

**PENERAPAN STRATEGI BISNIS SERTA DAMPAK PANDEMI
COVID-19 PADA PT BPRS BUANA MITRA PERWIRA PURBALINGGA**



SKRIPSI

Disusun Oleh :

Nama : Octavian Setyo Arbi Wibowo

No. Mahasiswa : 16312204

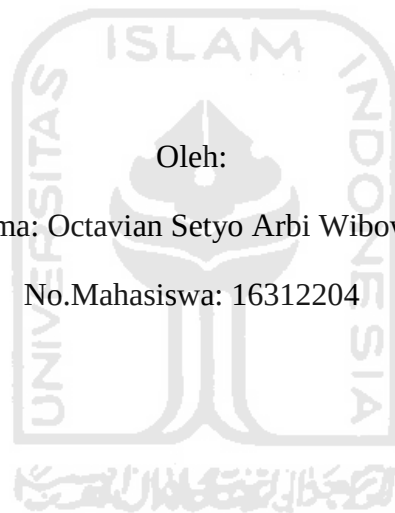
**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2020

**PENERAPAN STRATEGI BISNIS SERTA DAMPAK PANDEMI
COVID-19 PADA PT BPRS BUANA MITRA PERWIRA PURBALINGGA**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII



Oleh:

Nama: Octavian Setyo Arbi Wibowo

No.Mahasiswa: 16312204

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini terdapat karya yang pernah diajukan untuk gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali tertulis dicantumkan dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila ditemukan dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 12 November 2020

Penulis,



(Octavian Setyo Arbi Wibowo)

**PENERAPAN STRATEGI BISNIS SERTA DAMPAK PANDEMI
COVID-19 PADA PT BPRS BUANA MITRA PERWIRA PURBALINGGA**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama: Octavian Setyo Arbi Wibowo

No.Mahasiswa: 16312204

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal, 12 November 2020

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned below the text 'Dosen Pembimbing,'.

(Hendi Yogi Prabowo SE., M.For.Accy., Ph.D)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENERAPAN STRATEGI BISNIS SERTA DAMPAK PANDEMI COVID-19 PADA PT BPRS
BUANA MITRA PERWIRA PURBALINGGA

Disusun Oleh : OCTAVIAN SETYO ARBI WIBOWO

Nomor Mahasiswa : 16312204

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS

Pada hari, tanggal: Kamis, 03 Desember 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Hendi Yogi Prabowo, SE., M.Fin, Accy., Ph.D.

Penguji : Kumala Hadi, Dr., M.Si., Ak.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

Pihak yang terlibat dan mendukung dalam pembuatan skripsi ini.



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah subhannallahuwata'ala yang telah menganugerahkan segala kenikmatan, rahmat, dan hidayah-Nya yang tidak dapat dibandingkan dengan kenikmatan yang ada di dunia. Shalawat serta salam tidak lupa juga tercurah kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW, yang telah menjauhkan kita dari jaman jahiliyah menjadi jaman yang terang benderang seperti sekarang ini.

Skripsi dengan judul **“Penerapan Strategi Bisnis Serta Dampak Pandemi COVID-19 Pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga”** telah selesai disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar pendidikan Sarjana (S1) Akuntansi di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis tidak terlepas dari bimbingan, petunjuk, dan dukung dari banyak pihak yang berkontribusi. Oleh karena itu, penulis ingin berterima kasih kepada:

1. Allah Subhanallahuwata'ala yang telah menganugerahkan segala kemurahan rezeki dan menganugerahkan segala kemudahan kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini, dan semoga skripsi ini bisa menjadi amal ibadah di akhirat kelak.
2. Kedua Orangtua saya Hari Prasetyo, S.H., dan Sri Yuliani, Sp.d. serta adik saya Naufal Safa Setyo Nugroho yang telah memberikan

dukungan, motivasi dan juga do'a yang luar biasa sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah menerima segala amal ibadah beliau dan membalasnya di dunia maupun di akhirat. Allahuma aamiin

3. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc.,Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Jaka Sriyana., S.E.,M.Si selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Mahmudi, S.E., M.Si.,Ak. Selaku Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Hendi Yogi Prabowo SE., M.For.Accy.,Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan, dan arahan yang sangat luar biasa sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah senantiasa memberikan kesehatan dan kesejahteraan kepada beliau dan keluarga.
8. Seluruh Dosen dan Karyawan Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan banyak pengetahuan, pengalaman, dan ilmu yang bermanfaat.
9. Pihak BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi narasumber penelitian dan membantu penulis dalam menyusun skripsi.

10. Rekan penulis Hanif Rizki Ardianto, S.Ak., Handika Bimantara, S.Ak.,
Rizaldi Hernanto Prabowo, S.Ak., Maulana Istar Mahindra, S. Ak.,
Indra Rasyid Efrianto, dan Liavita Rahmawati, S.H.
11. Teman-teman Akuntansi UII 2016 yang sudah membantu selama
perkuliahan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Yogyakarta, 12 November 2020

Penulis

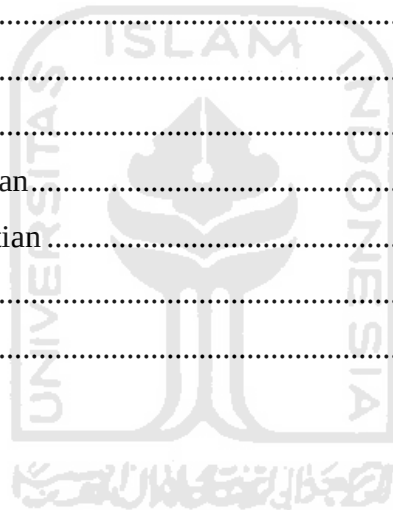
(Octavian Setyo Arbi Wibowo)

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan Bab	1
1.2 Latar Belakang	1
1.3 Rumusan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Fokus Penelitian	6
1.6 Manfaat Penelitian.....	7
1.7 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Pengenalan Bab	10
2.2 Strategi.....	10
2.2.1 Strategi Tingkat Korporasi.....	11
2.2.2 Strategi Bisnis	11
2.2.3 Strategi Fungsional	13
2.3 Penghimpunan Dana.....	13
2.3.1 Manfaat Penghimpunan Dana.....	13
2.3.2 Tujuan Penghimpunan Dana.....	14
2.4 Pemasaran.....	15
2.5 Pembiayaan	16
2.6 Pengembangan Sumber Daya Manusia	18

2.6.1 Faktor Penilaian Kinerja	18
2.7 Pandemi COVID-19	21
2.8 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)	23
2.8.1 Kegiatan Usaha	24
2.9 Penelitian Terdahulu.....	25
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	29
3.1 Pengenalan Bab	29
3.2 Jenis Penelitian	29
3.3 Objek Penelitian	30
3.4 Fokus Penelitian	31
3.5 Sistematika Penelitian	31
3.5.1 Menentukan Topik Penelitian.....	33
3.5.2 Menentukan Rumusan Masalah.....	33
3.5.3 Pengumpulan Data.....	33
3.5.4 Analisa Data.....	34
3.6 Sumber dan Jenis Data	39
3.6.1 Sumber Data Primer.....	39
3.6.2 Sumber Data Sekunder	42
3.7 Pemilihan Narasumber	43
3.8 Objek Penelitian	44
3.9 Teknik Pengumpulan Data	44
3.10 Teknik Pengujian Keabsahan Data.....	44
BAB IV PEMBAHASAN.....	48
4.1 Pengenalan Bab	48
4.2 Profil PT BPRS Buana Mitra Perwir Purbalingga	48
4.2.1 Sejarah Berdirinya PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga	48
4.2.2 Struktur Organisasi	50
4.2.3 Visi dan Misi.....	51
4.2.4 Produk-Produk PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.....	51
4.3 Dampak Pandemi COVID-19 PT Pada BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.....	61

4.4 Strategi Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga	67
4.4.1 Strategi PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga Dalam Mengatasi Dampak Pandemi COVID-19.....	67
4.4.2 Penerapan Strategi Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga Dalam Mencapai Tujuan Bisnis.....	82
4.5 Kekurangan dan Kendala Strategi Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.....	98
4.6 Saran Peningkatan yang dapat dilakukan oleh PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga	102
4.7 Keunikan strategi bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.....	107
4.8 Kesimpulan Bab	108
BAB V PENUTUP.....	110
5.1 Pengenalan Bab	110
5.2 Kesimpulan Penelitian.....	110
5.3 Keterbatasan Penelitian	112
5.4 Saran Penelitian	112
DAFTAR PUSTAKA	113



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Profil Narasumber	42
Tabel 4.2 Matrix Coding Penerapan Strategi Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.....	84
Tabel 4.3 Matrix Coding Kekurangan dan Kendala Penerapan Strategi Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.....	100
Tabel 4.4 Matrix Coding Saran Peningkatan yang dapat dilakukan oleh Unit Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga	104



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga	50
Gambar 4.2 Aset PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga 2014-2019.....	59
Gambar 4.3 Laba PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga 2014-2019	60
Gambar 4.4 Peta Analisis Dampak Pandemi COVID-19	62
Gambar 4.5 Peta Analisis Strategi BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.....	68
Gambar 4.6 Peta Analisis Penerapan Strategi Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.....	83
Gambar 4.7 Peta Analisis Kekurangan dan Kendala Penerapan Strategi Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.....	99
Gambar 4.8 Peta Analisis Saran Peningkatan yang dapat dilakukan oleh Unit Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga	103

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara 1.....	117
Lampiran 2 Transkrip Wawancara 2.....	123
Lampiran 3 Transkrip Wawancara 3.....	135
Lampiran 4 Transkrip Wawancara 4.....	142
Lampiran 5 Transkrip Wawancara 5.....	153
Lampiran 6 Transkrip Wawancara 6.....	158
Lampiran 7 Transkrip Wawancara 7.....	164
Lampiran 8 Transkrip Wawancara 8.....	168
Lampiran 9 Transkrip Wawancara 9.....	171
Lampiran 10 Framework Matrix Dampak Pandemi COVID-19	178
Lampiran 11 Framework Matrix Strategi Bisnis Terhadap Pandemi COVID-19	189
Lampiran 12 Framework Matrix Mekanisme Penerapan Strategi Bisnis	224
Lampiran 13 <i>Framework Matrix</i> Kekurangan dan Kendala	260
Lampiran 14 Framework Matrix Saran Peningkatan	264
Lampiran 15 Surat Izin Penelitian.....	270

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan Strategi Bisnis Serta Dampak Pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Objek penelitian ini adalah Divis Bisnis dan Operasional. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif studi kasus. Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan dokumen. Pemilihan narasumber dipilih sesuai dengan kriteria tertentu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pandemi COVID-19 memberikan dampak yaitu likuiditas sedikit terganggu, penurunan aset, adanya risiko kesehatan dan keselamatan karyawan serta nasabah, nasabah atau calon nasabah menolak ditemui, sulit berinteraksi dengan nasabah atau calon nasabah, angsuran bermasalah, penurunan minat pada beberapa produk, risiko pembiayaan meningkat, minat menabung dan deposito turun, dan nasabah banyak yang mengambil dananya. Untuk menanggulangi dampak pandemi COVID-19 BPRS Buana Mitra Perwira melakukan strategi khusus diantaranya penerapan protokol kesehatan, relaksasi angsuran, restrukturisasi angsuran, fokus pada segmen yang memiliki pendapatan stabil, memperluas jaringan, pengendalian biaya, melihat profil risiko nasabah, dan penundaan pembiayaan. Penerapan strategi bisnis memiliki pengaruh dalam menanggulangi dampak pandemi COVID-19 dan merupakan cara untuk mencapai tujuan bisnis. Dalam mencapai tujuan bisnis BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga melakukan strategi pemasaran, pembiayaan, penghimpnan dana, pengawasan, pengembangan SDM, dan operasional. Dalam penerapan strategi bisnis masih terdapat kendala yang dihadapi di antaranya semangat karyawan tidak stabil, divisi SDM belum tertata rapi, banyak syarat untuk pengajuan pembiayaan, hanya ada dua personel pengawasan, dan masih ada SOP yang belum sesuai.

Kata kunci: Dampak Pandemi COVID-19, COVID-19, Strategi Bisnis

ABSTRACT

The aim of this research are knowing business strategy and impact of the pandemic, Covid-19 on BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga especially for business and operational department. This research used case study qualitative research methods and then collect data by interview and document. The analitical result show that pandemic Covid-19 has caused problem in liquidity, decrease in asset, endanger the safety of employees and customers, reduced interaction with customers, installment having problem, reduction interest in several products, financial risk increases, interest in saving decrease, deposit drop, and most of customers withdraw their money. BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga have a strategy to overcome the impact of pandemic Covid-19, such as health protocol applied in all services, installment relaxation, installment restructuring, focusing on segment with stable income, expand the network, cost controlling, analyze profile customers risk, and delay the costing. Implementing business strategy gave positive effect to overcome pandemic Covid-19 and the way to achieve business goals. BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga did Marketing strategy, lending, funding, supervision, human resource development, and operational. In implementing business strategy, there are many problem such as employees up and down, HRD Department still a mess, too much term and condition to apply for financing, there are only two supervisor, and there are inappropriate rules.

Keyword:; Business strategy, Covid-19, Impact of pandemic Covid-19

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan Bab

Pada bab ini peneliti menjelaskan latar belakang yang mendasari penelitian mengenai penerapan strategi bisnis serta dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Bab ini juga membahas terkait rumusan, fokus penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian ini untuk berbagai pihak.

1.2 Latar Belakang

Ketatnya persaingan dalam berbagai bisnis saat ini menuntut setiap manajemen perusahaan untuk menciptakan strategi khusus agar memiliki keunggulan dalam bersaing. Strategi bisnis adalah strategi yang dirancang pada level unit bisnis dan strateginya lebih ditujukan untuk peningkatan daya saing produk atau jasa perusahaan di dalam sebuah industri atau segmen pasar tertentu.

Efisiensi dan produktivitas perusahaan baik operasional ataupun manajerial, merupakan salah satu tolak ukur pencapaian keberhasilan suatu perusahaan, karena perusahaan dipandang berhasil apabila mampu menggunakan input secara efisien dan menghasilkan output secara produktif (Mulyadi, 2007). Maka efisiensi dan produktivitas erat kaitannya dan penting untuk perusahaan dalam mencapai tujuan serta dapat digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis. Untuk

mencapai efisiensi dan produktivitas maka diperlukan sistem pengendalian yang baik dalam aktivitas operasional dan manajerialnya.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan yang berhubungan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta alokasi sumber daya. Dalam meningkatkan minat nasabah pada bank maka dibutuhkan strategi dalam memasarkan produk barang dan jasa. Strategi bisnis sangat penting untuk perusahaan, dimana strategi bisnis merupakan cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam menjalankan usaha maka diperlukan pengembangan khususnya pada strategi bisnis. Dengan menerapkan strategi bisnis yang tepat dan sesuai dengan pasar yang dituju tentu sangat membantu dalam pemasaran produk. Semakin banyak produk yang digunakan akan memberikan kontribusi pada penerimaan perusahaan, dan akan berpengaruh pada pencapaian target keuntungan yang semakin meningkat.

Bank harus bisa menggunakan strategi bisnis yang tepat untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan jasa serta mencapai target yang sudah ditetapkan. Pada era pandemi maka Bank harus melakukan penyesuaian strategi yang diterapkan untuk menyesuaikan dengan kondisi terkini. Proyeksi pada awal tahun sudah tidak lagi relevan dengan adanya pandemi.

Pada awal tahun 2020 terjadi pandemi COVID-19. Dampak pandemi COVID-19 (*Coronavirus disease 2019*) tidak hanya memberikan efek negatif pada kesehatan saja. Virus yang penyebarannya diidentifikasi bermula dari kota Wuhan, Provinsi Hubei, China pada Desember 2019 turut mempengaruhi kondisi

perekonomian negara diseluruh dunia termasuk Indonesia. Dengan ditetapkannya COVID-19 sebagai pandemi oleh WHO (*World Health Organization*) dapat dipastikan memberikan dampak pada dunia usaha yang mengakibatkan pergerakan ekonomi global berjalan lambat. Upaya untuk meminimalisir dampak COVID-19 terhadap industri terus dilakukan oleh pemerintah. Berbagai macam stimulus ekonomi diluncurkan, bahkan Presiden Joko Widodo membuat kebijakan untuk melakukan *social distancing*, *Work From Home* (WFH) dan kegiatan belajar mengajar dilakukan secara *online*.

Penyebaran virus corona yang sangat cepat dan luas memberikan dampak pada berbagai sektor ekonomi, termasuk sektor perbankan. Kredit yang merupakan pemberi pendapatan terbesar pada bank tumbuh melambat pada tahun ini, karena masyarakat cenderung menyimpan uang dan menahan konsumsi. Hal ini dikarenakan kondisi sebagian besar sektor ekonomi memburuk akibat pandemi COVID-19. Bank semakin selektif dalam memberikan kredit dan mulai memitigasi risiko dikarenakan risiko kredit sedang mengalami peningkatan. Menurut data OJK per Maret 2020, kredit Kol 2 atau golongan debitur yang sudah menunggak minimal 1-2 bulan naik tajam 27,3%. Jumlah golongan kredit tidak lancar (Kol 3) sampai macet (Kol 5) juga naik 19,10%.

