dan efisien?</p> <p>d. Bagaimana prosedur yang akan dilakukan oleh KSP Sarana</p>	<p>a. Data pengajuan dicek terlebih dahulu dan dicek keakuratan data yang ada. PDL melakukan survey dan melengkapi data-data seperti foto calon anggota, foto pendamping, lokasi dari calon anggota, serta disesuaikan data dengan KTP yang ada. Setelah itu PDL melakukan pengecekan berkas agunan dan legalitas agunan. Lalu pengawas melakukan pengecekan kembali terkait berkas berkas yang ada. Lalu setelah itu dilanjutkan ke kepala cabang dan meminta persetujuan. Setelah itu lanjut ke admin kredit untuk mencetak SPK (Surat Pengajuan Kredit) dan meminta tanda tangan anggota yang bersangkutan dan setelah itu realisasi pinjaman melalui kasir.</p>	

			<p>Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan permasalahan adanya PDL yang melakukan manipulasi data formulir pengajuan kredit?</p> <p>e. Upaya apa yang akan dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang jika terdapat adanya pinjaman yang mulai teridentifikasi kedalam kredit bermasalah?</p> <p>f. Jika pinjaman bermasalah telah terjadi dan tidak dapat dihindari, bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama</p>	<p>b. SOP yang ada di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dijalankan dengan cukup baik namun masih perlu dikontrol langsung oleh kepala cabang.</p> <p>c. Pembagian tugas sudah berjalan dengan baik namun kurang efisien karena PDL terkadang bekerja diluar jam kerja. PDL bekerja diluar jam kerja dikarenakan anggota hanya dapat ditemui oleh PDL selepas jam kerja.</p> <p>d. PDL yang bersangkutan akan mendapatkan teguran terlebih dahulu dan menghadap Kepala Cabang untuk dimintai keterangan terkait hal ini. Dan setelah itu memperbaiki data-data anggota disesuaikan dengan yang ada saat ini.</p> <p>e. Akan diselesaikan secara kekeluargaan terlebih dahulu. Setelah itu ditemukan antara PDL dengan anggota yang melakukan pinjaman tersebut dan dimintai keterangan terkait penyebab permasalahan tersebut dan setelah itu PDL</p>
--	--	--	--	---

			<p>Bulu Semarang dalam melakukan pengelolaan pinjaman bermasalah tersebut agar terselesaikan?</p>	<p>diminta untuk bertanggung jawab untuk ikut menyelesaikan permasalahan tersebut.</p> <p>f. Akan disesuaikan dengan masih ikut terbukukan dilaporan administrasi, dilakukan <i>reschedule</i> terkait pinjaman yang ada maupun agunan milik anggota yang bersangkutan akan dijual sebagai pengganti atas gagal bayar pinjaman anggota</p>
--	--	--	---	--



Tabel 23 Hasil Wawancara Bapak Yuli

FENOMENA	IDENTIFIKASI MASALAH	SOLUSI	PERTANYAAN WAWANCARA	OUTPUT
Tingginya Rasio NPL	Anggota dengan agunan ATM terkena PHK	Penilaian Risiko	<p>a. KSP atau setiap usaha itu pasti memiliki risiko. Menurut Bapak Ibu, risiko apa saja yang ada di usaha KSP</p> <p>b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengantisipasi risiko perusahaan yang akan terjadi dimasa depan?</p> <p>c. Pengelolaan risiko itu terdokumentasi dalam apa saja, misal: prosedur, dokumen, otorisasi dll</p>	<p>a. Risiko yang ada biasanya anggota dengan agunan ATM terkena PHK karena sumber penghasilan anggota hanya dari tempat mereka bekerja. Selain itu risiko yang ada yaitu kredit macet.</p> <p>b. Dengan melihat masa kerja dari calon anggota tersebut dengan lampiran surat keterangan kerja. Dan jangka waktu yang diberikan untuk melunasi pinjaman tersebut yaitu satu tahun tujuannya untuk menghindari adanya kredit bermasalah yang terjadi.</p> <p>c. Pengelolaan risiko kredit yang ada di koperasi terdokumentasi dalam prosedur, laporan. Prosedur yang ada berupa pembinaan penagihan.</p> <p>d. Risiko yang sering terjadi yaitu anggota dengan agunan ATM terkena PHK maupun keluar dari kerjaan.</p>

		<p>d. risiko apa yang sering muncul/terjadi di KSP?</p> <p>e. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pengukuran risiko pada anggota yang menggunakan agunan ATM terkena PHK?</p> <p>f. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengatasi risiko yang akan menurunkan kinerja KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang?</p> <p>g. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu</p>	<p>Kebanyakan anggota tidak menginformasikan hal ini kepada PDL yang bersangkutan.</p> <p>e. PDL harus mampu melihat kemampuan dan kemauan bayar calon anggota. Saat survey, PDL harus mampu mengetahui saat calon anggota diberikan kredit dengan nominal tertentu, mampu untuk menyelesaikan pinjaman dengan jangka waktu yang telah ditentukan.</p> <p>f. Anggota yang masuk kedalam klasifikasi kredit macet tetap diberikan pembinaan sebagai bentuk tanggung jawab PDL. Serta dilakukan pendekatan sebagai langkah terakhir dengan menarik agunan dari anggota.</p> <p>g. Tetap memberikan pendekatan dan kunjungan kepada anggota serta mencari solusi lain agar pinjaman yang dimiliki anggota tersebut dapat terselesaikan.</p> <p>h. Dilakukan <i>reschedule</i> ulang pinjaman anggota tersebut dan mengganti jaminan yang ada supaya setiap bulannya dapat</p>
--	--	--	--

			<p>Semarang dalam mengatasi risiko anggota yang menggunakan agunan ATM terkena PHK?</p> <p>h. Langkah apa yang akan diambil oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan permasalahan anggota dengan agunan ATM yang terkena PHK?</p>	<p>melakukan penagihan untuk pelunasan pinjaman yang ada.</p> <p>Jaminan yang ada biasanya diganti dengan BPKB sepeda motor maupun mobil.</p>
<p>Kurangnya komunikasi antara PDL dengan anggota</p>	<p>Lingkungan Pengendalian</p>	<p>a. apakah kredit bermasalah bisa muncul karena komunikasi yang tidak baik antara PDL dan anggota?</p>	<p>a. Ya, itu merupakan faktor utama. Karena PDL wajib membangun hubungan komunikasi yang baik kepada calon anggota yang ada.</p> <p>b. Komunikasi yang tidak baik seperti halnya PDL hanya sebatas mengetahui identitas anggota tidak ditanya secara</p>	