Perbankan harus menerapkan strategi bisnis yang tepat. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan analisis strategi bisnis yang diterapkan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga, bagaimana dampak pandemi COVID-19 yang diterima, bagaimana strategi untuk menanggulangi dampak pandemi COVID-19 dan mencapai tujuan bisnis, kendala apa yang terjadi dalam implementasi strategi

bisnis, dan bagaimana solusi untuk mengatasi kendala dalam implementasi strategi bisnis. PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan bank perkreditan yang dianggap dapat mewakili masalah pokok dalam penelitian ini .

1.3 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas, maka dari itu peneliti menetapkan rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. *Bagaimana dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga?*

Rumusan masalah ini membahas bagaimana dampak yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19 pada aktivitas bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Pandemi COVID-19 menimbulkan dampak pada aktivitas bisnis perusahaan, baik finansial maupun non-finansial.

2. *Bagaimana strategi bisnis yang diterapkan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga dalam menghadapi dampak pandemi COVID-19 dan mencapai tujuan bisnis?*

Rumusan masalah ini untuk mengetahui bagaimana strategi bisnis yang diterapkan oleh PT BPRS Buana Mitra Perwira Pubalingga. Pada rumusan masalah ini membahas bagaimana strategi untuk merespon dampak pandemi dan strategi untuk mencapai tujuan bisnis.

3. *Kekurangan dan kendala apa yang dihadapi PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga pada implementasi strategi bisnis?*

Rumusan masalah ini untuk mengetahui kekurangan dan kendala dalam implementasi strategi bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Terdapat beberapa kendala pada beberapa sektor dalam proses implementasi strategi bisnis, antara lain pada sektor pembiayaan, penghimpunan dana, pengawasan, pengembangan SDM, pemasaran, dan operasional.

4. *Bagaimana perbaikan yang dilakukan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga dalam implementasi strategi bisnis?*

Rumusan masalah ini untuk memberikan rekomendasi dalam peningkatan strategi bisnis pada sektor pembiayaan, penghimpunan dana, pengawasan, pengembangan SDM, pemasaran, dan operasional berdasarkan analisis kendala yang dihadapi PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga dalam implementasi strategi bisnis.

1.4 Tujuan Penelitian

Dilihat dari latar belakang dan rumusan masalah, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana dampak yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19 pada aktivitas bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.
2. Mengetahui bagaimana strategi bisnis yang diterapkan oleh PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Bagaimana strategi yang digunakan

untuk menanggulangi dampak pandemi COVID-19. Bagaimana strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

3. Untuk menganalisis kekurangan dan kendala dalam implementasi strategi bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.
4. Untuk memberikan rekomendasi dalam peningkatan strategi bisnis berdasarkan analisis kendala yang dihadapi PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga dengan harapan rekomendasi dapat menjadi bahan pertimbangan dimasa yang akan datang.

1.5 Fokus Penelitian

Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan dan menjawab rumusan masalah yang ada, maka peneliti menentukan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Tempat Penelitian : PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.
Jl. MT. Haryono No. 267, Desa Karangsentul, Kec.
Padamara, Kab. Purbalingga, Jawa Tengah.
Telpon: (0281)894888
2. Aspek Penelitian : Penerapan strategi bisnis pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga dan dampak pandemi COVID-19.
3. Objek Penelitian : Objek penelitian ini adalah pihak yang bertanggung jawab dan terlibat dalam penerapan strategi bisnis di PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini yaitu:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini bermanfaat sebagai pembelajaran mengenai penerapan strategi bisnis dan bagaimana dampak yang ditimbulkan oleh pandemi COVID-19 pada dunia perbankan. Selain itu, penelitian ini merupakan salah satu syarat untuk mengikuti ujian skripsi untuk mendapatkan gelar sarjana di bidang Akuntansi Universitas Islam Indonesia.

2. Bagi PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengatasi kendala yang dihadapi dalam penerapan strategi bisnis dan diharapkan dapat memberikan masukan untuk pengembangan strategi bisnis untuk masa yang akan datang.

3. Bagi pihak lain

Diharapkan penelitian ini dapat berguna untuk menambah wawasan mengenai strategi bisnis perbankan dalam menghadapi pandemi dan semoga penelitian ini dapat menjadi referensi untuk peneliti selanjutnya.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang pembuatan penelitian ini. Dari latar belakang tersebut kemudian dibentuk rumusan masalah. Selanjutnya pembahasan mengenai tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisikan teori-teori yang digunakan sebagai landasan penelitian. Teori-teori yang ada digunakan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan penjabaran mengenai kegiatan yang dilakukan dalam penelitian ini. Pada bab ini dijelaskan bebrapa hal tentang jenis penelitian, fokus penelitian, sistematika penelitian, sumber dan jenis data, pemilihan responden, objek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengujian keabsahan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisikan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan. Hasil penelitian disusun berdasarkan rumusan masalah yang sudah dibuat sebelumnya.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengenalan Bab

Bab ini membahas mengenai teori-teori yang mendukung dan berkaitan dalam proses pelaksanaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Bagian pertama berisi penjelasan mengenai strategi, pengumpulan dana, pemasaran, pembiayaan, pengembangan SDM, pandemi COVID-19, BPRS, dan penelitian terdahulu.

2.2 Strategi

Menurut Mintzberg (1978) strategi adalah tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan, tidak hanya meliputi strategi yang direncanakan tetapi juga mencakup konsistensi perusahaan dalam mengambil keputusan. Strategi merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk bisa mencapai sasaran atau tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Perusahaan dituntut untuk bisa menghadapi suatu masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Strategi sangat berpengaruh pada kelangsungan hidup dari suatu perusahaan (Kurniawan, 2020).

Menurut Rangkuti (2013) strategi adalah perencanaan utama yang menjelaskan bagaimana perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, konsep mengenai strategi terus mengalami perkembangan dan setiap orang memiliki sudut pandang yang berbeda mengenai strategi. Strategi hampir dimulai dari apa yang akan terjadi dan

bukan dari apa yang terjadi. Strategi dalam dunia bisnis sangat dibutuhkan dalam mencapai visi dan misi perusahaan, serta untuk mencapai tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang (Kurniawan, 2020).

2.2.1 Strategi Tingkat Korporasi

Menurut Wheelen dan David (2008) strategi di Tingkat Korporasi adalah tingkat strategi yang pertama dalam dunia bisnis, strategi korporasi menangani seluruh ruang lingkup strategis perusahaan terutama dalam menentukan tujuan dan sasaran perusahaan. Strategi ini diperlukan untuk menentukan bisnis apa yang harus dimiliki oleh perusahaan seperti jenis produk yang akan diproduksi dan dimana produk tersebut harus dipasarkan.

2.2.2 Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah strategi yang dirancang pada level unit bisnis dan strateginya lebih ditujukan untuk peningkatan daya saing produk atau jasa perusahaan di dalam sebuah industri atau segmen pasar tertentu (Solihin, 2012).

Perencanaan bisnis merupakan gambaran dari perjalanan bisnis yang akan dilakukan. Karena itu, dalam penulisannya perlu dilakukan gambaran yang menyeluruh sehingga dapat diketahui dengan jelas alur dan logika proses berpikir dari perencanaan hingga pengambilan keputusan (Rangkuti, 2013).

Dalam bukunya Laksmana (2002) mengidentifikasi empat tipe strategi bisnis yang sering digunakan oleh perusahaan, yaitu:

1. *Prospector*

Perusahaan yang menerapkan strategi bisnis bertipe *prospector* adalah perusahaan yang secara terus menerus mencari peluang pasar baru dengan berkompetisi menggunakan produk baru dan *market development* serta melakukan eksperimen dengan melakukan respon-respon *potential* terhadap kecendrungan lingkungan yang timbul.

2. *Defender*

Tipe strategi bisnis ini diterapkan oleh perusahaan yang beroperasi pada area produksi yang cenderung stabil, produk yang ditawarkan bersifat terbatas dibandingkan dengan pesaingnya dan perusahaan tidak rutin melakukan penyesuaian dalam teknologi dan struktur atau metode operasi perusahaan.

3. *Analyzer*

Tipe strategi bisnis *analyzer* adalah gabungan dari *prospector* dan *defender*. Perusahaan beroperasi pada dua tipe domain produk pasar yang cenderung stabil dan tetap melakukan perubahan-perubahan. Jika ada dalam area stabil, maka perusahaan akan beroperasi secara rutin dan efisien dengan menerapkan struktur dan proses yang sudah diformulasikan sebelumnya.

4. *Reactor*

Strategi tipe *reactor* adalah strategi perusahaan yang manajer puncaknya sering mendapatkan perubahan dan ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan organisasinya, namun tidak merespon secara efektif.

2.2.3 Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah pendekatan yang diambil setiap fungsional, (misalnya fungsi SDM, operasi, pemasaran, dan lain-lain) untuk mencapai sasaran strategi korporat ataupun bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber dayanya. (Amir, 2011). Jenis jenis strategi fungsional, yaitu strategi pemasaran, strategi operasi, strategi manajemen sumber daya manusia, dan strategi teknologi.

2.3 Penghimpunan Dana

Dana adalah uang tunai dan/atau aktiva yang dapat diuangkan dengan segera dan tersedia untuk tujuan tertentu. Semakin besar dana yang dapat dihimpun dari masyarakat maka semakin besar kemungkinan dapat memberikan pembiayaan dan semakin besar pula pendapatan yang diperoleh, sebaliknya semakin sedikit dana yang dihimpun maka semakin sedikit juga pembiayaan yang bisa diberikan maka semakin kecil pula pendapatan yang diperoleh (Frianto, 2012).

Menurut Frianto (2012) penghimpunan dana adalah aktivitas usaha lembaga keuangan untuk menarik serta mengumpulkan dana dari masyarakat dan menampungnya dalam bentuk simpanan, giro, tabungan, deposito/surat berharga lainnya.

2.3.1 Manfaat Penghimpunan Dana

Menurut Frianto (2012) penghimpunan dana memiliki manfaat bagi berbagai pihak, terutama bank, pemilik dana, dan pemerintah, yaitu:

1. Bagi bank

Dengan dana yang dihimpun dari masyarakat maka bank memiliki tambahan modal untuk pemberian pinjaman/pembiayaan untuk masyarakat yang membutuhkan dan memenuhi syarat yang berlaku. Dari memberikan pinjaman/pembiayaan maka bank memperoleh pendapatan atau bagi hasil keuntungan.

2. Bagi pemilik uang

Dengan adanya penghimpunan dana maka uang yang tidak produktif bisa menjadi produktif dan menghasilkan keuntungan.

3. Bagi pemerintah

Dengan adanya penghimpunan dana maka volume uang yang beredar dimasyarakat akan berkurang dan ini merupakan salah satu upaya untuk mengendalikan inflasi.

2.3.2 Tujuan Penghimpunan Dana

Menurut Frianto (2012) tujuan bank dalam menghimpun dana masyarakat adalah:

1. Dana Operasional Bank

Dana yang dihimpun dari masyarakat dikelola dan disalurkan kembali pada masyarakat yang membutuhkan dan memenuhi persyaratan pinjaman dalam bentuk pembiayaan/kredit.

2. Alat Kebijakan Moneter

Dengan menghimpun uang dari masyarakat berarti mengurangi uang yang beredar, hal ini merupakan salah satu cara untuk mengendalikan inflasi.

3. Produktivitas Dana

Dengan menghimpun dana dari masyarakat berarti menghimpun dana yang tidak produktif untuk dijadikan dana yang produktif dengan cara menyalurkan kembali dana tersebut pada masyarakat untuk membiayai usaha-usaha produktif.

2.4 Pemasaran

Dalam bisnis suatu perusahaan pemasaran memiliki peran penting dan kontribusi pada strategi produk. Marketer sangat diperlukan pada setiap perusahaan baik perusahaan nasional maupun internasional untuk memasarkan produk dan jasa. Selain harga yang murah dan kualitas produk yang baik, kesuksesan produk dipasaran juga sangat dipengaruhi oleh strategi pemasaran yang dilakukan.

Menurut Thamrin dan Francis (2015) pemasaran adalah sistem dari kegiatan bisnis untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa pada konsumen saat ini maupun konsumen potensial. Sedangkan menurut Miftah (2015) pemasaran adalah sistem keseluruhan dari suatu kegiatan bisnis yang bertujuan untuk perencanaan, penentuan harga, promosi dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan nasabah yang ada dan nasabah potensial.

Menurut Kotler dan Keller (2009) pemasaran merupakan sebuah proses sosial dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang dibutuhkan dan mereka inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran. Menurut *American Marketing Association* (2012), pemasaran adalah sebuah proses perencanaan dan pelaksanaan konsep, penentuan harga, promosi,

pendistribusian barang atau jasa dan ide untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok tertentu, dimana proses ini bisa memuaskan pelanggan dan tujuan perusahaan.

2.5 Pembiayaan

Muhammad (2005), menyebutkan tujuan pembiayaan dibedakan menjadi dua kelompok yaitu pembiayaan untuk tingkat mikro dan makro. Pembiayaan tingkat makro bertujuan untuk:

1. Peningkatan Ekonomi Umat

Dengan adanya pembiayaan maka masyarakat yang tidak mendapatkan akses secara ekonomi maka bisa mendapatkan akses ekonomi dan dapat meningkatkan taraf ekonominya.

2. Tersedianya Dana Untuk Peningkatan Usaha

Dalam pengembangan kegiatan usaha pasti membutuhkan dana, dari aktivitas pembiayaan dapat diperoleh dana tambahan. Pihak yang memiliki kelebihan dana dapat disalurkan ke pihak yang masih kekurangan dana.

3. Meningkatkan Produktivitas

Pembiayaan dapat meningkatkan peluang usaha masyarakat pada tingkat produksinya. Dana sangat diperlukan dalam proses produksi.

4. Membuka Lapangan Kerja

Dengan adanya pembukaan sektor usaha baru melalui penambahan dana pembiayaan maka sektor usaha tersebut dapat menyerap lebih banyak tenaga kerja yang berarti memberikan lapangan pekerjaan baru.

5. Distribusi Pendapatan

Masyarakat yang melakukan usaha produktif dapat melakukan aktivitas produksi sehingga mereka akan mendapatkan pendapatan dari hasil produksinya. Pendapatan yang mereka dapatkan merupakan bagian dari pendapatan masyarakat.

Secara mikro pembiayaan diberikan dengan tujuan untuk:

1. Memaksimalkan Laba

Setiap kegiatan usaha bertujuan untuk mendapatkan laba yang maksimal. Untuk mendapatkan dana yang maksimal maka diperlukan dukungan dana yang cukup.

2. Meminimalkan Risiko

Dengan pembiayaan risiko kekurangan modal dapat diminimalisir. Dalam upaya untuk mendapatkan laba yang maksimal maka pengusaha harus bisa meminimalkan risiko yang timbul.

3. Pendayagunaan Sumber Ekonomi

Sumber daya ekonomi dapat ditingkatkan dengan cara melakukan perpaduan antara sumber daya alam, sumber daya manusia, dan sumber daya modal. Apabila sumber daya modal tidak ada maka diperlukan pembiayaan.

4. Penyaluran Kelebihan Dana

Dalam masyarakat ada pihak yang memiliki kelebihan dana dan pihak yang kekurangan dana. Berkaitan dengan masalah dana, maka mekanisme pembiayaan dapat menjadi penghubung antara pihak yang memiliki kelebihan dana dan pihak yang kekurangan dana.

2.6 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM adalah salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis dan dan moral karyawan agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan dan Malayu, 2011).

Garavan et al. (2001) lebih lanjut menjelaskan sumber daya manusia berguna bagi organisasi karena lima hal utama, yaitu:

- a. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi;
- b. Peningkatan individu;
- c. Kompetensi;
- d. Pengembangan kompetensi organisasi;
- e. Kerja individu.

2.6.1 Faktor Penilaian Kinerja

Sumber daya manusia berhubungan positif dengan kinerja organisasi. Sebagai pengembangan sumber daya manusia seperti berdampak secara signifikan peningkatan diri kemampuan pegawai terhadap pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

- a. Perekrutan

Proses perekrutan terkait dengan tindakan dari mencari pegawai yang memenuhi syarat untuk mengisi kekosongan. Memilih orang yang tepat dan mampu untuk suatu posisi tertentu bukan hal yang mudah karena akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.. Ini mencakup penilaian pada pendidikan dan persyaratan keterampilan sebagaimana yang

diharapkan, dan hal itu harus sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang dirancang sesuai dengan iklim organisasi. Terpstra dan Rozell (1993) dalam penelitiannya tentang perekrutan yang ekstensif, pemilihan validasi tes, penggunaan prosedur seleksi secara formal menemukan adanya konektivitas positif antara keuntungan organisasi dan proses seleksi kepegawaian, yang mengarah dan berpengaruh terhadap sejauh mana kinerja organisasi. Dengan demikian, variabel tersebut akan berdampak pada kinerja karyawan.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan faktor penting yang mempengaruhi penilaian kinerja. Ada hubungan antara penerapan program pelatihan dan pertumbuhan produktivitas. Penerapan program pelatihan juga telah dikaitkan dengan kinerja keuangan (Russell et al., 1985).

c. Promosi dan Pengembangan Karir

Peluang promosi dalam suatu organisasi dapat terjadi karena kekosongan, baik dari segi pangkat dan jabatan. Lowongan peringkat timbul dalam sistem kerja sebagai sistem poin rating, sedangkan lowongan diposisi (pekerjaan) biasanya didasarkan pada sistem kepegawaian, klasifikasi pekerjaan. Oleh karena itu, promosi menunjukkan gerakan dari posisi satu ke posisi lain dan memiliki status yang lebih tinggi dimana posisi baru menawarkan gaji yang lebih tinggi dari jabatan lama. Pengembangan karir mempengaruhi moral pegawai dan mendorong semangat untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik. Selain itu hal ini

juga akan meningkatkan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas lebih efisien dan efektif. Ada tiga dasar promosi, yaitu: berdasarkan pengalaman (senioritas); keterampilan (kemampuan); dan kombinasi pengalaman dan keterampilan

d. Mutasi

Mutasi dalam manajemen sumber daya manusia disebut pergeseran tugas. Siagian (2001) menjelaskan mutasi dianggap sebagai bentuk penempatan untuk seseorang pada tugas dengan tanggung jawab baru, perubahan posisi hirarkis dan pendapatan relatif dari posisi yang lama yang mengacu pada pergeseran dari tempat kerja ke tempat yang sama dengan tanggung jawab yang relatif sama dan tanpa perubahan pendapatan. Proses mutasi pekerjaan termasuk dalam penilaian kinerja dan berhubungan dengan kegiatan promosi dan pelatihan. Mutasi pekerjaan membawa beberapa manfaat seperti memiliki perspektif baru pada kehidupan organisasi, memiliki pandangan yang lebih luas, memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru, memiliki motivasi kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, mutasi pekerjaan dapat memberikan pengalaman baru kepada pegawai melalui peningkatan cara berpikir yang akan mempengaruhi prestasi kerja.

e. Kompensasi (Manfaat)

Kompensasi mengacu pada bentuk pemberian finansial atau manfaat lainnya secara nyata bahwa pegawai menerima bagian dari adanya hubungan kerja atau kontrak (Bernadin, 2007). Hal ini akan menciptakan

motivasi dan memberikan peluang bagi pegawai untuk bekerja sesuai karier secara tepat dan sesuai dengan indeks kinerja utama yang telah dilaksanakan. Kompensasi dibagi menjadi dua jenis yang terdiri dari kompensasi uang tunai yang langsung diberikan oleh pimpinan untuk pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan kompensasi tambahan yang mengacu pada pemberian program yang bermanfaat bagi pegawai.

2.7 Pandemi COVID-19

Menurut KBBI (2020) pandemi adalah wabah yang berjangkit serempak di mana-mana, meliputi daerah geografi yang luas. COVID-19 (*Coronavirus disease 2019*) adalah penyakit yang disebabkan oleh coronavirus jenis baru. Virus jenis baru pertama kali teridentifikasi di Wuhan, Tiongkok, bulan Desember 2019. COVID-19 kini menjadi sebuah pandemi yang terjadi di banyak negara di seluruh dunia (WHO, 2020).

Orang yang sudah terinfeksi virus ini dapat menularkannya kepada orang lain. Penyebaran COVID-19 dari orang ke orang lain melalui percikan dari hidung atau mulut yang keluar saat orang yang terinfeksi COVID-19 batuk, bersin atau berbicara. Percikan-percikan ini relatif berat, sehingga lebih cepat jatuh ke tanah. Orang dapat terinfeksi COVID-19 jika menghirup percikan orang yang terinfeksi virus ini. Percikan-percikan ini dapat menempel pada permukaan benda, orang dapat terinfeksi dengan menyentuh benda atau permukaan tersebut, kemudian menyentuh mata, hidung, atau mulut. WHO terus mengkaji perkembangan penelitian tentang cara penyebaran COVID-19 dan akan menyampaikan temuan-temuan terbaru (WHO, 2020).

Gejala orang yang sudah terinfeksi COVID-19 pada umumnya akan mengalami demam, batuk kering, dan rasa lelah. Gejala lain yang jarang dan mungkin dialami beberapa pasien berupa rasa nyeri dan sakit, hidung tersumbat, sakit kepala, konjungtivitis, sakit tenggorokan, diare, kehilangan indra rasa atau penciuman, ruam pada kulit, atau perubahan warna jari tangan atau kaki. Gejala-gejala yang dialami biasanya bersifat ringan dan muncul secara bertahap. Beberapa orang menjadi terinfeksi tetapi hanya memiliki gejala ringan (WHO, 2020).

Sekitar 80% orang yang sudah terinfeksi dapat pulih tanpa perlu mendapatkan perawatan khusus. Sekitar 1 dari 5 orang yang terinfeksi menderita sakit parah dan sulit bernapas. Orang lanjut usia dan orang dengan kondisi medis penyerta seperti tekanan darah tinggi, gangguan jantung dan paru-paru, diabetes, atau kanker memiliki kemungkinan lebih besar mengalami sakit lebih serius. Tetapi siapa pun dapat terinfeksi COVID-19 dan mengalami sakit yang serius. Orang dari segala usia yang mengalami gejala COVID-19 seperti demam dan/atau batuk disertai dengan kesulitan bernapas, nyeri/tekanan dada, atau kehilangan kemampuan berbicara atau bergerak harus segera mencari pertolongan medis (WHO, 2020).

Pandemi COVID-19 juga memberikan dampak yang besar pada perekonomian. Pertumbuhan ekonomi berjalan lamban, aktivitas jual beli terhenti, kawasan wisata menjadi sepi. Pandemi COVID-19 juga memberikan dampak menghawatirkan pada sistem perbankan dan perkreditan rakyat yang sama atau lebih parah dari krisis ekonomi (Salsabila, 2020).

Konsumsi rumah tangga atau daya beli yang menopang 60% mengalami penurunan yang cukup signifikan, berdasarkan data BPS bahwa konsumsi rumah tangga dari 5,02% pada kuartal 1 2019 turun menjadi 2,84% pada kuartal 1 2020. Pandemi juga memberikan dampak pada dunia investasi karena ketidak pastian dan terhentinya aktivitas usaha. Dampak selanjutny adalah ekonomi dunia mengalami pelemahan sehingga mengakibatkan harga komoditas turun dan kegiatan ekspor indonesia ke beberapa negara menjadi terhenti (Zuraya, 2020).

Menurut badan pusat staistik, nilai ekspor dan impor antara Indonesi dan Tiongkok mengalami penurunan pada januari 2020 karena pengaruh dampak pandemi virus COVID-19. Pada januari nilai ekspor indonesia turun sebear 12,07% menjadi US\$ 2,24 miliar dan nilai impor sebesar 2,71% menjadu US\$ 4 miliar (Nurhanisah, 2020)

2.8 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)

Menurut OJK (2017) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang menjalankan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatan usahanya tidak menyediakan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Ruang lingkup kegiatan BPR lebih sempit dibandingkan dengan bank umum dikarenakan BPR tidak diperbolehkan menerima simpanan giro, kegiatan valas, dan perasuransian. Sedangkan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasar pada prinsip syariah, dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Dasar berdirinya BPRS adalah Undang-undang No 7 Tahun 1992 tentang perbankan dan Peraturan Pemerintah (PP) No 72 tahun 1992 mengenai Bank

Berdasarkan Prinsip Bagi Hasil. Kemudian setelah adanya perubahan kini BPRS diatur dalam Undang-undang RI No. 10 Tahun 1998. Dalam kegiatannya BPRS yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah selanjutnya diatur menurut Surat Keputusan Direktur Bank Indonesia No. 32/36/KEP/DIR/1999 tanggal 12 Mei 1999 tentang Bank Perkreditan Rakyat Berdasarkan Prinsip Syariah.

2.8.1 Kegiatan Usaha

BPRS melakukan usaha yang berkaitan dengan menghimpun dana dan menyalurkan kredit. Hal tersebut tercantum dalam Undang-undang RI No. 10 tahun 1998. Ada beberapa kegiatan yang dilarang dilakukn oleh BPRS berdasarkan Undang-undang.

1. Kegiatan BPRS yang diperbolehkan
 - a) Menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan bentuk lainnya yang serupa.
 - b) Memberikan kredit.
 - c) Memberikan pembiayaan dan penempatan dana berdasar prinsip syariah sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia,
 - d) Menempatkan dananya dalam bentuk sertifikat Bank Indonesia, depositi berjangka, sertifikat deposito, dan atau tabungan pada bank lain.
2. Kegiatan BPRS yang dilarang
 - a) Menerima simpanan dalam bentuk giro dan melakukan lalu lintas pembayaran.

- b) Melakukan kegiatan usaha dalam bentuk valuta asing.
- c) Penyertaan modal.
- d) Melakukan usaha perasuransian.
- e) Melakukan kegiatan lain di luar perturan.

2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai topik strategi bisnis, sebelumnya pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian terdahul digunakan sebagai pembanding dengan penelitian yang dilakukan peneliti.

Dalam penelitiannya Rida Faiqah (2013) yang berjudul “*Analisi Strategi Pemasaran KPRS di Bank Muamalat Cabang Kudus*” menganalisis strategi pemasaran KPR syariah yang dilakukan bank muamalat cabang kudus dan kendala yang dihadapi. Dari hasil penelitiannya menyebutkan bank muamalat memberikan informasi di berbagai media massa ataupun elektronik. Dalam pemasaran bank muamalat cabang kudus juga menggunakan *billboard* yang dianggap cukup efektif untuk melakukan sosialisasi. Peneliti menggunakan metode deskriptif analisis menggunakan data sekunder dan primer yang dimabil melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini Reza Yudistira (2011) yang berjudul “Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Bank Syariah Mandiri” menganalisis mengenai langkah yang dilakukan PT Bank Syariah Mandiri (Persero) Tbk Cabang Jatinegara dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah dan apakah sesuai dengan Fatwa DSN MUI. Dari hasil penelitiannya cara yang digunakan dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah menggunakan jalur litigasi maupun

jalur non litigasi. Pembiayaan bermaslah dapat dicegah dengan melakukan pembinaan dan pengawasan kredit dan cara yang digunakan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku. Peneliti menggunakan teknik analisis interaktif, sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi lapangan dan studi kepustakaan.

Dalam penelitian Sanwani (2017) "*Strategi Penghimpunan Dan Penyaluran Dana Pada Baitul Mal Wat Tamwil*" mengenai strategi penghimpunan dana dan penyaluran dana BMT AL-Hidayah. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa strategi penghimpunan dan penyaluran dana yang digunakan adalah segmentasi, kepedulian sosial, pemasran dan menyebarkan brosur. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif, fokus penelitian ini pada strategi pada penghimpunan dan dan penyaluran dana.

Dalam penelitian Kahar Mulyani (2019) yang berjudul "*Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing Sdm Bank Syariah (Studi Kasus pada PT. Bank Jabar Banten Syariah)*" bahwa Strategi Pengembangan Sumber Daya Insani pada bank bjb syariah belum optimal dan perlu disempurnakan. Rekomendasi yang diberikan oleh peneliti dalam penyempurnaan strategi pengembangan sumber daya insani adalah menyempurnakan pendidikan dan pelatihan, merencanakan anggaran, mengubah kualifikasi pegawai, penyempurnaan materi pendidikan dan pelatihan, kewajiban pegawai mengikuti sertifikasi, menciptakan budaya syariah, bekerja sama dengan perguruan tinggi, dan melibatkan dewan pengawas syariah. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif dan studi kasus tunggal.

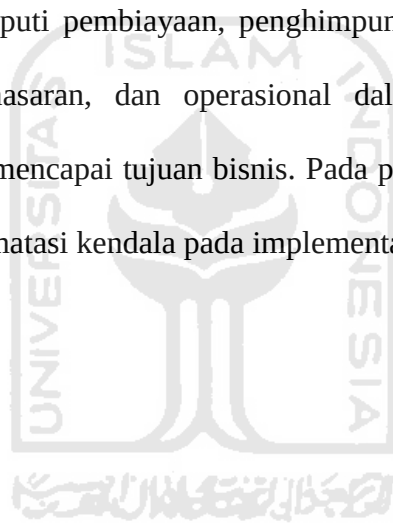
Dalam penelitian ini Devie Rasriantina (2018) "*Strategi Pemasaran Pembiayaan Kepemilikan Rumah Pada BRI Syariah KCP Metro Lampung Dalam Meningkatkan Pendapatan Bank*" menyebutkan bahwa keunggulan yang dimiliki BRI Syariah KCP Metro Lampung adalah memiliki top brand produk KPR FLPP (KPR Sejahtera Tapak), kekurangan yang dimiliki adalah jumlah kantor cabang yang sedikit. Pelung utama yang dimiliki adalah keunggulan produk KPR FLPP dan ancaman yang dihadapi adalah perputaran SDM Bank Syariah yang tinggi. Berdasarkan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) strategi pemasaran yang tepat adalah *market penetration strategy*.

Dalam penelitian Ade Ikhwan Anshori (2014) "*Strategi Pemasaran Produk Pembiayaan Warung Mikro Dalam Upaya Menarik Minat Nasabah (Studi Kasus Pada Bank Syariah Mandiri KCP Cilandak)*" permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana Strategi Bank Syariah Mandiri KCP Cilandak terhadap Produk Pembiayaan Warung Mikro dalam upaya menarik minat nasabah. Penelitian ini menggunakan data dari hasil wawancara bagian Pelaksana Marketing Mikro Bank Syariah Mandiri KCP Cilandak dan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui strategi pemasaran produk pembiayaan warung mikro, mekanisme dan kendala dalam memasarkan produk. Jenis penelitian yang dilakukan adalah perpaduan antara penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan.

Dalam penelitian Riawan, R., dan Santoso, E. (2017) "*Strategi Pemasaran Produk Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Pada BPRS Mitra Mentari Sejahtera Ponorogo*" metode dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dan

metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dengan pihak direktur BPRS Mitra Mentari Sejahtra. Dalam menawarkan produk, BPRS Mitra Mentari Sejahtra memanfaatkan warga muhammadiyah untuk menjadi nasabah. Dari tahap perencanaan sampai implementasi strategi sudah dilakuakn dengan baik. Beerdasarkan data yang diperoleh penghimpunan dana dan penyaluran dana setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, pada penelitian ini fokus pada banyak aspek strategi bisnis meliputi pembiayaan, penghimpunan dana, pengembangan SDM, pengawasan, pemasaran, dan operasional dalam menangani dampak pandemi COVID-19 dan mencapai tujuan bisnis. Pada penelitian ini peneliti juga memberi masukan untuk matasi kendala pada implementasi strategi bisnis.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pengenalan Bab

Pada bab ini akan dijabarkan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian penerapan strategi bisnis serta dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Bab ini akan menjadi dasar pada proses penelitian dalam menjawab rumusan masalah yang sudah ditetapkan. Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, instrumen penelitian, fokus penelitian, sistematika penelitian, sumber dan jenis data, pemilihan responden, objek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengujian keabsahan data dan teknik analisis data yang diperoleh dalam penelitian ini.

3.2 Jenis Penelitian

Menurut Bogdan (2004) mendeskripsikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data berupa data deskriptif berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang bisa diamati. Menurut mereka, pendekatan ini ditujukan pada individu serta latar tersebut secara utuh. Jadi, peneliti harus memandang individu atau organisasi sebagai bagian dari suatu kesatuan, tidak boleh meletakkan individu atau organisasi dalam variabel atau hipotesis. Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode kualitatif karena penelitian ini bertujuan untuk menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam pada suatu permasalahan. Penelitian ini merupakan penelitian riset yang bersifat deskriptif.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Jenis penelitian ini digunakan agar peneliti dapat mengambil dan mendapatkan pemahaman yang mendalam terkait individu yang diteliti. Menurut Hancock dan Algozzine (2006) pada penelitian studi kasus peneliti terkadang diharuskan untuk memanfaatkan waktunya di dalam tempat penelitian melakukan wawancara ataupun observasi. Studi kasus berarti mengidentifikasi topik yang mengharuskan peneliti untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang diperoleh dari sumber informasi seperti wawancara, observasi dan dokumen. Peneliti dalam penelitian studi kasus mencari tema atau kategori dari perilaku dan peristiwa dibandingkan membuktikan hubungan dengan hipotesis.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menggunakan metode kualitatif karena peneliti meneliti mengenai penerapan strategi bisnis serta dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Peneliti juga mencari tahu kekurangan yang menyebabkan kendala pada penerapan strategi bisnis, serta memberikan saran peningkatan terkait penerapan strategi bisnis.

3.3 Objek Penelitian

Peneliti memilih objek PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Objek penelitian dipilih karena sesuai dengan topik yang sudah ditentukan serta memenuhi syarat atas rumusan masalah yang diajukan, berkaitan dengan penerapan strategi bisnis serta dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.