		<p>b. seperti apa komunikasi yang tidak baik itu terjadi di KSP? (Apa yang menyebabkan PDL kurang melakukan komunikasi terhadap anggotanya?)</p> <p>c. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan masalah komunikasi dengan internal antar PDL?</p> <p>d. Apakah yang biasanya manajemen lakukan ketika menemukan kasus seperti ini?</p> <p>e. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang</p>	<p>detail terkait anggota tersebut. Yang menyebabkan kurangnya komunikasi yaitu PDL tidak mau survey jadi hanya sebatas tau terkait agunan tersebut berdasar informasi yang diberikan calon anggota.</p> <p>c. Dilakukan pengecekan ulang data anggota dan kunjungan kembali bersama pengawas ke tempat tinggal anggota dengan tujuan supaya hubungan antara PDL dengan anggota terjalin kembali.</p> <p>d. PDL yang bersangkutan akan dipanggil oleh Kepala Cabang untuk selanjutnya dimintai keterangan terkait permasalahan yang terjadi dan didiskusikan bersama penyelesaiannya</p> <p>e. Kepala cabang menyampaikan selalu kepada PDL terkait integritas dan juga etika saat briefing pagi. Kepala cabang lebih menekankan ke etika PDL dalam hal cara berpakaian, cara berbicara dengan anggota lama maupun baru.</p>
--	--	---	--

			Utama Bulu Semarang memberikan teladan dalam hal integritas dan etika?	
Kurang akuratnya PDL dalam melakukan survey	Pemantauan	<p>a. Apakah terdapat sarana yang dapat meningkatkan pemantauan kinerja karyawan?</p> <p>b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang melakukan pemantauan terhadap kinerja PDL?</p> <p>c. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pemantauan</p>	<p>a. Ya ada berupa grup <i>WhatsApp</i> PDL.</p> <p>b. Pada saat PDL melakukan survey diwajibkan untuk foto bersama anggota, lalu sharelocation di tempat saat PDL survey.</p> <p>c. Kepala cabang melakukan pemantauan saat sore hari berdasarkan hasil laporan dari masing-masing PDL berdasarkan foto serta sharelocation yang dikirimkan di grup <i>WhatsApp</i> PDL.</p> <p>d. Terdapat ketentuan khusus dari kepala cabang diantaranya yaitu tempat tinggal calon anggota, lalu pekerjaan calon anggota, cek lingkungan tempat tinggal calon anggota.</p>	

			<p>pinjaman terhadap masing-masing PDL?</p> <p>d. Apakah dalam survey yang dilakukan oleh PDL terdapat ketentuan khusus dari Kepala Cabang?</p>	
PDL dalam menilai jaminan kurang tepat	Informasi dan Komunikasi	<p>a. Apakah KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang menyediakan prosedur penilaian ketepatan penilaian jaminan kepada PDL?</p> <p>b. Apakah terdapat pengarahan dari Kepala Cabang kepada PDL terkait cara penilaian agunan?</p>	<p>a. Di Koperasi Sarana Bhakti terdapat prosedur penilaian ketepatan penilaian jaminan seperti nilai taksasi agunan seperti mencari tau ke dealer motor maupun mobil untuk keakuratan nilai taksasi.</p> <p>b. Pengarahan dari kepala cabang biasanya disampaikan pada saat <i>briefing</i> pagi bersama dengan seluruh PDL. Kepala cabang biasanya mengingatkan kepada seluruh PDL terkait jaminan yang layak diberikan.</p>	

		<p>c. Apakah dalam melakukan penilaian agunan, PDL mengkomunikasikan terlebih dahulu terhadap Kepala Cabang ataupun Pengawas?</p> <p>d. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang untuk meningkatkan komunikasi antar PDL dalam menilai agunan?</p> <p>e. Bagaimana cara PDL dalam menyampaikan kepada Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang mengenai kesepakatan dengan anggota yang masuk kedalam</p>	<p>c. PDL biasanya mengkomunikasikan kepada kepala cabang saat jaminan yang calon anggota berikan yaitu benda tidak bergerak seperti surat tanah, rumah.</p> <p>d. Cara untuk meningkatkan komunikasi antar karyawan yaitu dengan berbagi ilmu dan saran terkait permasalahan yang sedang dialami oleh PDL saat di lapangan.</p> <p>e. PDL menyampaikan kepada Kepala Cabang terkait riwayat dari anggota yang masuk dalam klasifikasi kredit bermasalah dan meminta solusi terkait penyelesaian untuk menyelesaikan permasalahan anggota yang bermasalah ini.</p>
--	--	--	--

			klasifikasi pinjaman bermasalah?	
Adanya manipulasi data yang dilakukan oleh PDL	Prosedur Pengend alian	a. Bagaimana Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang? b. Apakah Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dijalankan baik oleh PDL? c. Apakah pembagian tugas pada karyawan berjalan dengan efektif dan efisien? d. Bagaimana prosedur yang akan dilakukan oleh KSP Sarana	a. Calon anggota akan menghubungi PDL maupun datang secara langsung ke kantor untuk pengajuan kredit, selanjutnya calon anggota diminta untuk mengumpulkan data terkait persyaratan pinjaman. Setelah itu PDL akan melakukan survey ke rumah calon anggota. Setelah itu menunggu kepala cabang dan pengawas untuk validasi pinjaman. Setelah disetujui, maka calon anggota diminta untuk datang ke kantor untuk tanda tangan SPK bersama admin pinjaman dan penyerahan dana. b. Ya SOP yang ada dijalankan dengan baik oleh PDL karena PDL bekerja diwajibkan bekerja dibawah SOP yang berlaku. c. Pembagian tugas yang ada sudah berjalan dengan baik dan efektif.	