3.4 Fokus Penelitian

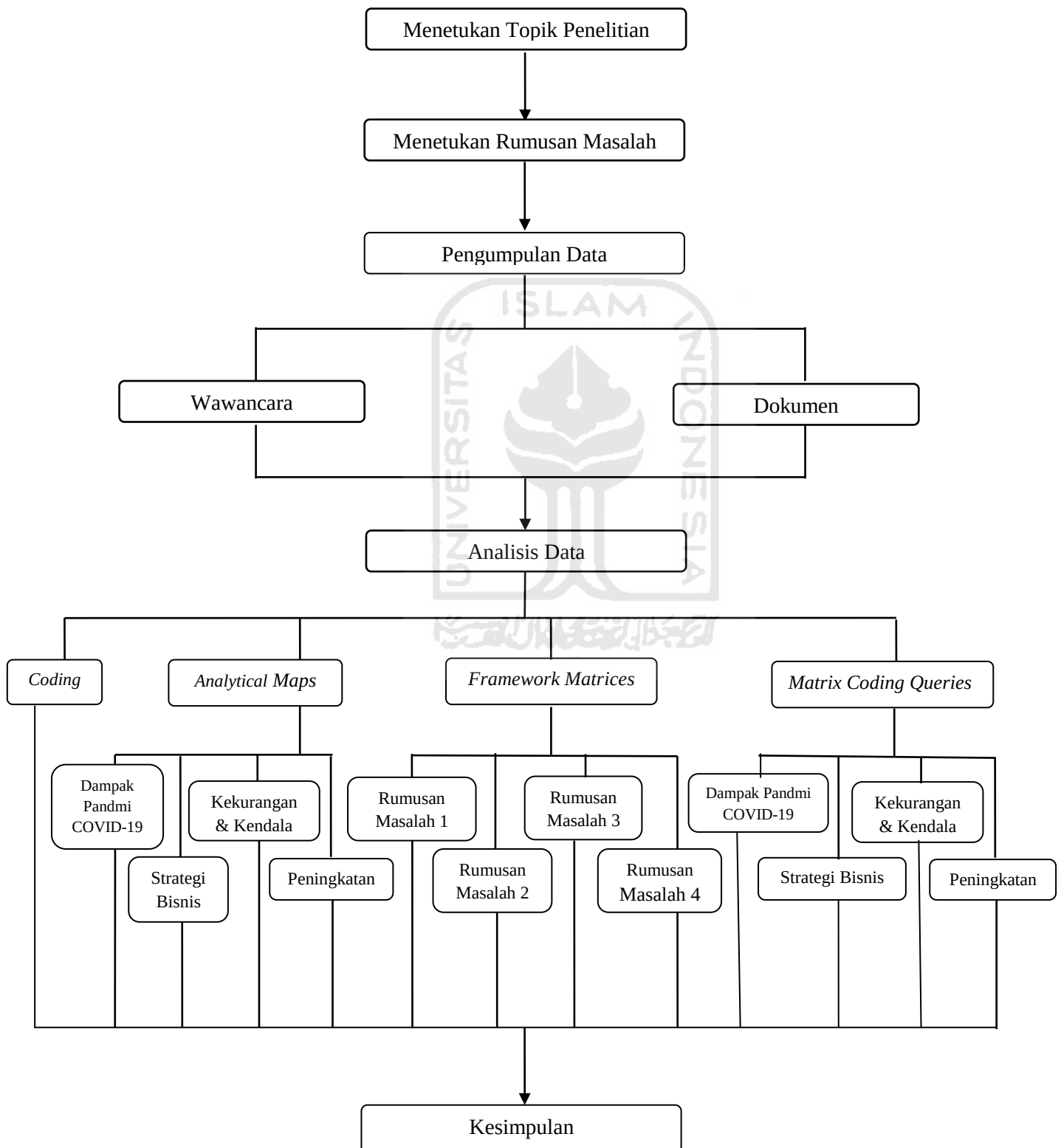
Fokus penelitian dibuat untuk membuat batasan penelitian yang dilakukan agar tetap sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan yang telah dijelaskan di awal penelitian. Fokus penelitian sebagai berikut :

1. Dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.
2. Mekanisme strategi bisnis yang diterapkan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga dalam menanggulangi dampak pandemi COVID-19 dan untuk mencapai tujuan bisnis.
3. Kekurangan dan kendala yang dihadapi PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga pada implementasi strategi bisnis.
4. Peningkatan yang dapat dilakukan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga untuk mengatasi kendala dalam implementasi strategi bisnis.

3.5 Sistematika Penelitian

Dalam penelitian kualitatif diperlukan sistematika penelitian yang berisi langkah-langkah penelitian yang dilakukan dari awal hingga dapat ditarik kesimpulan. Sistematika yang digunakan tidak akan sama melainkan menyesuaikan dengan topik penelitian. Berikut adalah langkah-langkah peneliti dalam melakukan penelitian:

Gambar 3.1
Sistematika Penelitian



3.5.1 Menentukan Topik Penelitian

Untuk menentukan topik penelitian peneliti mencari tema dari berita yang sedang ramai diperbincangkan yaitu pandemi COVID-19 kemudian peneliti melihat penelitian terdahulu mengenai strategi bisnis. Setelah melakukan pengamatan lebih lanjut objek penelitian yang sesuai adalah PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga karena sudah melakukan strategi untuk menanggulangi dampak pandemi COVID-19. Peneliti memutuskan untuk mengangkat topik mengenai penerapan strategi bisnis serta dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.

3.5.2 Menentukan Rumusan Masalah

Setelah tema sudah ditentukan kemudian rumusan masalah disusun. Dalam menyusun rumusan masalah peneliti memilih rumusan yang memiliki hubungan satu dengan yang lain. Peneliti menentukan berupa dampak pandemi COVID-19, strategi bisnis untuk menanggulangi dampak pandemi COVID-19 dan mencapai tujuan bisnis, kendala yang ditemui serta peningkatan yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala pada penerapan strategi bisnis.

3.5.3 Pengumpulan Data

Langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data yang berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara pada pihak yang memiliki kaitan dengan penerapan strategi bisnis pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Wawancara merupakan bentuk pengumpulan data yang umum dilakukan dalam penelitian studi kasus

(Hancock dan Algozzine, 2006). Kemudian peneliti juga mengumpulkan data sekunder berupa Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 11 /POJK.03/2020 Tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan *Countercyclical* Dampak Penyebaran *Coronavirus Disease* 2019, neraca publikasi triwulan I II III tahun 2020, dan artikel atau dokumen terkait penerapan strategi bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.

3.5.4 Analisis Data

Untuk menjawab rumusan masalah yang sudah disusun kemudian data-data yang sudah terkumpul dilakukan analisis. Pada proses analisis data, jika diperlukan data tambahan untuk menghindari hasil wawancara yang subjektif maka peneliti melakukan wawancara kembali, hal ini dilakukan untuk memperkuat validitas data yang sudah didapatkan sebelumnya. Analisis data diolah menggunakan *software* NVivo 11. Nvivo 11 membantu peneliti dalam menganalisis data kualitatif seperti gambar, diagram, audio, halaman *website*, dan sumber dokumen lainnya (Bezeley and Jackson, 2013).

3.5.4.1 Coding

Data diolah menggunakan aplikasi Nvivo 11 diawali dengan memasukan data hasil wawancara sebagai *sources* kemudian dilakukan *coding*. Pada tahap ini berisikan proses memilih data, mengkode data dan kategorisasi data. Data yang diperoleh pada penelitian kualitatif sangatlah banyak sehingga diperlukan reduksi data melalui *coding* dan kategorisasi (Huberman dan Miles, 2012)

Sebelum membuat coding, harus memperhatikan unsur-unsur seperti kata, kalimat tema dan paragraf. Unsur yang sering digunakan adalah tema, karena ide sebuah tema akan memuat banyak kategori dan subkategori. *Coding* adalah proses pengumpulan semua data untuk diolah menjadi data dan diintegrasikan dalam sebuah kategori. Kode merupakan label atas teks yang dikelompokkan ke dalam sebuah kategori.

Kategorisasi merupakan proses selanjutnya dalam mengolah, menyusun dan klasifikasi hasil dari *coding*. Kategorisasi dapat membantu peneliti menemukan hubungan antar data. Dalam proses analisis data, daftar kategori dan subkategori dapat berubah karena analisis data dilakukan secara berulang sampai menghasilkan kesimpulan yang valid.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *sources* berupa hasil wawancara ke dalam *nodes* sebagai referensi. *Nodes* dibuat mengacu pada empat rumusan masalah pada penelitian ini. Peneliti juga membuat *nodes* dalam bentuk *cases* yang digunakan untuk menyimpan data hasil wawancara dari setiap narasumber. Setelah itu peneliti membuat *cases classification* yang berisikan data dari masing-masing narasumber yaitu data pribadi berupa jabatan, jenis kelamin, masa kerja dan pendidikan terakhir.

Tahap terakhir adalah membuat *relationships* yang menjadi penghubung antar *nodes* yang memiliki keterkaitan. Tujuan membuat *relationships* adalah untuk menunjukkan hubungan antar *nodes*.

3.5.4.2 *Analytical Maps*

Tahap setelah mereduksi data adalah menyajikan data. Data yang disajikan harus singkat dan terorganisir. Menurut Huberman dan Miles (2012) dalam penyajian data perlu dibuat sedemikian rupa untuk mempermudah dalam menarik kesimpulan dalam bentuk *matrix*/ bagan/ grafik sehingga konsep pola yang berhubungan lebih mudah dilihat. Untuk menyajikan data peneliti membuat maps, *matrix*, *coding query*, dan *framework matrices* dari hasil olah data menggunakan aplikasi NVivo 11. Hasil dari proses *coding* berupa *analytical maps* yang memberikan gambaran rumusan masalah yang sudah disusun. *Analytical maps* dapat mempermudah pemahaman dalam proses pembahasan.

Maps merupakan alat penggambaran yang memiliki peran penting dalam sebuah penelitian kualitatif untuk menyajikan hubungan dalam data (QSR International Pty Ltd, 2015). Dalam *maps* akan dimunculkan *nodes* dan *relationships* antar *nodes*. Peneliti menyusun lima *analytical maps* terkait dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga, penerapan strategi bisnis dalam menanggulangi dampak pandemi COVID-19, strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan, kendala dan kekurangan dalam penerapan strategi bisnis, dan saran perbaikan yang dapat dilakukan untuk mengatasi kendala yang dialami. Peneliti memunculkan *maps* mengenai dampak pandemi COVID-19. *Maps* kedua mengenai dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga yang dihubungkan dengan strategi untuk

mengatasi dampak pandemi COVID-19. *Maps* ketiga memunculkan strategi bisnis yang diterapkan yang dihubungkan dengan tujuan yang akan dicapai. Pada *maps* keempat peneliti memunculkan hubungan antara kendala yang mengakibatkan adanya kekurangan. Pada *maps* kelima peneliti memunculkan kendala yang dihubungkan dengan perbaikan yang dilakukan.

3.5.4.3 *Framework Matrices*

Framework Matrices merupakan kerangka yang berfungsi untuk membantu meringkas materi sumber yang digunakan dan memaparkan cara bekerja dengan sumber yang digunakan (QSR International Pty Ltd, 2015).

Framework Matrics adalah salah satu dari hasil proses *coding*. Ada satu kelompok *framework matrices* yaitu wawancara. Pada *framework matrices* terdapat tabel yang menunjukkan hasil dari proses *coding* dari semua *internal sources* yang digunakan sebagai referensi, dan dikelompokkan berdasarkan hasil wawancara dalam bentuk tabel. Penelitian ini menghasilkan empat *framework matrix*. Yang pertama *framework matrix* berisikan dampak pandemi COVID-19 dengan strategi untuk menanggulangi dampak tersebut. *Framework matrix* yang kedua berisikan tujuan bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingg dengan strategi untuk mencapai tujuan bisnis tersebut. *Framework matrix* ketiga berisikan kekurangan serta kendala dalam penerapan strategi bisnis. *Framework*

matrix keempat berisikan kendala serta saran peningkatan yang dapat dilakukan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.

3.5.4.4 Matrix Coding Queries

Setelah membuat *framework matrix* langkah terakhir yang dilakukan adalah membuat *queries*. Menurut P. Bazeley and K. Jackson (2013) *matrix coding query* menghasilkan tabel yang berisikan atribut yang di *coding* pada *nodes*.

Peneliti menggunakan *row* berupa hasil wawancara sebagai atribut dan *coloumn* berupa *nodes*. Nilai yang muncul pada tabel menunjukkan atribut berupa *sources* yang di *coding* valid. Pada penelitian ini peneliti membuat empat *matrix coding queries* terkait dengan strategi menanggulangi dampak pandemi COVID-19, strategi untuk mencapai tujuan bisnis, kurang dan kendala yang terjadi dalam penerapan strategi bisnis, dan saran peningkatan yang dapat dilakukan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.

3.5.4.5 Kesimpulan

Tahap terakhir dari sistematika penelitian adalah menarik kesimpulan berdasarkan data yang sudah dikumpulkan dan dianalisis. Kesimpulan dibuat dengan tujuan untuk mengetahui garis besar dari hasil pembahasan. Menarik kesimpulan adalah proses untuk menjawab rumusan masalah, pada proses ini diperlukan interpretasi pola hubungan *coding* dan membandingkan antar pola hubungan. Untuk menarik kesimpulan

diperlukan data yang terpercaya, reliabel dan valid. Dalam penarikan kesimpulan data yang reliabel sangat diperlukan (Huberman dan Miles, 2012)

3.6 Sumber dan Jenis Data

Lofland et al. (2006) menyebutkan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan, selebihnya merupakan data tambahan berupa dokumen dan lain-lain. Pada penelitian ini sumber data yang digunakan adalah sumber data primer serta data sekunder sebagai pendukung.

3.6.1 Sumber Data Primer

Sumber data primer akan diambil dari narasumber secara langsung dengan metode wawancara. Narasumber yang dipilih adalah pihak-pihak yang berkaitan langsung dengan penerapan strategi bisnis.

3.6.1.1 Wawancara

Dalam penelitian ini, peneliti membutuhkan teknik pengumpulan data yang mampu menghasilkan data selengkap mungkin. Dalam melakukan wawancara, peneliti mengajukan pertanyaan secara umum kemudian dikembangkan menjadi pertanyaan yang lebih detail. Dengan mengajukan pertanyaan yang umum maka narasumber akan memberikan jawaban yang lebih luas sehingga peneliti lebih banyak mendapatkan data sehingga dari jawaban tersebut dapat dibuat pertanyaan yang lebih detail. Wawancara dilakukan dengan narasumber yang sesuai dengan kriteria penelitian.

Menurut Moleong (2017) wawancara adalah percakapan dengan tujuan tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan pewawancara.

Untuk memenuhi data yang dibutuhkan, peneliti memilih 8 narasumber berbeda sesuai dengan kriteria penelitian dan kriteria partisipan wawancara memiliki pengetahuan dan pekerjaannya berkaitan dengan penerapan strategi bisnis pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Berikut narasumber dalam penelitian ini:

1. Bapak Amaludin menjabat sebagai manajer bisnis bertanggung jawab untuk mengarahkan, memimpin dan mengoordinir kegiatan funding, lending, dan pengawasan.
2. Ibu Siti Amri Lutfiati menjabat sebagai manajer operasional bertanggung jawab untuk mengarahkan, memimpin dan mengoordinir kegiatan operasional.
3. Bapak Sukma Imam menjabat sebagai SPV Funding bertanggung jawab sebagai pemimpin dan pengarah tim dalam aktivitas penghimpunan dana.
4. Bapak Eko Widiarto menjabat sebagai funding officer bertugas dalam menjalankan penerapan strategi penghimpunan dana.
5. Bapak Khoiri Koko menjabat sebagai SPV lending bertanggung jawab sebagai pemimpin dan pengarah tim dalam aktivitas pembiayaan.

6. Bapak Fadillah Ramdahani Akbar menjabat sebagai lending officer bertugas dalam menjalankan penerapan strategi pembiayaan.
7. Bapak Wahyu Sedyono menjabat sebagai SPV pengawasan bertanggung jawab sebagai pemimpin dan pengarah tim dalam aktivitas pengawasan nasabah yang masuk kategori NPF kurang lancar, diragukan, dan macet.
8. Bapak Supriyo menjabat sebagai staf pengawasan bertugas menjalankan strategi pengawasan.



Tabel 1
Profil Narasumber

No	Nama	Jabatan	Jenis Kelamin	Masa Kerja	Pendidikan Terakhir
1	Amaludin	Manajer Bisnis	Laki-laki	9 tahun	Sarjana
2	Siti Amri Lutfiati	Manajer Operasional	Perempuan	9 tahun	Sarjana
3	Sukma Imam	SPV Funding	Laki-laki	1,5 tahun	Sarjana
4	Eko Widiarto	Funding Officer	Laki-laki	1 tahun	Sarjana
5	Khoiri Koko	SPV Lending	Laki-laki	2,5 tahun	Sarjana
6	Fadillah Ramdhani Akbar	Lending Officer	Laki-laki	4 tahun	Sarjana
7	Wahyu Sedyono	SPV Pengawasan	Laki-laki	9 tahun	Sarjana
8	Supriono	Staf Pengawasan	Laki-laki	4 tahun	SMA

3.6.2 Sumber Data Sekunder

Peneliti menggunakan sumber data sekunder sebagai penguat sumber data primer. Sumber data sekunder bersumber dari dokumen yang memiliki keterkaitan dengan penerapan strategi bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga yang dapat menjadi penguat data primer. Data sekunder yang digunakan adalah laporan keuangan publikasi tahun 2014-2019, laporan keuangan

publikasi triwulan 1-3 tahun 2020, artikel atau dokumen yang berkaitan dengan strategi bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.

3.6.2.1 Dokumen

Dokumen digunakan sebagai bukti pendukung kebenaran data atas informasi yang diperoleh dari wawancara. Peneliti juga menggunakan dokumen untuk lebih memahami topik yang sedang diteliti. Peneliti menggunakan dokumen antara lain:

1. Laporan keuangan publikasi tahun 2014-2019
2. Laporan keuangan publikasi triwulan 1-3 tahun 2020.
3. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 11 /POJK.03/2020 Tentang Stimulus Perekonomian Nasional Sebagai Kebijakan *Countercyclical* Dampak Penyebaran *Coronavirus Disease 2019*.
4. Artikel atau dokumen yang berkaitan dengan penerapan strategi bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.