		<p>Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan permasalahan adanya PDL yang melakukan manipulasi data formulir pengajuan kredit?</p> <p>e. Upaya apa yang akan dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang jika terdapat adanya pinjaman yang mulai teridentifikasi kedalam kredit bermasalah?</p> <p>f. Jika pinjaman bermasalah telah terjadi dan tidak dapat dihindari, bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama</p>	<p>d. PDL yang bersangkutan akan diberikan surat peringatan terlebih dahulu agar tidak terjadi lagi permasalahan tersebut. Namun jika dengan surat peringatan tetap adanya manipulasi maka PDL akan ditindak lanjut sesuai SOP yang ada.</p> <p>e. Anggota akan diberikan surat peringatan dari koperasi sebagai peringatan bahwa pinjaman tersebut harus dibayarkan. Surat peringatan akan diberikan sebanyak tiga kali jika anggota tersebut tetap tidak membayar pinjaman tersebut. Namun jika tetap tidak ada tanggapan dari anggota maka agunan anggota harus diserahkan ke koperasi.</p> <p>f. Anggota tetap diwajibkan untuk melunasi pinjaman yang ada dengan jangka waktu tertentu yang telah tertulis di surat perjanjian. Langkah terakhir jika tidak bisa terselesaikan maka agunan yang ada harus diserahkan ke koperasi.</p>
--	--	--	--

			Bulu Semarang dalam melakukan pengelolaan pinjaman bermasalah tersebut agar terselesaikan?	
--	--	--	--	--



Tabel 24 Hasil Wawancara Bapak Sugiarto

FENOMENA	IDENTIFIKASI MASALAH	SOLUSI	PERTANYAAN WAWANCARA	OUTPUT
Tingginya Rasio NPL	Anggota dengan agunan ATM terkena PHK	Penilaian Risiko	<p>a. KSP atau setiap usaha itu pasti memiliki risiko. Menurut Bapak Ibu, risiko apa saja yang ada di usaha KSP</p> <p>b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengantisipasi risiko perusahaan yang akan terjadi dimasa depan?</p> <p>c. Pengelolaan risiko itu terdokumentasi dalam apa saja, misal: prosedur, dokumen, otorisasi dll</p> <p>d. risiko apa yang sering muncul/terjadi di KSP</p> <p>e. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam</p>	<p>a. Risiko yang ada yaitu anggota dengan agunan ATM terkena PHK dikarenakan perusahaan tempatnya bekerja sudah tidak berjalan atau juga anggota tersebut di PHK.</p> <p>b. Lebih selektif diawal. Melihat persyaratan-persyaratan kredit yang diberikan oleh anggota harus komplit serta meminta surat keterangan kerja dan melakukan konfirmasi ke pihak perusahaan maupun teman kerja calon anggota tersebut untuk dimintai keterangan tentang calon anggota tersebut.</p> <p>c. Pengelolaan risiko yang ada terdokumentasi kedalam dokumen terkait pengajuan pinjaman anggota seperti surat keterangan kerja, rekening koran, dan buku rekening yang ada.</p>

			<p>melakukan pengukuran risiko pada anggota yang menggunakan agunan ATM terkena PHK?</p> <p>f. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengatasi risiko yang akan menurunkan kinerja KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang?</p> <p>g. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengatasi risiko anggota yang menggunakan agunan ATM terkena PHK?</p> <p>h. Langkah apa yang akan diambil oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama</p>	<p>d. Risiko yang sering terjadi anggota dengan agunan ATM terkena PHK. Biasanya hal tersebut muncul dikarenakan anggota tersebut bermasalah dengan perusahaan tempatnya bekerja. Ditambah lagi pandemic menyebabkan banyaknya anggota yang terkena PHK.</p> <p>e. Pengukuran risiko dengan plafon. Pinjaman dengan agunan ATM terdapat tingkat pemberian pembiayaan yang disesuaikan dengan hasil analisa.</p> <p>f. Cara mengatasinya dengan melakukan konfirmasi ke pihak perusahaan dan teman dari calon anggota serta diberikan pernyataan tambahan terkait tanggungan pembiayaan yang harus dibayarkan ke koperasi.</p> <p>g. Konfirmasi ke pihak perusahaan dan teman dari calon anggota. Serta pernyataan tambahan dari pihak yang bersangkutan terkait tanggungan yang harus dibayarkan ke koperasi</p>
--	--	--	--	--

			Bulu Semarang dalam menyelesaikan permasalahan anggota dengan agunan ATM yang terkena PHK?	h. Pinjaman akan di reschedule menyesuaikan dengan kemampuan bayar dari anggota yang bersangkutan. Bisa juga untuk mengganti agunan yang ada.
Kurangnya komunikasi antara PDL dengan anggota	Lingkungan Pengendalian	<p>a. apakah kredit bermasalah bisa muncul karena komunikasi yang tidak baik antara PDL dan anggota?</p> <p>b. seperti apa komunikasi yang tidak baik itu terjadi di KSP? (Apa yang menyebabkan PDL kurang melakukan komunikasi terhadap anggotanya?)</p> <p>c. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan masalah</p>	<p>a. Ya bisa, karena jika komunikasi PDL dengan anggota kurang bagus maka hubungan PDL dengan anggota kurang baik.</p> <p>b. Komunikasi yang kurang baik seperti penyampaian informasi bahasanya kurang baik. Penyebabnya yaitu anggota sulit ditemui maupun menghindari dari kunjungan PDL. Juga bisa dikarenakan dari PDL dikarenakan PDL jenuh untuk kunjungan dengan anggota dikarenakan anggot yang menghindar.</p> <p>c. Diselesaikan pada saat <i>briefing</i> pagi bersama dengan seluruh PDL yang ada dan pengawas serta mencari penyelesaian dengan diskusi bersama.</p>	

			<p>komunikasi dengan internal antar PDL?</p> <p>d. Apakah yang biasanya manajemen lakukan ketika menemukan kasus seperti ini?</p> <p>e. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang memberikan teladan dalam hal integritas dan etika?</p>	<p>d. Jika menemukan kasus seperti itu, kepala cabang akan mencari tau terkait permasalahan tersebut serta PDL yang bersangkutan diminta untuk menyampaikan permasalahan yang terjadi di lapangan. Setelah itu kepala cabang akan memberikan arahan untuk penyelesaiannya.</p> <p>e. Kepala cabang lebih sering mengingatkan terkait etika dan integritas. Kepala cabang juga mencontohkan terkait kedisiplinannya terkait waktu yang ada sebagai contoh untuk PDL yang ada.</p>
<p>Kurang akuratnya PDL dalam melakukan survey</p>	<p>Pemantauan</p>	<p>a. Apakah terdapat sarana yang dapat meningkatkan pemantauan kinerja karyawan?</p> <p>b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang melakukan pemantauan terhadap kinerja PDL?</p>	<p>a. Ya terdapat sarana untuk meningkatkan pemantauan kinerja dengan aplikasi untuk memudahkan pemantauan kinerja PDL.</p> <p>b. Pada saat briefing, PDL diminta untuk memberikan laporan terkait hasil kerja dan pencapaiannya yang telah dilakukannya. Dan setiap PDL akan diberikan informasi terkait target dari masing-masing PDL.</p>	