3.7 Pemilihan Narasumber

Peneliti menentukan sampel menggunakan metode *purposive sample*. Menurut Moleong (2017) pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak, tetapi sampel bertujuan (*Purposive sample*). Dalam metode ini peneliti menentukan kriteria subjek penelitian, sehingga informasi yang didapat merupakan informasi yang tepat dan valid. Narasumber yang dipilih oleh peneliti adalah narasumber yang memenuhi kriteria yang sudah peneliti tentukan yaitu narasumber yang memiliki tanggung jawab dan berperan dalam menjalankan strategi bisnis.

3.8 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah Bank PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga, pada divisi bisnis dan operasional. Objek penelitian ini dipilih karena sesuai dengan topik yang sudah ditentukan dan berguna untuk memenuhi pertanyaan mengenai rumusan masalah yang diajukan. Adapun rumusan masalah yang akan diajukan yaitu, strategi bisnis yang diterapkan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga, dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga, kendala yang dihadapi PT BPRS Buana Mitra Perwira pada penerapan strategi bisnis, dan peningkatan yang dapat dilakukan PT BPRS Buana Mitra Perwira dalam penerapan strategi bisnis.

3.9 Teknik Pengumpulan Data

Peneliti menggunakan teknik wawancara kepada narasumber dan dokumentasi. Data dalam bentuk dokumen sangat membantu kelengkapan data yang diambil, karena dokumen merupakan bukti fisik dari wawancara yang sudah dilakukan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut:

1. Peneliti melakukan wawancara pada narasumber yang memiliki tanggung jawab dan berperan dalam penerapan strategi bisnis.
2. Peneliti menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan triwulan 1-3 serta dokumen atau artikel mengenai penerapan strategi bisnis sebagai pendukung data primer.

3.10 Teknik Pengujian Keabsahan Data

Diperlukan teknik dalam menetapkan keabsahan data. Teknik pemeriksaan dilakukan berdasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang

digunakan yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 2017).

Penjelasannya sebagai berikut:

1. Kepercayaan

Penggunaan derajat kepercayaan menggantikan konsep validitas internal dari penelitian nonkualitatif bertujuan untuk melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai.

Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan pada narasumber yang benar-benar bertanggung jawab dalam penerapan strategi bisnis yaitu manajer, supervisor, dan staf divisi bisnis dan operasional. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar data yang dihasilkan benar-benar akurat dan valid karena tidak hanya menggunakan satu narasumber sehingga tidak terdapat data yang subjektif.

2. Keteralihan

Keteralihan adalah kemampuan dalam mentransfer dari satu kelompok ke kelompok lain, pemberian deskripsi bertujuan untuk memberikan informasi kepada pembaca.

Dalam penelitian ini, peneliti mencantumkan analytical maps untuk menggambarkan permasalahan yang diteliti dan menjelaskan proses sistematika penelitian melalui deskripsi sampai bisa ditarik kesimpulan.

3. Kebergantungan

Dalam proses penelitian peneliti memiliki rekan yang berpartisipasi sehingga kebergantungan dapat tercapai. Kebergantungan merupakan substitusi istilah dalam penelitian nonkualitatif.

Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan evaluasi dari pembimbing terkait penelitian yang dilakukan. Evaluasi dilakukan secara rutin.

4. Kepastian

Kepastian berasal dari konsep objektivitas dalam penelitian nonkualitatif. Dalam hal ini pengalaman seseorang itu dianggap subjektif namun apabila disepakati oleh beberapa orang atau banyak orang barulah bisa disebut objektif.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan wawancara pada lebih dari satu orang pada divisi bisnis untuk menghindari jawaban yang subjektif. Peneliti juga melibatkan manajer dari bank lain sebagai pihak yang memiliki pengalaman dan pengetahuan untuk evaluasi hasil penelitian sehingga penelitian ini dapat diterima.

Peneliti juga menggunakan triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dengan memperoleh data tidak hanya dari satu sumber. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara kepada beberapa sumber untuk mengetahui strategi bisnis serta dampak pandemi Covid-19 dan kendala yang terjadi dalam penerapan strategi bisnis.

Peneliti juga memakai software NVivo 11 dalam menguji keabsahan data, dengan menggunakan *software* NVivo 11 peneliti bisa

menghubungkan *sources* ataupun hasil *coding* dengan *node*. Peneliti membuat *framework matrices* yang berfungsi untuk memetakan hasil *coding* yang sudah dilakukan pada tahap awal. Dengan *framework matrices* peneliti lebih mudah dalam membuktikan bahwa hasil yang ditulis oleh peneliti memang benar ada datanya. *Framework matrices* berupa tabel, pada baris tabel berisikan narasumber wawancara pada kolom tabel berisi *nodes* dari hasil proses *coding*.

5. *Member Checking*

Member checking adalah pengecekan data oleh peneliti kepada subjek penelitian atau narasumber. Peneliti melakukan *member checking* setelah proses pengolahan data dilakukan untuk memastikan keakuratan penulisan atau istilah antara pihak PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga dengan penulis.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Pengenalan Bab

Bab ini akan menjelaskan tentang hasil penelitian yang dilakukan di PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga mengenai penerapan strategi bisnis serta dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Pada bagian awal akan menjelaskan mengenai profil PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga. Selanjutnya peneliti menjabarkan atas rumusan masalah yang sudah ditentukan berdasarkan data yang diperoleh pada proses penelitian.

4.2 Profil PT BPRS Buana Mitra Perwir Purbalingga

4.2.1 Sejarah Berdirinya PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

PT BPRS Buana Mitra Perwira didirikan berawal dari gagasan Bupati Purbalingga Drs. Triyono Budi Sasongko (2000-2005) tentang pendirian BPR Syariah untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dan mendukung otonomi daerah. Pada bulan Februari 2002 diadakan sosialisasi tentang alternatif kepemilikan masyarakat dengan pemerintah daerah sebagai fasilitator, kepemilikan dimiliki sepenuhnya oleh pemerintah daerah, atau kerja sama antara pemerintah daerah dengan masyarakat.

Penawaran tersebut mendapat respon dari Pengurus Cabang Nahdatul Ulama Kabupaten Purbalingga dengan mengajukan proposal pendirian. Kemudian ditandatangani Surat Perjanjian Kerja Sama Pendirian BPR Syariah pada 24 juni 2002 antara Pemerintah Daerah Kabupaten Purbalingga dan Nahdatul Ulama.

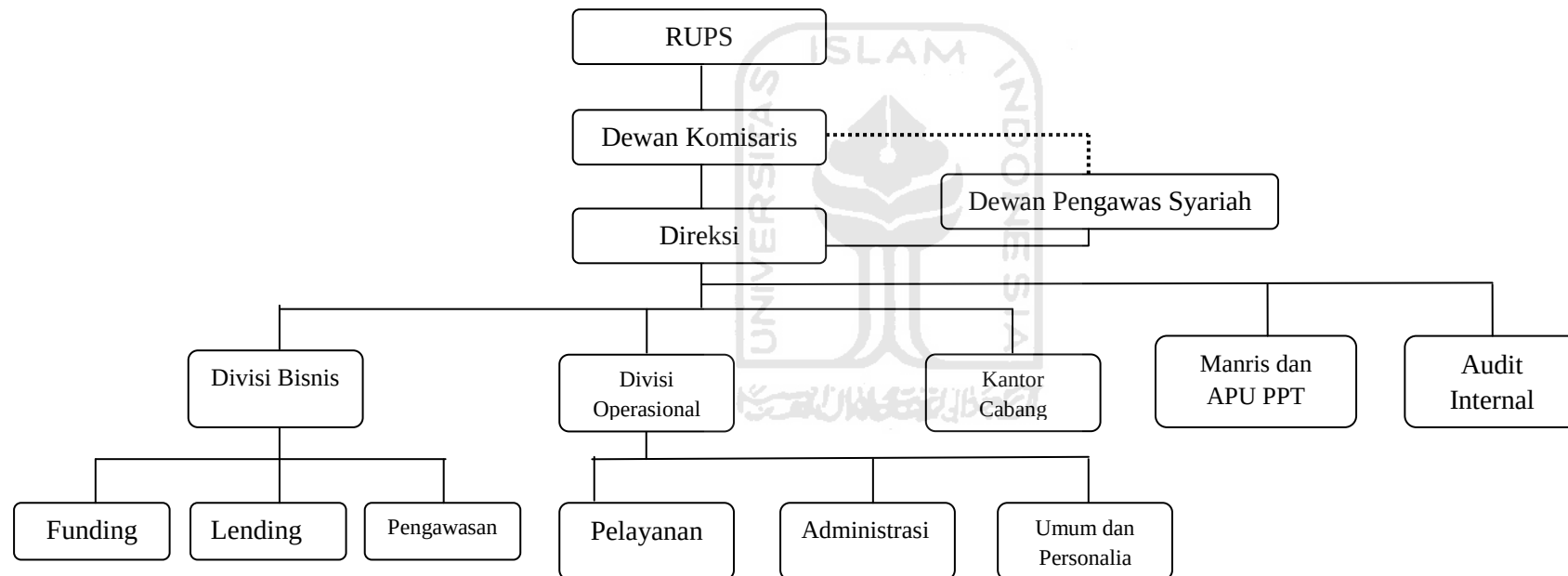
Pada 31 Oktober 2003 BI menerbitkan surat nomor 5/380/BPS tentang Persetujuan Prinsip Pendirian kemudian Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 6/5/Kep.DpG/204 tentang Izin Usaha sampai dengan Keputusan Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Nomor 503.7/2/11/PB/IX/P tentang Izin Usaha Perdagangan Besar dan Tanda Daftar Perusahaan Perseroan Terbatas Nomor 112816500003. PT BPRS Buana Mitra Perwira diresmikan pada 4 Juni 2004 dan mulai beroperasi 10 Juni 2004.



4.2.2 Struktur Organisasi

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga



Sumber: PT BPRS Buana Mitra Perwira

4.2.3 Visi dan Misi

Visi

Menjadi Penggerak Ekonomi Umat Berdasarkan Prinsip Syariah

Misi

1. Menerapkan Budaya Islami
2. Melakukan Pelayanan Sepenuh Hati
3. Mewujudkan Kepatuhan Perusahaan Terhadap Prinsip Syariah
4. Membumikan Perbankan Syariah
5. Mengedukasi dan Mendorong Masyarakat untuk Bermuamalah secara Syariah
6. Mengembangkan Kegiatan Ekonomi Umat dengan Mengoptimalkan Potensi Usaha
7. Menciptakan Kemitraan yang Amanah, Jujur, Transparan dan Profesional

4.2.4 Produk-Produk PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

4.2.4.1 Produk Penghimpunan Dana

1. iB Mitra Syariah

Simpanan dana titipan mitra pada bank yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat pada jam kerja.

Manfaat:

- 1) Sebagai cadangan likuiditas yang penyetoran dan pengambilannya mudah
- 2) Dapat dijadikan sebagai jaminan pembiayaan
- 3) Membantu sektor usaha kecil menengah berakad secara syariah

Fitur dan Keunggulan:

- 1) Setoran awal sangat ringan Rp. 25.000 dan setoran selanjutnya minimal Rp. 10.000
- 2) Dapat diambil sewaktu-waktu
- 3) Dikelola dengan prinsip *Wadi'ah*
- 4) Tanpa biaya administrasi bulanan
- 5) Bonus bulanan yang menarik
- 6) Dijamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)
- 7) Layanan jemput setoran
- 8) Realtime service dan dikelola secara syariah

2. iB Mitra Sipantas

Simpanan dengan jangka waktu tertentu, setoran tetap secara bulanan, triwulanan, semesteran atau tahunan yang penarikannya dilakukan pada akhir masa perjanjian.

Manfaat:

- 1) Dapat dipergunakan untuk perencanaan biaya-biaya seperti biaya pendidikan anak atau perencanaan dana pensiun
- 2) Dapat digunakan sebagai jaminan pembiayaan
- 3) Mendapat nilai investasi yang kompetitif

Fitur dan Keunggulan:

- 1) Tanpa biaya administrasi bulanan
- 2) Dijamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)

- 3) Dikelola secara syariah dengan prinsip *Mudharabah Mutlaqah*
- 4) Mendapatkan bagi hasil yang sangat menguntungkan
- 5) Jangka waktu 5 s.d 15 tahun
- 6) Jumlah setoran minimal Rp 50.000,- dan kelipatannya (apabila dihitung hanya menabung Rp 2.000,- per hari)

3. iB Mitra Investama

Simpanan atau Deposito yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu berdasarkan perjanjian antara mitra dengan bank.

Manfaat:

- 1) Membantu sektor usaha kecil menengah dengan berinvestasi secara syariah
- 2) Sebagai alternatif untuk investasi yang memberikan keuntungan kepada nasabah dalam bentuk bagi hasil
- 3) Dapat digunakan sebagai jaminan pembiayaan

Fitur dan Keunggulan:

- 1) Mendapatkan bagi hasil yang kompetitif
- 2) Dijamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan
- 3) Dikelola dengan akad *Mudharanah* (bagi Hasil)
- 4) Jumlah nominal minimal Rp 500.000,-
- 5) Jangka waktu 3, 6 dan 12 Bulan
- 6) Hadiah merchandise menarik sesuai syarat dan ketentuan

7) Bebas penalty

4. iB Mitra Cermat

Tabungan atau simpanan berjangka berhadiah langsung tanpa diundi yang dapat digunakan sebagai investasi dan perencanaan lainnya yang penarikannya dapat dilakukan berdasarkan kesepakatan.

Manfaat:

Berinvestasi dengan mendapatkan hadiah langsung yang diinginkan oleh mitra (*syarat & ketentuan berlaku*)

Fitur dan Keunggulan:

- 1) Tanpa biaya administrasi bulanan
- 2) Jumlah setoran minimal Rp.5.000.000.-
- 3) Mendapatkan bagi hasil dan hadiah sesuai ketentuan
- 4) Jumlah waktu tabungan minimal 6 bulan dan maksimal 24 bulan
- 5) Tanpa biaya administrasi bulanan
- 6) Dana dijamin Lembaga Penjamin Simpanan (nominal dijamin mengikuti ketentuan LPS)
- 7) Diinvestasikan kepada kegiatan usaha yang sesuai syariah
- 8) Dikelola dengan prinsip Mudharabah Mutlaqoh
- 9) Jangka waktu sesuai kesepakatan
- 10) Dikelola secara syariah

5. iB Mitra Pelajar

Simpanan yang diperuntukan bagi pelajar sebagai sarana untuk edukasi menabung sejak dini (pengelolaan uang saku).

Manfaat:

- 1) Sebagai pembelajaran untuk menabung sejak usia dini
- 2) Penghematan uang saku
- 3) *Financial Planing* (perencanaan keuangan) bagi para pelajar

Fitur dan Keunggulan:

- 1) Setoran awal minimal Rp. 20.000,- selanjutnya minimal Rp 10.000,-
- 2) Tanpa biaya administrasi bulanan
- 3) Mendapatkan bonus setiap akhir bulan
- 4) Menggunakan akad wadiah
- 5) Dijamin Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)
- 6) Dikelola secara syariah

4.2.4.2 Produk Pembiayaan

1. iB Mitra Barokah

Pembiayaan dalam bentuk modal kerja bagi pedagang pasar atau pedagang kaki lima (usaha mikro) yang memiliki izin dari Pemerintah Daerah dalam rangka lepas dari jeratan rentenir.

Manfaat:

Memberikan pembiayaan modal usaha dengan layanan cepat dan mudah

Fitur dan Keunggulan:

- 1) Sesuai dengan prinsip syariah
- 2) Tanpa Jaminan
- 3) Angsuran yang dapat dibayar harian
- 4) Besar modal berjenjang mulai Rp 3 Juta, Rp 5 Juta, Rp 7 Juta dan Rp 10 Juta
- 5) Layanan cepat dan mudah

2. iB Mitra Usaha

Pembiayaan dalam bentuk modal usaha bagi Usaha Kecil dan Menengah dalam rangka pengembangan kapasitas usaha.

Fitur dan Keunggulan:

- 1) Dapat digunakan untuk meningkatkan atau memenuhi tambahan omset penjualan dan kebutuhan bahan baku.
- 2) Berdasarkan prinsip syariah dengan akad *Musyarakah*, sesuai dengan spesifikasi kebutuhan modal kerja.
- 3) Jangka waktu pembiayaan disesuaikan dengan spesifikasi modal kerja.
- 4) Besar modal mulai Rp 15 juta.
- 5) Pelunasan sebelum jatuh tempo tidak dikenakan denda dan penalty
- 6) Proses mudah dan cepat.

3. iB Mitra Multiguna

Pembiayaan untuk keperluan konsumtif yang membantu mitra dalam rangka pembelian barang dan atau menyewa manfaat/jasa atau fasilitas kesehatan, pendidikan dan sebagainya.

Manfaat:

Dapat membeli barang seperti mobil, sepeda motor, rumah, ruko dan sebagainya dengan akad jual beli yang sesuai prinsip syariah (harga barang jelas). Dapat memenuhi kebutuhan untuk biaya pendidikan, kesehatan, dan sebagainya sesuai dengan prinsip syariah (sewa manfaat) serta harga terjangkau.