			<p>c. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pemantauan pinjaman terhadap masing-masing PDL?</p> <p>d. Apakah dalam survey yang dilakukan oleh PDL terdapat ketentuan khusus dari Kepala Cabang?</p>	<p>c. Kepala cabang meminta informasi terkait kinerja PDL dan sharing dengan rekan-rekan PDL terkait informasi yang didapatkan dari hasil sharing tersebut. Kepala cabang juga akan melihat data yang didapatkan dari sistem terkait progress kinerja PDL.</p> <p>d. Ya ada biasanya berhubungan dengan lokasi. Lokasi-lokasi yang di <i>blacklist</i> diminta untuk dihindari.</p>
PDL dalam menilai jaminan kurang tepat	Informasi dan Komunikasi	<p>a. Apakah KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang menyediakan prosedur penilaian ketepatan penilaian jaminan kepada PDL?</p> <p>b. Apakah terdapat pengarahan dari Kepala Cabang kepada PDL terkait cara penilaian agunan?</p>	<p>a. Ya terdapat prosedur penilaian ketepatan penilaian jaminan. Seperti menentukan batas minimal dari setiap agunan serta melihat jenis unit yang ada untuk melihat Batasan minimal dari agunan tersebut.</p> <p>b. Ada, pengarahan biasanya dilakukan pada saat briefing. Nantinya pengarahan yang ditujukan bukan hanya untuk satu orang saja namun dapat diterima oleh seluruh PDL.</p>	

		<p>c. Apakah dalam melakukan penilaian agunan, PDL mengkomunikasikan terlebih dahulu terhadap Kepala Cabang ataupun Pengawas?</p> <p>d. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang untuk meningkatkan komunikasi antar PDL dalam menilai agunan?</p> <p>e. Bagaimana cara PDL dalam menyampaikan kepada Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang mengenai kesepakatan dengan anggota yang masuk kedalam klasifikasi pinjaman bermasalah?</p>	<p>c. Dalam penilaian agunan lebih <i>flexible</i>. Masing-masing PDL diberikan kebebasan untuk melakukan penilaian. Namun penilaian agunan tetap mengikuti pasar yang ada.</p> <p>d. Peningkatan komunikasi antar PDL biasanya juga pada saat <i>briefing</i> dan berdiskusi bersama terkait penyelesaian permasalahan jika terdapat PDL yang sedang membutuhkan masukan dari rekan PDL lainnya.</p> <p>e. Langkah awalnya, PDL akan ditanya oleh Kepala Cabang terkait permasalahan yang ada. Lalu PDL juga diminta untuk menyampaikan terkait kelanjutan proses pelunasan pinjaman apakah masih dapat diselesaikan atau tidak. Jika masih dapat diselesaikan, PDL menyampaikan penyelesaiannya seperti <i>reschedule</i> ataupun penyelesaian lain. Baru setelah itu Kepala Cabang akan memberikan masukan,</p>
--	--	---	--

<p>Adanya manipulasi data yang dilakukan oleh PDL</p>	<p>Prosedur Pengendalian</p>	<p>a. Bagaimana Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang?</p> <p>b. Apakah Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dijalankan baik oleh PDL?</p> <p>c. Apakah pembagian tugas pada karyawan berjalan dengan efektif dan efisien?</p> <p>d. Bagaimana prosedur yang akan dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan permasalahan</p>	<p>a. SOP yang ada yaitu calon anggota diwajibkan untuk memenuhi persyaratan serta berkas pendukung yang disesuaikan dengan analisa PDL.</p> <p>b. Dijalankan dengan baik dan persyaratan pendukung juga dipenuhi.</p> <p>c. Selama ini berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan porsinya masing-masing.</p> <p>d. Langkah awal PDL yang bersangkutan akan dipanggil oleh kepala cabang dan diberikan surat peringatan, namun jika masih terulang akan dipanggil oleh HRD dan diberikan peringatan ke dua. Nmun jika peringata satu dan dua tidak dihiraukan akan diberikan surat peringatan tiga dan dipanggiloleh General Manajer.</p> <p>e. Upayanya yang dilakukan yaitu pantauan nominatif ketika angsuran kedua, ketiga, keempat mulai bermasalah maka</p>
---	------------------------------	---	---

			<p>adanya PDL yang melakukan manipulasi data formulir pengajuan kredit?</p> <p>e. Upaya apa yang akan dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang jika terdapat adanya pinjaman yang mulai teridentifikasi kedalam kredit bermasalah?</p> <p>f. Jika pinjaman bermasalah telah terjadi dan tidak dapat dihindari, bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pengelolaan pinjaman bermasalah tersebut agar terselesaikan?</p>	<p>akan diberikan pantauan khusus dan dikunjungi saat pantauan khusus. Kalau sudah telat dua diberikan surat tagihan.</p> <p>f. PDL akan intens untuk melakukan kunjungan kepada anggota yang mulai teridentifikasi kedalam kredit bermasalah. Dan dari kunjungan yang intens tersebut diharapkan timbul komunikasi dengan anggota dan penyelesaian permasalahan yang ada. Lalu menindaklanjuti komitmen anggota dari hasil komunikasi lisan tersebut kedalam surat pernyataan dan mengingatkan kembali terkait kewajiban pembayaran pinjaman tersebut.</p>
--	--	--	--	---

Tabel 25 Hasil Wawancara Bapak Adi

FENOMENA	IDENTIFIKASI MASALAH	SOLUSI	PERTANYAAN WAWANCARA	OUTPUT
Tingginya Rasio NPL	Anggota dengan agunan ATM terkena PHK	Penilaian Risiko	<p>a. KSP atau setiap usaha itu pasti memiliki risiko. Menurut Bapak Ibu, risiko apa saja yang ada di usaha KSP</p> <p>b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengantisipasi risiko perusahaan yang akan terjadi dimasa depan?</p> <p>c. Pengelolaan risiko itu terdokumentasi dalam apa saja, misal: prosedur, dokumen, otorisasi dll</p>	<p>a. Risiko yang ada biasanya anggota dengan agunan ATM terkena PHK dari perusahaan tempatnya bekerja.</p> <p>b. Mengantisipasi dengan surat keterangan kerja dan melihat persyaratan pengajuan kredit anggota dan menentukan jangka waktu yang akan diberikan kepada calon anggota untuk menyelesaikan pinjaman yang mereka terima.</p> <p>c. Dalam pengelolaan risiko yang ada di koperasi terdokumentasi dalam prosedur seperti meminta surat keterangan kerja calon anggota, print rekening koran.</p> <p>d. Yang biasanya muncul anggota dengan agunan ATM terkena PHK, apalagi saat pandemic awal banyak anggota yang terkena PHK</p> <p>e. Pinjaman dengan agunan ATM tidak dapat melebihi Rp. 4.000.000 dan jangka waktu yang diberikan pendek. Selain</p>