Fitur dan Keunggulan:

Pembelian barang :

- 1) Akad Jual beli (bukan leasing/sewa beli) sehingga mitra secara bertahap mempunyai kepemilikan atas barang
- 2) Harga barang jelas dan tetap sampai akhir periode pembiayaan
- 3) Proses mudah dan cepat
- 4) Mitra bebas memilih spesifikasi barang yang dibeli
- 5) Untuk kepemilikan kendaraan bermotor, apabila terjadi gagal bayar, maka angsuran dan uang muka yang masuk akan diperhitungkan untuk mengurangi kewajiban, sehingga apabila dana hasil penjualan melebihi jumlah kewajiban, akan dikembalikan kepada mitra
- 6) Pelunasan sebelum jatuh tempo diberikan diskon

Biaya pendidikan/kesehatan/jasa lainnya :

- 1) Akad sewa manfaat
- 2) Harga barang jelas dan tetap sampai akhir periode pembiayaan
- 3) Proses mudah dan cepat
- 4) Bebas penalty

4. iB Mitra Haji

Merupakan pembiayaan untuk membayar biaya perjalanan ibadah haji (BPIH).

Manfaat:

Memperoleh kesempatan lebih awal untuk memperoleh posisi haji dengan akad sesuai syariah.

Fitur dan Keunggulan:

- 1) Sesuai prinsip syariah
- 2) Proses mudah dan cepat
- 3) Tanpa jaminan *fix asset*
- 4) Dibantu proses pendaftaran sampai selesai
- 5) Langsung dapat porsi haji
- 6) Uang muka minimal 3 juta
- 7) Jangka waktu angsuran sampai dengan 5 tahun

5. iB Mitra Emas

Pembiayaan untuk keperluan pembelian logam mulia emas Aneka Tambang (ANTAM).

Manfaat:

Berinvestasi logam mulia emas yang menguntungkan.

Fitur dan Keunggulan:

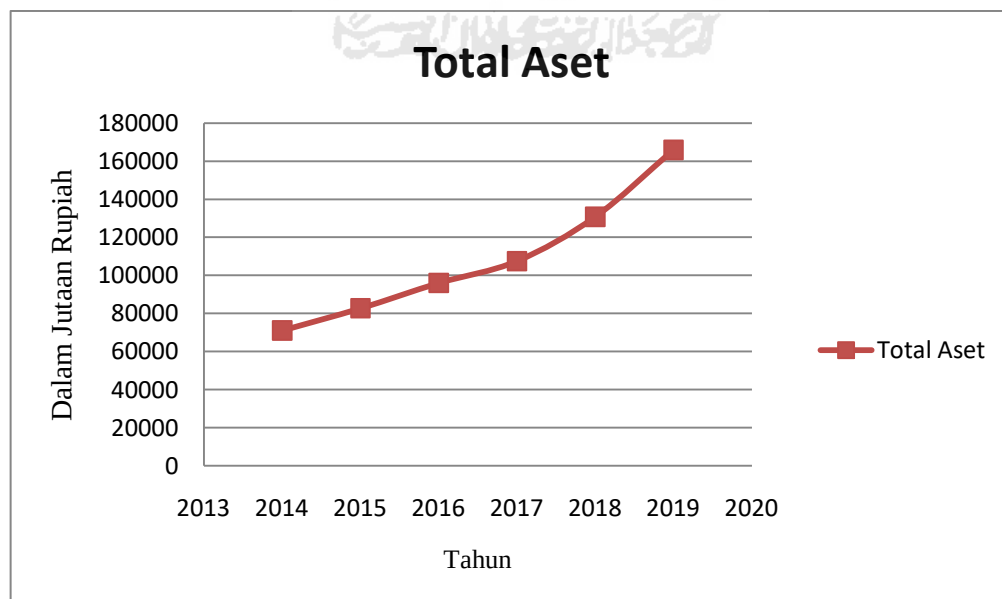
- 1) Akad jual beli
- 2) Biaya administrasi ringan dan bebas biaya penyimpanan
- 3) Logam mulia bersertifikat ANTAM
- 4) Pembayaran sampai dengan 5 (lima) tahun
- 5) Uang muka 10% sampai 20%
- 6) Jumlah pembiayaan tidak berubah selama masa perjanjian

4.2.5 Profil Keuangan

Profil keuangan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga tahun 2014 – 2019.

Gambar 4.2

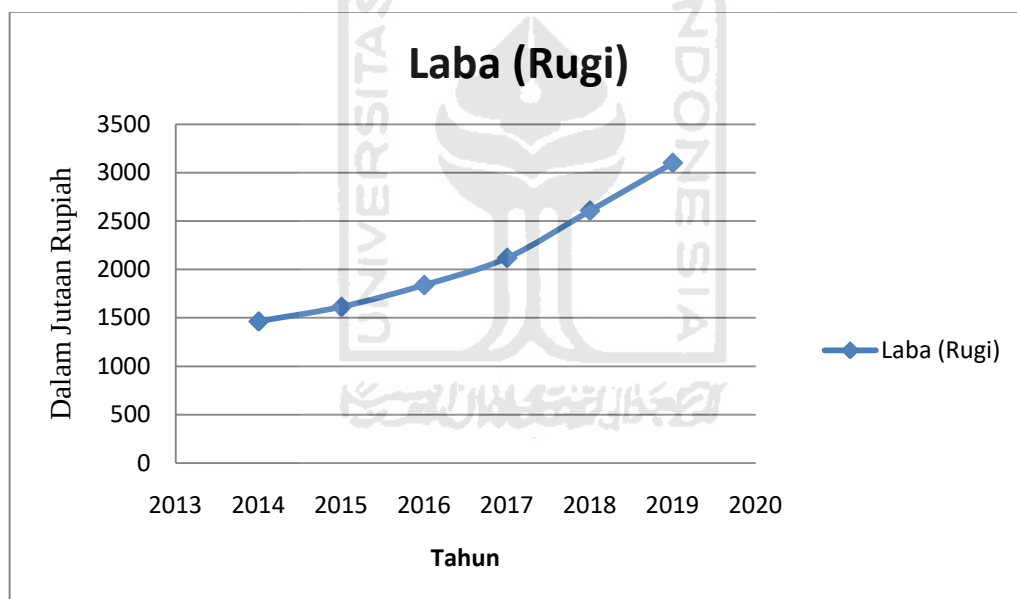
Aset PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga Tahun 2014-2019



Jumlah aset PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga pada tahun 2014 sejumlah Rp 71.035.545.000, tahun 2015 sejumlah Rp 82.687.793.000, tahun 2016 sejumlah Rp 95.973.568.000, tahun 2017 sejumlah Rp 107.483.415.000, tahun 2018 sejumlah Rp 130.740.027.000, dan tahun 2019 sejumlah Rp 165.899.152.000. Jumlah aset dari tahun 2014 sampai tahun 2019 selalu mengalami peningkatan.

Gambar 4.3

Laba PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga Tahun 2014-2019



Laba yang dihasilkan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga setiap tahunnya dari tahun 2014 sampai 2019 selalu mengalami peningkatan. Pada tahun 2014 laba yang dihasilkan sejumlah Rp 1.463.167.000, tahun 2015 sejumlah Rp 1.613.493.000, tahun 2016 sejumlah Rp 1.838.505.000, tahun 2017 sejumlah Rp 2.119.164.000, tahun 2018 sejumlah Rp 2.606.514.000, dan 2019 sejumlah Rp 3.099.785.000.

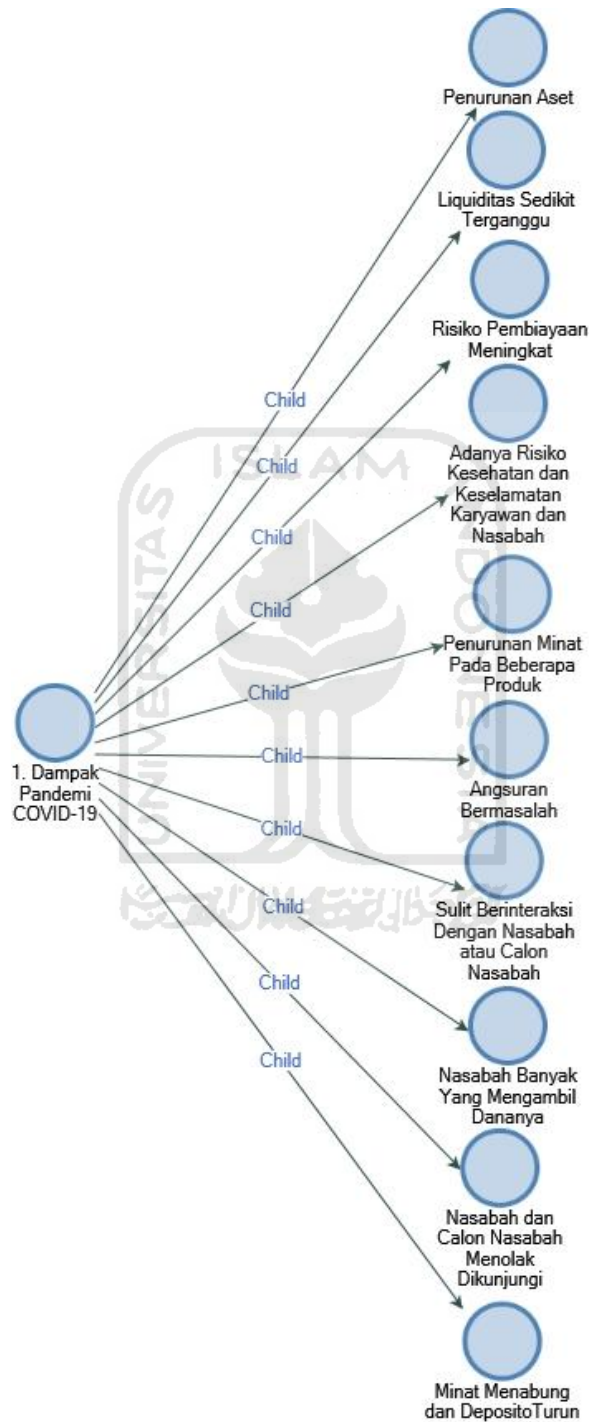
4.3 Dampak Pandemi COVID-19 PT Pada BPRS Buana Mitra Perwira

Purbalingga

Berdasarkan hasil wawancara, pandemi COVID-19 memberikan dampak pada beberapa aktivitas bisnis. Seperti yang tergambar dalam peta analisis dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga sebagai berikut:



Gambar 4.4
Peta Analisis Dampak Pandemi COVID-19 Pada BPRS Buana Mitra
Perwira Purbalingga



Sumber: Analisis Peneliti dengan Aplikasi NVivo 11

1. Penurunan Aset

Berlandaskan wawancara Ibu Siti Amri Lutfiati (2020) bahwa semua terkena dampak pandemi aset-aset mengalami penurunan namun kondisi keuangan masih pada titik aman, meskipun aset-aset mengalami penurunan namun dana pihak ketiga masih aman.

2. Liquiditas Sedikit Terganggu

Berlandaskan hasil wawancara dengan Ibu Siti Amri Luthfiati (2020) bahwa aset mengalami penurunan tetapi kondisi keuangan masih pada titik aman dan dana pihak ketiga aman untuk menjaga liquiditas dana nasabah. Dari wawancara dengan Khoiri Koko (2020) bahwa modal untuk memenuhi pembiayaan nasabah masih bisa ditangani karena ada dukungan dari tim funding yang berusaha mencari dana untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan nasabah dan ada dukungan modal dari pemerintah untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan masyarakat.

3. Risiko Pembiayaan Meningkat

Berlandaskan wawancara dengan Bapak Fadillah Ramdhani Akbar (2020) bahwa dalam memberikan pendanaan perlu dilakukan kehati-hatian karena pandemi COVID-19 memberikan dampak pada semua pihak maka hanya nasabah tertentu saja yang bisa mengajukan pendanaan, staf juga mendapatkan briefing bahwa dalam menerima pengajuan pembiayaan baik dari sisi syarat maupun jaminan dan sisi usaha untuk meningkatkan kehati-hatian sehingga hanya nasabah dengan kriteria tertentu saja yang dapat diterima. Hal senada juga disampaikan Bapak Khoiri Koko (2020)

bahwa beberapa bulan kemarin melakukan penundaan pembiayaan untuk program mitra usaha karena risiko yang meningkat.

4. Risiko Pada Kesehatan dan Keselamatan Karyawan Serta Nasabah

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa untuk mengurangi risiko ancaman kesehatan dan keselamatan, PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga menerapkan protokol kesehatan. Berdasarkan wawancara dengan Siti Amri Lutfiati (2020) bahwa dengan adanya risiko kesehatan BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga melakukan pengurangan waktu operasional hanya sampai jam 2 siang dengan tujuan untuk mengurangi risiko penyebaran virus COVID-19, protokol kesehatan pada saat berlangsungnya kegiatan operasional juga diterapkan dengan menyediakan *hand sanitizer*, masker untuk nasabah yang tidak memakai masker, pengukuran suhu sebelum masuk bank, dan alat cuci tangan.

5. Penurunan Minat Pada Beberapa Produk

Berdasarkan wawancara Bapak Fadilah Ramdhani Akbar (2020) bahwa sebelum pandemi produk yang sedikit diminati adalah pembiayaan usaha namun pada saat pandemi produk yang sedikit diminati adalah produk haji karena ibadah haji ditutup sehingga peminatnya berkurang. Dari wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa produk yang paling banyak digunakan pada saat pandemi adalah produk murobahah, multi guna untuk PNS karena pendapatan PNS cenderung stabil, untuk yang paling sedikit adalah haji karena sedang tidak ada pemberangkatan dan itu sangat berpengaruh pada minat nasabah.

6. Angsuran Bermasalah

Berdasarkan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa pada era pandemi COVID-19 angsuran bermasalah pasti naik namun dapat diatasi dengan restrukturisasi supaya untuk kedepannya lebih aman dengan mengukur kemampuan bayar nasabah. Hal senada juga disebutkan Bapak Wahyu Sedyono (2020) bahwa angsuran yang bermasalah mengalami peningkatan namun tidak terlalu signifikan.

7. Sulit Berinteraksi dengan Nasabah atau Calon Nasabah

Berlandaskan wawancara Bapak Sukma Imam (2020) bahwa nasabah tidak menghendaki ditemui secara fisik dengan alasan pandemi dan harus jaga jarak tetapi tidak banyak nasabah yang seperti itu ada nasabah yang bersedia ditemui secara fisik, apabila nasabah atau calon nasabah tidak berkenan ditemui fisik maka terjadi kesulitan dalam memperkenalkan produk pada nasabah atau calon nasabah.

8. Nasabah Banyak yang Mengambil Dananya

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa pada awal pandemi banyak nasabah yang mengajukan penarikan dana namun setelah new normal penarikan dana sudah mulai normal. Hal selaras juga disebutkan Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa pada bulan februari, maret, dan april banyak yang mengajukan ditambah momen lebaran dimana banyak orang yang mengambil simpanannya. Hal senada juga diucapkan Bapak Sukma Imam (2020) bahwa pada momen lebaran banyak orang yang mengajukan pengambilan dana.

9. Nasabah atau Calon Nasabah Menolak Ditemui

Berlandaskan wawancara Bapak Sukma Imam (2020) bahwa nasabah tidak mau ditemui fisik dengan alasan karena pandemi dan harus jaga jarak namun tidak semua nasabah menolak untuk ditemui secara fisik yang artinya masih ada nasabah atau calon nasabah yang berkenan untuk ditemui, maka akan sulit untuk menjelaskan produk yang ditawarkan apabila nasabah atau calon nasabah tidak berkenan untuk ditemui secara fisik. Dari hasil wawancara dengan Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa akibat pandemi COVID-19 dalam melakukan kunjungan pada nasabah atau calon nasabah harus memerlukan surat izin dari instansi serta penerapan protokol kesehatan dan tidak semua instansi mau dikunjungi pada saat pandemi.

10. Minat Menabung dan Deposito Turun

Berlandaskan wawancara Bapak Sukma Imam (2020) bahwa pada awal pandemi cukup merasakan ada penurunan minat masyarakat untuk menabung dan deposito. Hal yang sama juga disebutkan Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa pada awal pandemi minat pada produk deposito turun dan banyak masyarakat yang perlu memiliki pegangan uang.