		<p>d. risiko apa yang sering muncul/terjadi di KSP?</p> <p>e. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pengukuran risiko pada anggota yang menggunakan agunan ATM terkena PHK?</p> <p>f. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengatasi risiko yang akan menurunkan kinerja KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang?</p> <p>g. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengatasi risiko anggota</p>	<p>itu melihat lama dia bekerja dari surat keterangan kerja calon anggota tersebut.</p> <p>f. Jika anggota tersebut sudah dikeluarkan dari pekerjaannya, nanti saat anggota tersebut sudah bekerja lagi diminta untuk membayar pinjaman yang ada.</p> <p>g. Anggota yang menggunakan agunan ATM diminta untuk menyerahkan BPJS ketenagakerjaannya supaya saat anggota akan melakukan pencairan BPJS dapat dikomunikasikan dengan PDL.</p> <p>h. Bertemu dengan anggota dan membicarakan ini baik baik serta mencari penyelesaian bersama agar pinjaman tersebut lunas.</p>
--	--	--	--

			<p>yang menggunakan agunan ATM terkena PHK?</p> <p>h. Langkah apa yang akan diambil oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan permasalahan anggota dengan agunan ATM yang terkena PHK?</p>	
<p>Kurangnya komunikasi antara PDL dengan anggota</p>	<p>Lingkungan Pengendalian</p>	<p>a. apakah kredit bermasalah bisa muncul karena komunikasi yang tidak baik antara PDL dan anggota?</p> <p>b. seperti apa komunikasi yang tidak baik itu terjadi di KSP? (Apa yang menyebabkan PDL kurang</p>	<p>a. Ya pasti bisa apabila PDL tidak melakukan komunikasi dengan anggota.</p> <p>b. Komunikasi kurang baik seperti pada saat kunjungan berkata tidak sopan yang menyinggung perasaan anggota. Penyebab kurang komunikasi biasanya dari PDL seperti contoh anggota taunya kredit sisa sekian ternyata kredit yang masih harus</p>	

			<p>melakukan komunikasi terhadap anggotanya?)</p> <p>c. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan masalah komunikasi dengan internal antar PDL?</p> <p>d. Apakah yang biasanya manajemen lakukan ketika menemukan kasus seperti ini?</p> <p>e. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang memberikan teladan dalam hal integritas dan etika?</p>	<p>dilunasi masih lebih dari angka yang anggota tau. Terlebih lagi apabila PDL susah dihubungi.</p> <p>c. Biasanya PDL diminta sama Kepala Cabang untuk melakukan kunjungan secara langsung ke anggota.</p> <p>d. Kepala cabang biasanya memberikan teguran secara langsung kepada PDL jika terdapat PDL yang kurang melakukan komunikasi dengan anggotanya.</p> <p>e. Kepala cabang selalu mengingatkan saat <i>briefing</i> untuk selalu menjaga sikap saat berkunjung ke anggota.</p>
--	--	--	---	--

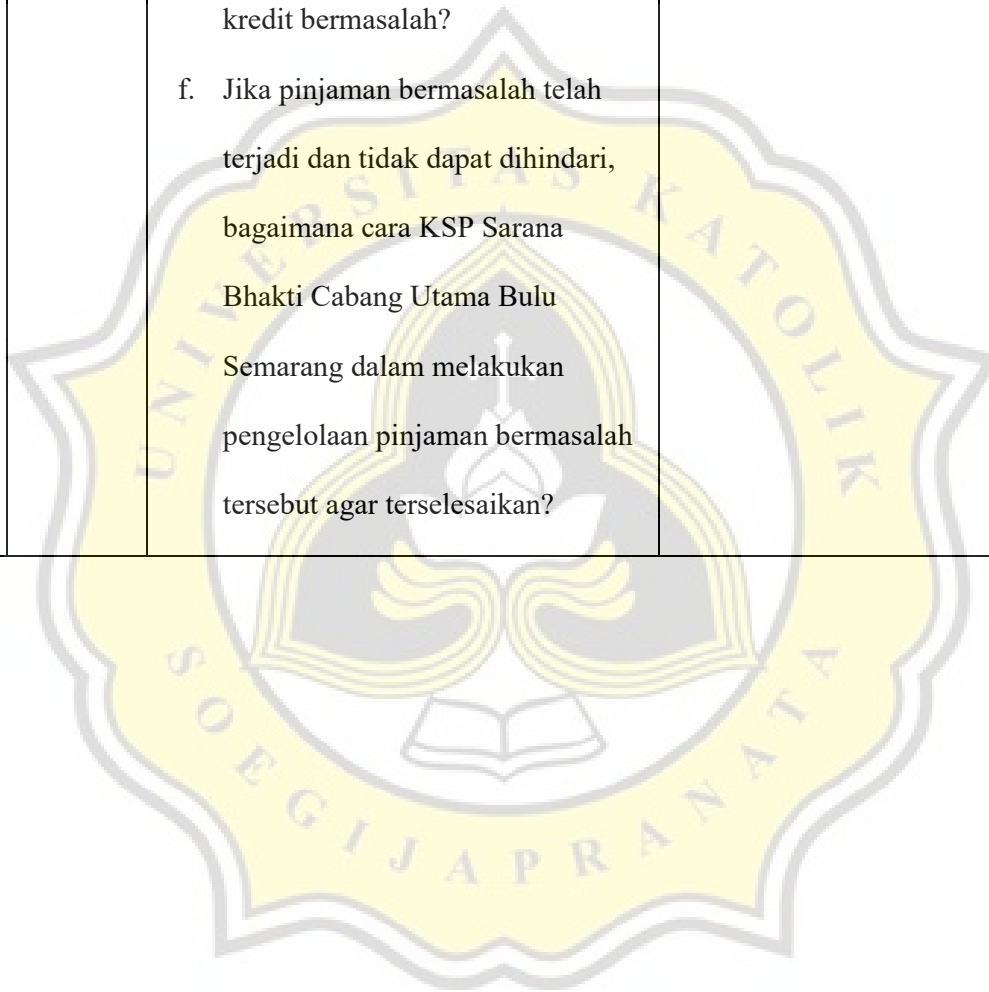
	<p>Kurang akuratnya PDL dalam melakukan survey</p>	<p>Pemantauan</p>	<p>a. Apakah terdapat sarana yang dapat meningkatkan pemantauan kinerja karyawan?</p> <p>b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang melakukan pemantauan terhadap kinerja PDL?</p> <p>c. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pemantauan pinjaman terhadap masing-masing PDL?</p> <p>d. Apakah dalam survey yang dilakukan oleh PDL terdapat ketentuan khusus dari Kepala Cabang?</p>	<p>a. Sekarang sudah <i>by system</i>. Sarana yang digunakan biasanya menggunakan <i>WhatsApp</i>.</p> <p>b. Cara melakukan pemantauan terhadap kinerja PDL dilihat dari data serta dokumentasi masing-masing PDL.</p> <p>c. Pada saat briefing pagi akan ditanyakan terkait progress dari masing-masing PDL serta akan dilihat dari sistem yang dimiliki KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang</p> <p>d. Terdapat ketentuan khusus dari kepala cabang lebih kearah analisa seperti tujuan penggunaan pinjaman.</p>
--	--	-------------------	--	--

	<p>PDL dalam menilai jaminan kurang tepat</p>	<p>Informasi dan Komunikasi</p>	<p>a. Apakah KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang menyediakan prosedur penilaian ketepatan penilaian jaminan kepada PDL?</p> <p>b. Apakah terdapat pengarahan dari Kepala Cabang kepada PDL terkait cara penilaian agunan?</p> <p>c. Apakah dalam melakukan penilaian agunan, PDL mengkomunikasikan terlebih dahulu terhadap Kepala Cabang ataupun Pengawas?</p> <p>d. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang untuk meningkatkan</p>	<p>a. Ada, biasanya taksasinya berdasarkan pasarannya. Misalpun taksasinya ketinggian, nantinya pengawas tetap akan mengingatkan.</p> <p>b. Ada, biasanya dalam pengarahan tersebut jika taksasi yang PDL tentukan terlalu tinggi maka Kepala Cabang akan memberikan arahan pada saat <i>briefing</i>.</p> <p>c. Tetap dikomunikasikan dengan Kepala Cabang karena perkiraan penilaian agunan yang PDL tentukan terkadang tidak sesuai dengan penilaian dari Kepala Cabang.</p> <p>d. Dalam meningkatkan komunikasi antar PDL biasanya pada saat <i>briefing</i>.</p> <p>e. Ya pasti karena itu ada prosedurnya. Disampaikan permasalahannya dan penyelesaian yang akan dilakukan.</p>
--	---	---------------------------------	---	--

			<p>komunikasi antar PDL dalam menilai agunan?</p> <p>e. Bagaimana cara PDL dalam menyampaikan kepada Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang mengenai kesepakatan dengan anggota yang masuk kedalam klasifikasi pinjaman bermasalah?</p>	
Adanya manipulasi data yang dilakukan oleh PDL	Prosedur Pengendalian	<p>a. Bagaimana Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang?</p> <p>b. Apakah Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang</p>	<p>a. SOP pemberian kredit di koperasi ini yaitu anggota pengajuan kredit ke kantor atau ke PDL secara langsung, lalu di proses dan survey, lalu hasil survey diajukan ke pengawas dan kepala cabang lalu setelah di acc baru dibuatkan SPK oleh admin kredit dan realisasi dana.</p> <p>b. SOP yang ada sudah dijalankan dengan baik oleh PDL.</p>	

		<p>Utama Bulu Semarang dijalankan baik oleh PDL?</p> <p>c. Apakah pembagian tugas pada karyawan berjalan dengan efektif dan efisien?</p> <p>d. Bagaimana prosedur yang akan dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan permasalahan adanya PDL yang melakukan manipulasi data formulir pengajuan kredit?</p> <p>e. Upaya apa yang akan dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang jika terdapat adanya pinjaman yang</p>	<p>c. Terkadang berjalan tidak efektif karena terkadang ada banyak laporan dari anggota yang masuk ke kantor dan harus ditemui saat itu juga padahal PDL sedang berada di lapangan.</p> <p>d. Dalam penyelesaian permasalahan adanya PDL yang melakukan manipulasi data, petugas yang bersangkutan akan langsung dipanggil oleh Kepala Cabang dan diberi peringatan.</p> <p>e. Diupayakan untuk penyelesaian pinjaman yang ada dengan pelunasan dan tetap dilakukan penagihan ke anggota yang bermasalah.</p> <p>f. Ditemui secara langsung oleh PDL yang bersangkutan. Jika dengan ditemui tidak menyelesaikan permasalahan yang ada maka agunan yang ada diminta untuk menyerahkan ke koperasi.</p>
--	--	--	---

			<p>mulai teridentifikasi kedalam kredit bermasalah?</p> <p>f. Jika pinjaman bermasalah telah terjadi dan tidak dapat dihindari, bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pengelolaan pinjaman bermasalah tersebut agar terselesaikan?</p>	
--	--	--	--	--



Tabel 26 Hasil Wawancara Ibu Isriyati

FENOMENA	IDENTIFIKASI MASALAH	SOLUSI	PERTANYAAN WAWANCARA	OUTPUT
Tingginya Rasio NPL	Anggota dengan agunan ATM terkena PHK	Penilaian Risiko	<p>a. KSP atau setiap usaha itu pasti memiliki risiko. Menurut Bapak Ibu, risiko apa saja yang ada di usaha KSP</p> <p>b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengantisipasi risiko perusahaan yang akan terjadi dimasa depan?</p> <p>c. Pengelolaan risiko itu terdokumentasi dalam apa saja, misal: prosedur, dokumen, otorisasi dll</p> <p>d. risiko apa yang sering muncul/terjadi di KSP?</p> <p>e. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam</p>	<p>a. Risiko yang ada yaitu pinjaman dengan agunan ATM terkena PHK, kurang komunikasi dengan anggota karena sulit ditemui, anggota dengan tidak tanggung jawab meninggalkan kewajiban untuk pelunasan pinjaman. Risiko lain yang mungkin terjadi yaitu agunan berada di orang lain namun BPKB yang ada masih di anggota.</p> <p>b. Mengantisipasi dengan maksimal plafon pada setiap jaminan yang ada. Untuk anggota baru maksimal 50% dari taksasi agunan.</p> <p>c. Terdokumentasi dalam prosedur yang ada seperti prosedur untuk <i>reschedule</i> pinjaman yang ada.</p> <p>d. Risiko yang paling sering muncul pinjaman dengan agunan ATM terkena PHK.</p>