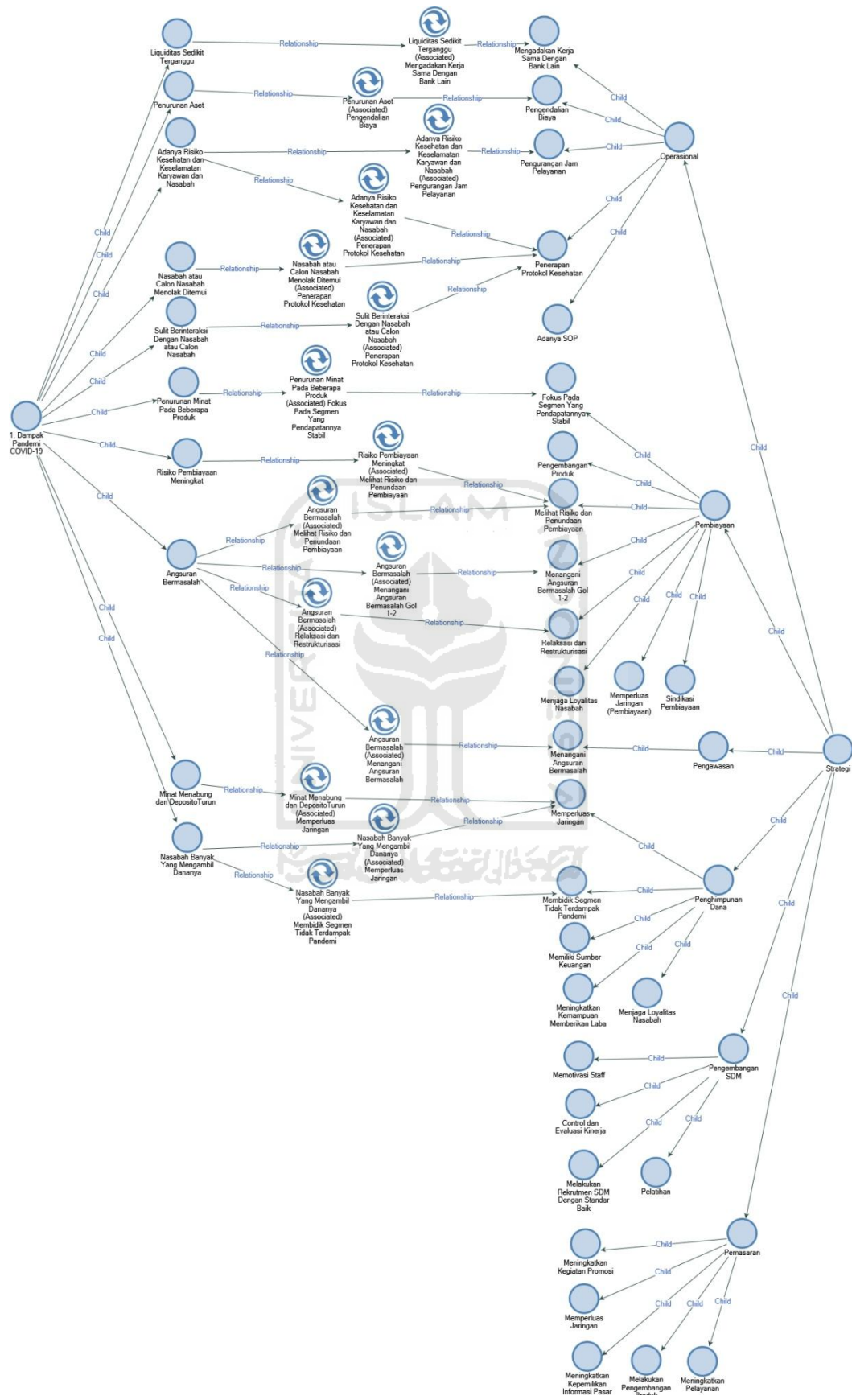
4.4 Strategi Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perweira Purbalingga

4.4.1 Strategi PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga Dalam Mengatasi

Dampak Pandemi COVID-19

Berdasarkan hasil wawancara, ada beberapa strategi untuk menanggulangi dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga yang ditunjukkan peta analisis pada gambar 4.5.





Sumber: Analisis Peneliti dengan Aplikasi NVivo 11

Strategi Dampak	S : Menjaga Loyalitas Nasabah	T : Pengembangan Produk	U : Relaksi dan Restrukturisasi	V : Sindikasi Pembiayaan	W : Pengawasan	X : Menangani Angsuran Bermasalah	Y : Pengembangan SDM	Z : Control dan Evaluasi Kinerja	AA : Melakukan Rekrutmen SDM Dengan Standar Baik	AB : Memotivasi Staff	AC : Pelatihan	AD : Penghimpunan Dana	AE : Membidik Segmen Tidak Terdampak Pandemi	AF : Memiliki Sumber Keuangan	AG : Memperluas Jaringan	AH : Meningkatkan Kemampuan Memberikan Laba	AI : Menjaga Loyalitas Nasabah
2 : Liquiditas Sedikit Terganggu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : Penurunan Aset	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : Adanya Risiko Kesehatan dan Keselamatan Karyawan dan Nasabah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : Nasabah atau Calon Nasabah Menolak Ditemui	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : Sulit Berinteraksi Dengan Nasabah atau Calon Nasabah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : Angsuran Bermasalah	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : Penurunan Minat Pada Beberapa Produk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : Risiko Pembiayaan Meningkat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : Minat Menabung dan Deposito Turun	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
11 : Nasabah Banyak Yang Mengambil Dananya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0

4.4.1.1 Strategi Operasional

Strategi operasional yang diterapkan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga antara lain:

1. Mengadakan Kerja Sama Dengan Bank Lain

Berlandaskan hasil wawancara dengan Ibu Siti Amri Lutfiati (2020) bahwa karena ada pelayanan yang tidak bisa dilakukan maka PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga mengadakan kerja sama dengan bank lain agar pelayanannya tidak itu-itu saja dan lebih bervariasi contohnya pembayaran rekening listrik, telpon dan sebagainya. Bank yang menjalin kerja sama dengan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga antara lain Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan Bank Permata. Selain kerja sama terkait layanan, PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga juga melakukan penempatan dana antar bank untuk menjaga ketersediaan dana harian karena unit kas yang dimiliki ada limit asuransinya. Mengadakan kerja sama dengan bank lain memiliki korelasi dengan likuiditas yang sedikit terganggu, dengan mengadakan kerja sama dengan bank lain dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan pada nasabah sehingga pendapatan juga meningkat dan likuiditas dana bisa terjaga.

2. Pengendalian Biaya

Berdasarkan wawancara Ibu Siti Amri Lutfiati (2020) bahwa untuk melakukan pengendalian biaya maka harus menggunakan acuan yaitu RBP yang disusun setiap satu tahun sekali pada bulan oktober, RBP juga dapat dikoreksi maksimal pada semester 1 apa bila perlu dilakukan penyesuaian.

Dalam melakukan efisiensi biaya bisa dilakukan dengan penghematan misalkan dengan memanfaatkan kertas bekas untuk mencetak dokumen atau surat yang belum *fix*, kemudian penghematan biaya listrik dengan memonitor penggunaan listrik apabila sudah bukan jam operasional, kemudian biaya gaji karyawan harus sesuai dengan kinerja yang diberikan apabila kinerjanya kurang bagus maka bisa dilakukan pemotongan gaji. Apabila biaya operasional tinggi maka harus diimbangi dengan pendapatan yang tinggi. Pengendalian biaya memiliki korelasi dengan penurunan aset, dengan melakukan pengendalian biaya maka efisiensi biaya dapat dilakukan dan memaksimalkan penggunaan aset yang dimiliki.

3. Pengurangan Jam Pelayanan

Berlandaskan wawancara dengan Siti Amri Lutfiati (2020) bahwa pada bulan April sampai Mei dilakukan pengurangan jam pelayanan, waktu pelayanan dikurangi hanya sampai jam 14.00. Pengurangan jumlah jam pelayanan memiliki korelasi dengan adanya risiko kesehatan dan keselamatan karyawan serta nasabah, dengan pengurangan jumlah jam pelayanan maka risiko penularan dan penyebaran virus COVID-19 dapat berkurang.

4. Penerapan Protokol Kesehatan

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa pada awal pandemi COVID-19 sangat menerapkan protokol kesehatan dan sampai era *new normal* juga masih menerapkan protokol kesehatan. Hal senada juga disebutkan Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa untuk kegiatan

operasional PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga lebih mengedepankan protokol kesehatan. Kemudian Ibu Siti Amri Lutfiati (2020) juga menyebutkan hal senada bahwa sekarang sudah era *new normal* jam pelayanan sudah kembali seperti biasa namun protokol kesehatan harus dijalankan, PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga menyediakan *handsanitizer*, masker untuk nasabah yang tidak menggunakan masker, pengukuran suhu, dan menyediakan alat cuci tangan. Bapak Fadilah Ramdhani Akbar (2020) juga menyebutkan bahwa pada era *new normal* PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga menerapkan protokol kesehatan. Penerapan protokol kesehatan memiliki korelasi dengan dampak adanya risiko kesehatan dan keselamatan karyawan serta nasabah, dengan menerapkan protokol kesehatan maka risiko penularan dan penyebaran virus COVID-19. Penerapan protokol kesehatan juga memiliki korelasi dengan dampak nasabah atau calon nasabah menolak ditemui, dengan penerapan protokol kesehatan membuat nasabah merasa lebih aman. Penerapan protokol kesehatan memiliki korelasi dengan dampak sulit berinteraksi dengan nasabah atau calon nasabah, dengan menerapkan protokol kesehatan maka nasabah bisa ditemui secara fisik sehingga lebih mudah untuk menjelaskan produk yang ditawarkan.

5. Adanya SOP

Belandaskan wawancara Ibu Siti Amri Lutfiati (2020) bahwa dalam operasional menggunakan SOP, SOP berisikan atauran dan semua harus mengikutinya serta tidak boleh keluar dari *rules* yang ada.

4.4.1.2 Strategi Pembiayaan

Strategi pembiayaan yang diterapkan pada PT BPRS Buana Mitra perwira antara lain:

1. Fokus Pada Segmen yang Pendapatannya Stabil

Berlandaskan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa pada saat menghadapi pandemi untuk pembiayaan lebih fokus pada pegawai-pegawai yang memiliki penghasilan tetap. Pendapatan senada juga disebutkan Bapak Fadillah Ramdhani Akbar (2020) bahwa segmen yang kami bidik sektor grosir sembako dan PNS karena segmen tersebut tidak terpengaruh pandemi dan cenderung memiliki pendapatan yang stabil. Fokus pada segmen yang pendapatannya stabil memiliki korelasi dengan dampak penurunan minat pada beberapa produk, dengan fokus pada segmen yang pendapatannya stabil maka pembiayaan tetap bisa disalurkan.

2. Melihat Risiko dan Penundaan Pembiayaan

Berlandaskan wawancara Bapak Fadillah Ramdhani Akbar (2020) bahwa perlu adanya peningkatan kehati-hatian dalam memberikan pembiayaan karena pandemi COVID-19 sangat berdampak pada nasabah, apabila ada nasabah yang mengajukan pembiayaan maka perlu pilih nasabah yang benar-benar bagus dengan melihat dari sisi syarat, jaminan

maupun usaha karena risikonya sangat tinggi. Hal senada pada wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa tidak sembarangan untuk mengiyakan pengajuan pembiayaan karena kewaspadaan, beberapa bulan ada penundaan pembiayaan untuk program pembiayaan mitra usaha karena lebih fokus pada multi guna. Melihat risiko dan penundaan pembiayaan memiliki korelasi dengan dampak risiko pembiayaan meningkat dan angsuran bermasalah, dengan melihat risiko nasabah dan menunda pembiayaan maka risiko pembiayaan dapat ditekan sehingga dapat mengurangi angsuran yang bermasalah.

3. Menangani Angsuran Bermasalah Golongan 1 dan 2

Berlandaskan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa ada tim pengawasan yang menangani tunggakan tetapi untuk kategori lancar dan dalam pengawasan khusus (DPK) masih menjadi tanggung jawab AO. Hal senada pada wawancara Bapak Fadilah Ramdhani Akbar (2020) bahwa nasabah dalam kategori dalam pengawasan khusus dan lancar masih ditangani oleh AO, penagihan dapat dilakukan dengan kunjungan. Menangani angsuran bermasalah memiliki korelasi dengan dampak angsuran bermasalah, dengan menangani angsuran bermasalah golongan 1 dan 2 maka jumlah angsuran bermasalah dapat ditekan.

4. Relaksasi dan Restrukturisasi

Berlandaskan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa ada pengadaan restrukturisasi pada nasabah-nasabah mitra usaha yang pendapatannya menurun akibat pandemi. Dari wawancara Bapak Fadillah

Ramdhani Akbar (2020) bahwa dalam pembiayaan sesuai POJK Nomor 11 terkait stimulus dan efek corona yang pertama adalah relaksasi kemudian merestrukturisasi nasabah-nasabah yang terdampak pandemi COVID-19, mekanismenya dengan melakukan pengecekan data base nasabah yang sudah menunggak 1 kali angsuran kemudian dikelompokkan baik itu PNS atau pengusaha selanjutnya ajak berdiskusi kemudian ditawarkan relaksasi angsuran. Relaksasi dan Restrukturisasi memiliki korelasi dengan dampak angsuran bermasalah, dengan relaksasi dan restrukturisasi angsuran bermasalah dapat dicegah dan ditekan.

5. Menjaga Loyalitas Nasabah

Berlandaskan wawancara Bapak Fanillah Ramdhani Akbar (2020) bahwa dalam bersaing dengan BPR dan bank umum maka harus bisa menjaga hubungan baik dengan nasabah sehingga nasabah merasa nyaman. Hal senada pada wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa loyalitas nasabah terus dijaga sehingga untuk menghindari nasabah beralih pada kompetitor, menjalin komunikasi dengan nasabah juga diperlukan.

6. Sindikasi Pembiayaan

Berdasarkan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa ada batasan dalam memberikan pembiayaan, apabila ada nasabah yang mengajukan pembiayaan yang jumlahnya melebihi batasan yang sudah ditentukan maka PT BPRS Buana Mita Perwira Purbalingga melakukan kerja sama dengan BPRS lain untuk berkolaborasi memberikan pembiayaan pada nasabah tersebut.

7. Pengembangan Produk

Berdasarkan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa pengembangan produk pembiayaan pada saat ini mengaupdet produk dengan melakukan penyesuaian dari sisi margin.

8. Memperluas Jaringan

Berlandaskan wawancara dengan Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa untuk memperluas jaringan dengan cara melakukan kunjungan, dalam melakukan kunjung harus mendapatkan referensi nasabah. Dalam memperluas jaringan ada program-program yang dijalankan diantaranya kunjungan dan sosialisasi ke instansi dan lembaga, dan melakukan grebek pasar. Strategi utama untuk mempelas jaring adalah referensi, untuk saat ini 60%-70% penyaluran dana ditopang oleh data referensi nasabah. Perluasan jaringan yang dilakukan tidak hanya di lingkup Purbalingga saja namun hingga wilayah Purwokerto. PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga juga memanfaatkan sosial media untuk melakukan branding, sosial media yang digunakan antara lain facebook, instagram, whatsapp bisnis, dan media digital lainnya. Dari wawancara dengan Bapak Fadillah Ramdhani Akbar (2020) bahwa untuk memperluas jaringan dilakukan dengan mendekati paguyuban, mendekati paguyuban dilakukan dengan mendatangi pertemuan-pertemuan paguyuban. Setiap bulan biasanya ada pertemuan paguyuban. Untuk memperluas jaringan tim pembiayaan juga melakukan pembukaan pasar baru, kelompok masyarakat baru, dan mendekati UMKM yang baru.

4.4.1.3 Strategi Pengawasan

Strategi pada pengawasan adalah menangani angsuran bermasalah berlandaskan wawancara Bapak Wahyu Sedyono (2020) bahwa ada 5 kategori yaitu lancar, dalam pengawasan khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet. Setiap bulannya pengawasan diberi tanggung jawab atas nasabah yang masuk kategori kurang lancar, diragukan, dan macet. Mekanismenya dari diberi surat peringatan, surat panggilan 1 sampai 3, jika tidak bisa maka akan dilakukan litigasi ke pengadilan agama untuk melakukan gugatan. Apabila bisa diselesaikan secara kekeuargaan maka akan diselesaikan secara kekeluargaan jika tidak maka akan dilakukan gugatan. Menangani angsuran bermasalah memiliki korelasi dengan dampak angsuran bermasalah, dengan menangani angsuran yang bermasalah maka angka angsuran bermasalah dapat ditekan.

4.4.1.4 Penghimpunan Dana

Strategi penghimpunan dana yang diterapkan BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga antara lain:

1. Memperluas Jaringan

Berlandaskan wawancara Bapak Sukma Imam (2020) bahwa strategi untuk saat ini lebih ke bagaimana membangun jaringan dan memperluas jaringan serta menjalin hubungan baik dengan nasabah. Mekanismenya dengan membagi *funding* menjadi dua sub bagian yaitu *funding officer* itu sendiri dan *teller moving*. *Funding officer* membuka jalan pada calon nasabah kemudian ketika sudah menjadi nasabah untuk *maintenance* nasabah dilakukan *teller moving*. *Teller moving* melakukan

penjemputan setoran setiap hari atau mingguan juga harus menggali potensi yang ada disekitar nasabah tersebut. Hal senada pada wawancara Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa strategi yang pertama adalah membuka pasar baru, lalu strategi referensi dari nasabah lama. Memperluas jaringan memiliki korelasi dengan dampak minat menabung dan deposito turun dan nasabah banyak yang mengambil dananya, dengan memperluas jaringan maka akan ada nasabah-nasabah baru yang menggunakan produk PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga dengan memperluas jaringan dapat memberikan manfaat untuk jangka panjang.

2. Membidik Segmen Tidak Terdampak Pandemi

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa untuk penghimpunan dana lebih menargetkan pada kalangan yang tidak terpengaruh dampak pandemi COVID-19 seperti pegawai instansi, tempat grosir, penjual sembako, penjual alat kesehatan dan konveksi. Hal senada juga disebutkan Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa ada segmen yang tidak terpengaruh pandemi COVID-19 seperti toko sembako dan toko alat kesehatan, jadi lebih menargetkan pada segmen yang pendapatannya cenderung stabil dan baik.