		<p>melakukan pengukuran risiko pada anggota yang menggunakan agunan ATM terkena PHK?</p> <p>f. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengatasi risiko yang akan menurunkan kinerja KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang?</p> <p>g. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam mengatasi risiko anggota yang menggunakan agunan ATM terkena PHK?</p> <p>h. Langkah apa yang akan diambil oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan</p>	<p>e. Dengan maksimal plafon untuk jaminan tertentu seperti untuk anggota baru 50%-60% dari taksasi agunan.</p> <p>f. Anggota diperbolehkan untuk membayar angsuran dengan nominal semampunya supaya pinjaman yang dimiliki tetap dicicil sedikit demi sedikit.</p> <p>g. PDL harus tau pasti surat keterangan kerja dari calon anggota, dilihat jangka waktu dia bekerja serta dilihat dari perusahaan tempat dia bekerja. Usia juga mempengaruhi.</p> <p>h. Reschedule dan pendekatan dengan anggota untuk ditelusuri berapa kemampuan dia membayar agar pinjaman yang ada dapat terselesaikan.</p>
--	--	--	---

			permasalahan anggota dengan agunan ATM yang terkena PHK?	
Kurangnya komunikasi antara PDL dengan anggota	Lingkungan Pengendalian	<p>a. apakah kredit bermasalah bisa muncul karena komunikasi yang tidak baik antara PDL dan anggota?</p> <p>b. seperti apa komunikasi yang tidak baik itu terjadi di KSP? (Apa yang menyebabkan PDL kurang melakukan komunikasi terhadap anggotanya?)</p> <p>c. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan masalah komunikasi dengan internal antar PDL?</p> <p>d. Apakah yang biasanya manajemen lakukan ketika menemukan kasus seperti ini?</p>	<p>a. Ya bisa.</p> <p>b. Komunikasi yang tidak baik ketika penyampaian oleh PDL tidak tersampaikan dengan baik. Penyebab kurangnya komunikasi PDL dengan anggota biasanya adanya miskomunikasi dengan anggota.</p> <p>c. Diselesaikan secara kekeluargaan serta dibahas pada saat briefing untuk mencari penyelesaian yang tepat.</p> <p>d. Kepala cabang dalam menyelesaikan permasalahan ini dengan berdiskusi bersama PDL yang terkait untuk mempertanyakan penyebab kurangnya komunikasi serta memperingatkan.</p> <p>e. Kepala cabang selalu menekankan pada tanggung jawab serta menaati prosedur yang ada.</p>	

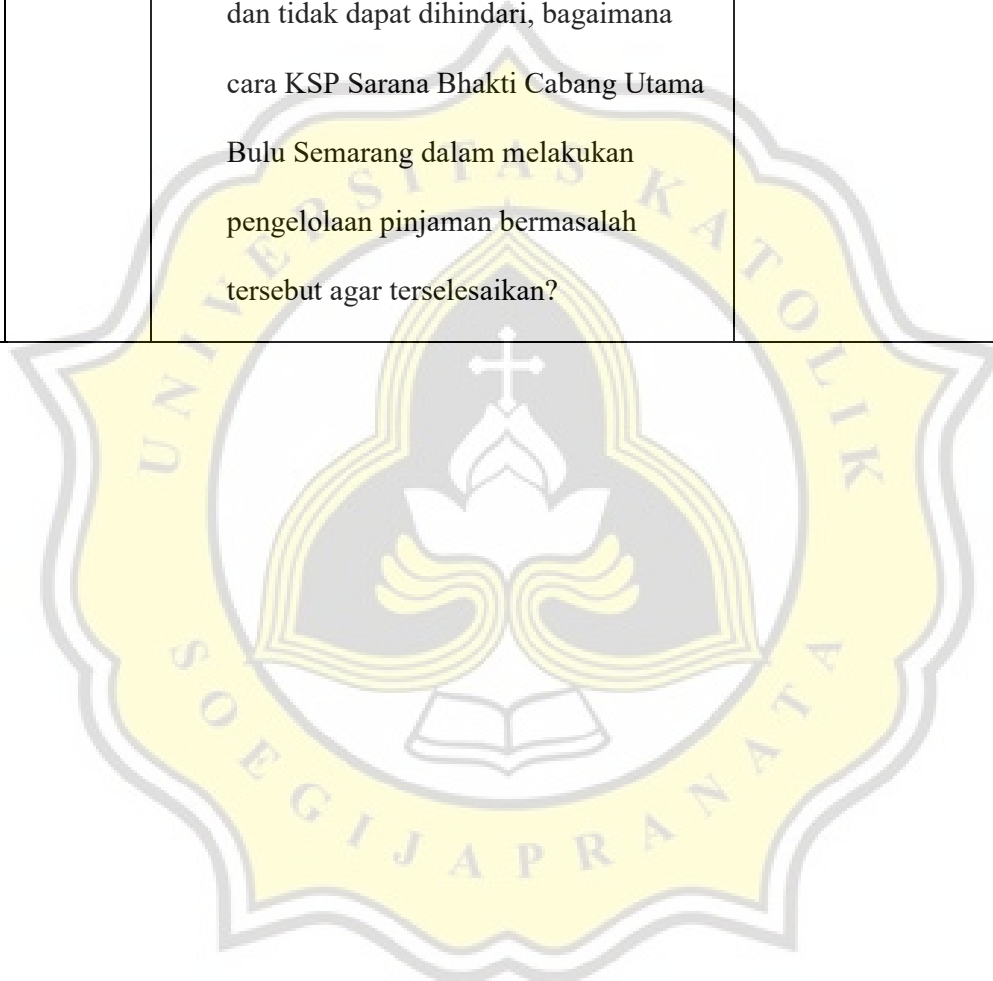
			e. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang memberikan teladan dalam hal integritas dan etika?	
Kurang akuratnya PDL dalam melakukan survey	Pemantauan	<p>a. Apakah terdapat sarana yang dapat meningkatkan pemantauan kinerja karyawan?</p> <p>b. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang melakukan pemantauan terhadap kinerja PDL?</p> <p>c. Bagaimana cara Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pemantauan pinjaman terhadap masing-masing PDL?</p>	<p>a. Ada, peningkatan pemantauan dengan melalui aplikasi yang disediakan aplikasi.</p> <p>b. Kepala cabang melakukan monitoring dari aktivitas PDL saat hari itu melalui laporan di grup <i>WhatsApp</i>.</p> <p>c. Dilihat dari laporan serta data yang diterima. Serta banyak berinteraksi dengan PDL saat ada pengajuan pinjaman dari calon anggota.</p> <p>d. Kepala cabang memberikan ketentuan khusus namun ketentuan yang diberikan oleh kepala cabang nantinya di kembangkan sendiri oleh PDL sesuai kebutuhan.</p>	

			d. Apakah dalam survey yang dilakukan oleh PDL terdapat ketentuan khusus dari Kepala Cabang?	
PDL dalam menilai jaminan kurang tepat	Informasi dan Komunikasi	<p>a. Apakah KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang menyediakan prosedur penilaian ketepatan penilaian jaminan kepada PDL?</p> <p>b. Apakah terdapat pengarahan dari Kepala Cabang kepada PDL terkait cara penilaian agunan?</p> <p>c. Apakah dalam melakukan penilaian agunan, PDL mengkomunikasikan terlebih dahulu terhadap Kepala Cabang ataupun Pengawas?</p> <p>d. Bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang untuk</p>	<p>a. Ya ada, namun prosedur tersebut tidak tercantum secara tertulis namun hanya disampaikan selalu oleh internal PDL saja.</p> <p>b. Ya, Kepala Cabang memberikan pengarahan saat briefing pagi bersama PDL lainnya sambil tukar pikiran bersama PDL lainnya.</p> <p>c. Dalam penilaian agunan, PDL tidak diharuskan untuk dikomunikasikan dengan Kepala Cabang. Namun ketika PDL merasa bingung dalam penilaian agunan, PDL diperbolehkan untuk diskusi bersama Kepala Cabang.</p>	

			<p>meningkatkan komunikasi antar PDL dalam menilai agunan?</p> <p>e. Bagaimana cara PDL dalam menyampaikan kepada Kepala Cabang KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang mengenai kesepakatan dengan anggota yang masuk kedalam klasifikasi pinjaman bermasalah?</p>	<p>d. Dengan briefing pagi dan melakukan diskusi terkait permasalahan yang sedang dialami masing-masing PDL.</p> <p>e. PDL menyampaikan progres dari pinjaman tersebut serta penanganan dari PDL sudah sejauh apa serta dimintai keterangan terkait perkembangan pinjaman yang ada untuk selanjutnya dibahas penyelesaiannya bersama pengawas.</p>
Adanya manipulasi data yang dilakukan oleh PDL	Prosedur Pengendalian	<p>a. Bagaimana Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang?</p> <p>b. Apakah Standard Operating Procedure (SOP) pemberian kredit di KSP Sarana</p>	<p>a. Anggota mengisi form pengajuan kredit, melengkapi berkas dokumen persyaratan kredit. Setelah itu PDL melakukan survey dan dokumentasi agunan. Selanjutnya diajukan ke pengawas dan kepala cabang.</p> <p>b. SOP yang ada sudah dijalankan dengan cukup baik oleh PDL.</p>	

		<p>Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dijalankan baik oleh PDL?</p> <p>c. Apakah pembagian tugas pada karyawan berjalan dengan efektif dan efisien?</p> <p>d. Bagaimana prosedur yang akan dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam menyelesaikan permasalahan adanya PDL yang melakukan manipulasi data formulir pengajuan kredit?</p> <p>e. Upaya apa yang akan dilakukan oleh KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang jika terdapat adanya pinjaman yang mulai teridentifikasi kedalam kredit bermasalah?</p>	<p>c. Pembagian tugas yang ada cukup efektif dan efisien.</p> <p>d. Kepala cabang akan menindaklanjuti permasalahan ini dengan memberikan surat peringatan kepada PDL yang bersangkutan. Jika tetap masih tidak dihiraukan maka akan ditindaklanjuti langsung oleh HRD Pusat dan General Manager.</p> <p>e. Tetap dilakukan pendekatan dan melakukan kunjungan rutin untuk bertanya penyebab anggota tidak membayar pinjaman yang ada.</p> <p>f. Selama masih bisa ditemui, tetap melakukan kunjungan serta menerima berapapun nominal yang mampu dia bayarkan untuk melunasi pinjaman yang ada. Untuk yang sulit ditemui akan diberikan surat peringatan oleh kantor.</p>
--	--	---	--

			<p>f. Jika pinjaman bermasalah telah terjadi dan tidak dapat dihindari, bagaimana cara KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang dalam melakukan pengelolaan pinjaman bermasalah tersebut agar terselesaikan?</p>	
--	--	--	--	--



LAMPIRAN IV



Surat Keaslian Melakukan Penelitian Dari Koperasi Simpan Pinjam Sarana Bhakti

Cabang Utama Bulu Semarang



**KOPERASI SIMPAN PINJAM
"SARANA BHAKTI"
PROVINSI JAWA TENGAH**



Alamat : Jl. Bulustalan II/266 Semarang 50246
Telp. 024.3563404, Telp/Fax.024.3589069
Email: kpspsaranabhakti@gmail.com

BH.No. 8897/BH/VI/, 1 Des. 1975
SK Gubernur Jawa Tengah
No. 45/PAD/KDK.II/VII/2006

SURAT KETERANGAN
Nomor : 049/KSP.SB/VIII/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **Vaulinus Bramantya, S.Pd**
Jabatan : **Manajer Kantor Pusat Koperasi Simpan Pinjam Sarana Bhakti**
Alamat : **Jalan Bulustalan 2/266, Bulustalan, Semarang Selatan**

Menerangkan bahwa :

Nama : **Armando Bernardus Wibisono**
NIM : **18.G1.0049**
Program Studi : **Akuntansi**
Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**
Judul Penelitian: **Sistem Pengendalian Manajemen Pemberian Kredit Dalam Meminimalkan Kredit Bermasalah Studi Pada KSP Sarana Bhakti Cabang Utama Bulu Semarang.**

Benar-benar telah melakukan penelitian di Instansi/Perusahaan kami dari tanggal 5 september 2021 sampai dengan tanggal 9 April 2022, guna menyelesaikan penyusunan Skripsi pada Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 12 Agustus 2022

Hormat kami,
KSP Sarana Bhakti



Vaulinus Bramantya, S.Pd
General Manajer

PAPER NAME

18.G1.0049.docx

WORD COUNT

13168 Words

CHARACTER COUNT

85865 Characters

PAGE COUNT

72 Pages

FILE SIZE

323.4KB

SUBMISSION DATE

Aug 18, 2022 12:06 PM GMT+7

REPORT DATE

Aug 18, 2022 12:08 PM GMT+7

● **11% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 10% Internet database
- 3% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database
- 9% Submitted Works database

● **Excluded from Similarity Report**

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 10 words)