4.4.1.5 Strategi Pengembangan SDM

Strategi pengembangan SDM yang diterapkan BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga antara lain:

1. Pelatihan

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa untuk mengembangkan SDM ada sesi pelatihan internal, coaching, dan mentoring. Untuk pelatihan ada pelatihan internal dan eksternal, untuk pelatihan eksternal dilakukan oleh OJK dan BI.

2. Memotivasi Staf

Berdasarkan wawancara Bapak Khorri Koko (2020) bahwa untuk memotivasi staf dilakukan dengan menerapkan reward dan punishment. Hal senada pada wawancara Bapak Sukma Imam (2020) bahwa memotivasi bisa dilakukan setiap saat dan setiap kesempatan terutama melalui briefing pagi dan sore.

3. Melakukan Rekrutmen SDM Dengan Standar Baik

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa untuk penerimaan karyawan baru perlu dilakukan beberapa tes antara lain tes potensi akademik, psikotes, dan wawancara.

4. Kontrol dan Evaluasi Kinerja

Berlandaskan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa untuk mengatur kinerja dengan menerapkan weakly report dan evaluasi dilakukan setiap hari terkait kegiatan yang sudah dilakukan pada hari itu. Hal senada dari wawancara Bapak Sukma Imam (2020) bahwa evaluasi kinerja rutin dilakukan harian pada saat briefing dan pada saat briefing bisa dilakukan kontrol.

4.4.1.6 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang diterapkan BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga antara lain:

1. Meningkatkan Pelayanan

Berladaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa dalam bersaing harus meningkatkan pelayanan juga terkadang harga lebih murah namun pelayanan kurang baik akan berpengaruh juga pada nasabah, pada dasarnya nasabah membutuhkan pelayanan yang baik.

2. Memperluas Jaringan

Berdasarkan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa salah satu cara untuk memperluas jaringan adalah dengan mendekati paguyuban melalui pengurusnya sehingga tidak perlu mendatangi anggota paguyuban satu per satu. PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga juga banyak melakukan kerja sama dengan sekolah, instansi, dinas, yayasan dan pihak swasta maupun negeri.

3. Meningkatkan Kegiatan Promosi

Berdasarkan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa strategi untuk memasarkan produk penghimpunan dana dan pembiayaan dengan cara sosialisasi, grebek pasar, sponsorship, serta penyebaran brosur melalui media digital dan non digital.

4. Melakukan Pengembangan Produk

Berladaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa produk dievaluasi setiap bulannya untuk melihat progres produk tersebut,

kemudian cari kekurangannya. Hal senada pada wawancara Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa untuk pengembangan produk dengan cara evaluasi dan melakukan peningkatan, untuk pembuatan produk baru perlu dilakukan penelitian pasar terlebih dahulu.

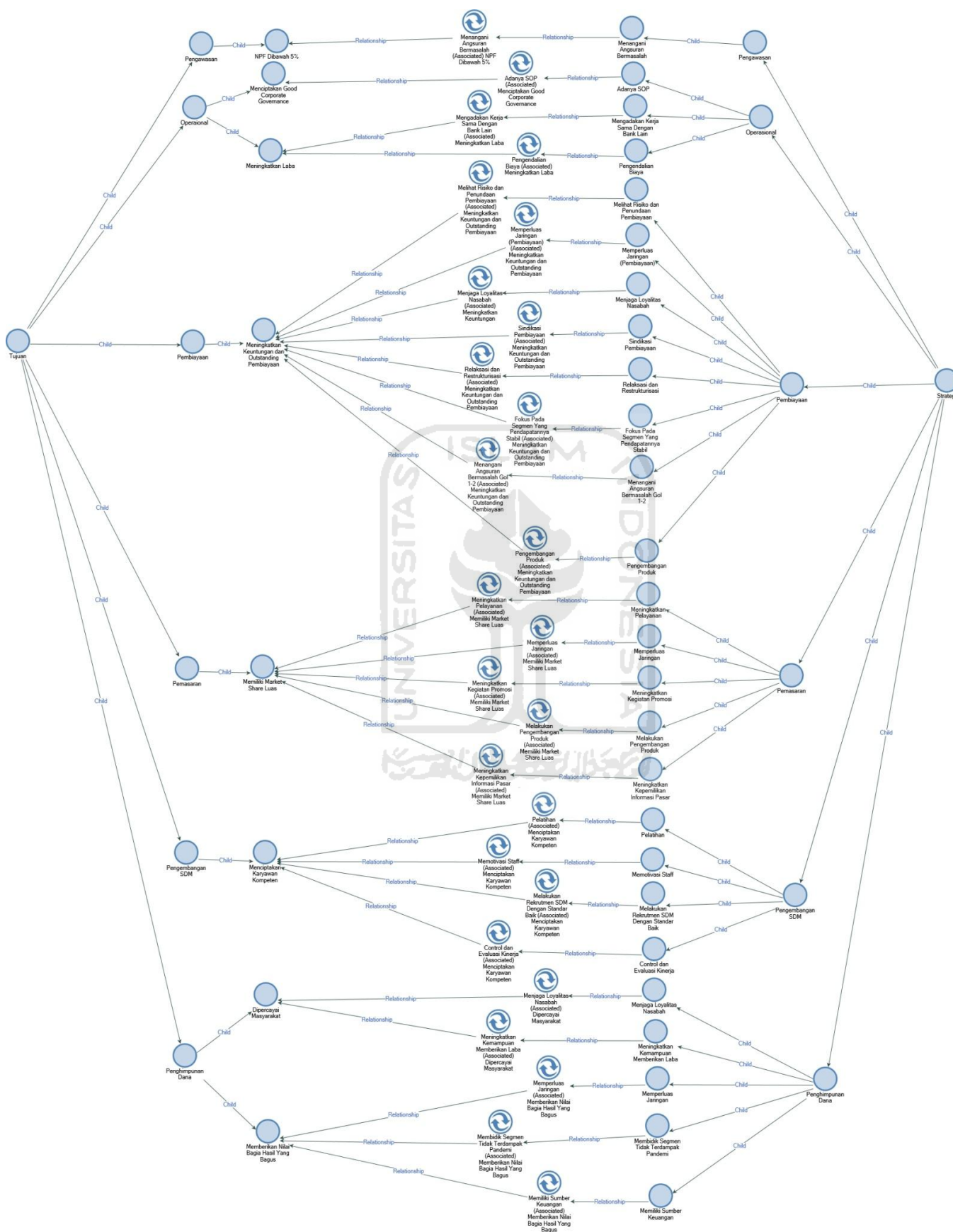
5. Meningkatkan Kepemilikan Informasi Pasar

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa sebelum membuat produk dilakukan penelitian terlebih dahulu dan sebelum melepas produk yang sudah dibuat dilakukan cek dan recek anatar nasabah sehingga produk yang dilepas sudah sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Untuk mengetahui informasi persainagn perlu dilakukan benchmark ke pesaing bisa melalui via telpon, menghubungi marketing pesaing, atau dengan mendatangi kantornya untuka menanyakan produk-produk yang dimiliki.

4.4.2 Penerapan Strategi Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga Dalam Mencapai Tujuan Bisnis

Berdasarkan hasil wawancara, ada beberapa strategi untuk mencapai tujuan bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga sebagai berikut:

Gambar 4.6
Peta Analisis Penerapan Strategi Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga



Sumber: Analisis Peneliti dengan Aplikasi NVivo 11

Strategi Tujuan	S : Menjaga Loyalitas Nasabah	T : Pengembangan Produk	U : Relaksasi dan Restrukturisasi	V : Sindikasi Pembiayaan	W : Pengawasan	X : Menangani Anggaran Bermasalah	Y : Pengembangan SDM	Z : Control dan Evaluasi Kinerja	AA : Melakukan Rekrutmen SDM Dengan Standar Baik	AB : Memotivasi Staff	AC : Pelatihan	AD : Penghimpunan Dana	AE : Membidik Segmen Tidak Terdampak Pandemi	AF : Memiliki Sumber Keuangan	AG : Memperluas Jaringan	AH : Meningkatkan Kemampuan Memberikan Laba	AI : Menjaga Loyalitas Nasabah
2 : Operasional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : Menciptakan Good Corporate Governance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : Meningkatkan Laba	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : Pemasaran	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : Memiliki Market Share Luas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : Pembiayaan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : Meningkatkan Keuntungan dan Outstanding Pembiayaan	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : Pengawasan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : NPF Dibawah 5%	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : Pengembangan SDM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : Menciptakan Karyawan Kompeten	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
13 : Penghimpunan Dana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : Dipercayai Masyarakat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
15 : Memberikan Nilai Bagia Hasil Yang Bagus	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0

4.4.2.1 Strategi Pengawasan

Strategi yang digunakan adalah Menangani Angsuran Bermasalah berlandaskan wawancara Bapak Wahyu Sedyono (2020) bahwa ada 5 kategori yaitu lancar, dalam pengawasan khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet. Setiap bulannya pengawasan diberi tanggung jawab atas nasabah yang masuk kategori kurang lancar, diragukan, dan macet. Mekanismenya dari diberi surat peringatan, surat panggilan 1 sampai 3, jika tidak bisa maka akan dilakukan litigasi ke pengadilan agama untuk melakukan gugatan. Apabila bisa diselesaikan secara kekeuargaan maka akan diselesaikan secara kekeluargaan jika tidak maka akan dilakukan gugatan. Hal senada juga disebutkan Bapak Supriono (2020) bahwa tim pengawasan bertugas untuk melakukan penagihan pada nasabah yang masuk kategori NPF. Menangani angsuran bermasalah memiliki korelasi dengan tujuan perusahaan yaitu persentase NPF dibawah 5%, dengan menangani angsuran yang bermasalah maka persentase NPF dapat ditekan.

4.4.2.2 Strategi Operasional

Strategi operasional yang digunakan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga untuk mencapai tujuan bisnis antara lain:

1. Adanya SOP

Berdasarkan wawancara Ibu Siti Amri Lutfiati (2020) bahwa dalam operasional menggunakan SOP, SOP berisikan aturan dan semua harus mengikutinya serta tidak boleh keluar dari *rules* yang ada. Adanya SOP memiliki korelasi dengan tujuan perusahaan yaitu menciptakan good

corporate governance, dari wawancara dengan Bapak Amaludin (2020) bahwa dengan adanya SOP maka pekerjaan karyawan dapat berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga dapat menciptakan tata kelola perusahaan yang baik.

2. Mengadakan Kerja Sama Dengan Bank Lain

Berlandaskan hasil wawancara dengan Ibu Siti Amri Lutfiati (2020) bahwa karena ada pelayanan yang tidak bisa dilakukan maka PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga mengadakan kerja sama dengan bank lain agar pelayanannya tidak itu-itu saja dan lebih bervariasi contohnya pembayaran rekening listrik, telpon dan sebagainya. Bank yang menjalin kerja sama dengan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga antara lain Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan Bank Permata. Selain kerja sama terkait layanan, PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga juga melakukan penempatan dana antar bank untuk menjaga ketersediaan dana harian karena unit kas yang dimiliki ada limit asuransinya. Mengadakan kerja sama dengan bank lain memiliki korelasi dengan meningkatkan laba, dengan mengadakan kerja sama dengan bank lain dapat meningkatkan pelayanan yang diberikan pada nasabah sehingga pendapatan juga meningkat.

3. Pengendalian Biaya

Berdasarkan wawancara Ibu Siti Amri Lutfiati (2020) bahwa untuk melakukan pengendalian biaya maka harus menggunakan acuan yaitu RBP yang disusun setiap satu tahun sekali pada bulan oktober, RBP juga dapat

dikoreksi maksimal pada semester 1 apa bila perlu dilakukan penyesuaian. Dalam melakukan efisiensi biaya bisa dilakukan dengan penghematan misalkan dengan memanfaatkan kertas bekas untuk mencetak dokumen atau surat yang belum *fix*, kemudian penghematan biaya listrik dengan memonitor penggunaan listrik apabila sudah bukan jam operasional, kemudian biaya gaji karyawan harus sesuai dengan kinerja yang diberikan apabila kinerjanya kurang bagus maka bisa dilakukan pemotongan gaji. Apabila biaya operasional tinggi maka harus diimbangi dengan pendapatan yang tinggi. Pengendalian biaya memiliki korelasi dengan meningkatkan laba, berdasarkan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa efisiensi biaya dapat dilakukan agar laba meningkat dengan menekan biaya operasional otomatis akan meningkatkan laba.

4.4.2.3 Strategi Pembiayaan

Strategi pembiayaan yang digunakan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga untuk mencapai tujuan bisnis anatar lain:

1. Melihat Risiko dan Penundaan Pembiayaan

Berlandaskan wawancara Bapak Fadillah Ramdhani Akbar (2020) bahwa perlu adanya peningkatan kehati-hatian dalam memberikan pembiayaan karena pandemi COVID-19 sangat berdampak pada nasabah, apabila ada nasabah yang mengajukan pembiayaan maka perlu pilih nasabah yang benar-benar bagus dengan melihat dari sisi syarat, jaminan maupun usaha karena risikonya sangat tinggi. Hal senada pada wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa tidak sembarangan untuk mengiyakan

pengajuan pembiayaan karena kewaspadaan, beberapa bulan ada penundaan pembiayaan untuk program pembiayaan mitra usaha karena lebih fokus pada multi guna. Melihat risiko dan penundaan pembiayaan memiliki korelasi dengan meningkatkan outstanding pembiayaan, berdasarkan wawancara dengan Bapak Amaludi (2020) bahwa tujuan panjang untuk pembiayaan adalah meningkatkan outstanding pembiayaan yang lancar dan sehat sehingga dapat meningkatkan laba. Dari laba dapat meningkatkan pendapatan asli daerah, meningkatkan pemberian dividen pada pemegang saham dan mensejahterakan karyawan.

2. Memperluas Jaringan

Berlandaskan wawancara dengan Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa untuk memperluas jaringan dengan cara melakukan kunjungan, dalam melakukan kunjung harus mendapatkan referensi nasabah. Dalam memperluas jaringan ada program-program yang dijalankan diantaranya kunjungan dan sosialisasi ke instansi dan lembaga, dan melakukan grebek pasar. Strategi utama untuk memperluas jaring adalah referensi, untuk saat ini 60%-70% penyaluran dana ditopang oleh data referensi nasabah. Perluasan jaringan yang dilakukan tidak hanya di lingkup Purbalingga saja namun hingga wilayah Purwokerto. PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga juga memanfaatkan sosial media untuk melakukan branding, sosial media yang digunakan antara lain facebook, instagram, whatsapp bisnis, dan media digital lainnya. Dari wawancara dengan Bapak Fadillah Ramdhani Akbar (2020) bahwa untuk memperluas jaringan dilakukan

dengan mendekati paguyuban, mendekati paguyuban dilakukan dengan mendatangi pertemuan-pertemuan paguyuban. Setiap bulan biasanya ada pertemuan paguyuban. Untuk memperluas jaringan tim pembiayaan juga melakukan pembukaan pasar baru, kelompok masyarakat baru, dan mendekati UMKM yang baru. Memperluas jaringan memiliki korelasi dengan meningkatkan keuntungan dan outstanding pembiayaan, dengan memiliki jaringan yang luas maka outstanding pembiayaan menjadi meningkat dan laba yang diperoleh juga semakin meningkat.

3. Menjaga Loyalitas Nasabah

Berlandaskan wawancara Bapak Fanillah Ramdhani Akbar (2020) bahwa dalam bersaing dengan BPR dan bank umum maka harus bisa menjaga hubungan baik dengan nasabah sehingga nasabah merasa nyaman. Hal senada pada wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa loyalitas nasabah terus dijaga sehingga untuk menghindari nasabah beralih pada kompetitor, menjalin komunikasi dengan nasabah juga diperlukan. Menjaga loyalitas nasabah memiliki korelasi dengan meningkatkan keuntungan dan outstanding pembiayaan, dengan nasabah yang loyal maka outstanding pembiayaan dapat terjaga.

4. Sindikasi Pembiayaan

Berdasarkan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa ada batasan dalam memberikan pembiayaan, apabila ada nasabah yang mengajukan pembiayaan yang jumlahnya melebihi batasan yang sudah ditentukan maka PT BPRS Buana Mita Perwira Purbalingga melakukan

kerja sama dengan BPRS lain untuk berkolaborasi memberikan pembiayaan pada nasabah tersebut. Sindikasi pembiayaan memiliki korelasi dengan meningkatkan keuntungan dan outstanding pembiayaan karena mampu memberikan pembiayaan dalam jumlah besar.

5. Relaksasi dan Restrukturisasi

Berlandaskan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa ada pengadaan restrukturisasi pada nasabah-nasabah mitra usaha yang pendapatannya menurun akibat pandemi. Dari wawancara Bapak Fadillah Ramdhani Akbar (2020) bahwa dalam pembiayaan sesuai POJK Nomor 11 terkait stimulus dan efek corona yang pertama adalah relaksasi kemudian merestrukturisasi nasabah-nasabah yang terdampak pandemi COVID-19, mekanismenya dengan melakukan pengecekan data base nasabah yang sudah menunggak 1 kali angsuran kemudian dikelompokkan baik itu PNS atau pengusaha selanjutnya ajak berdiskusi kemudian ditawarkan relaksasi angsuran. Relaksasi dan Restrukturisasi memiliki korelasi dengan meningkatkan keuntungan dan outstanding pembiayaan, dengan relaksasi dan restrukturisasi outstanding pembiayaan dapat terjaga.

6. Fokus Pada Segmen yang Pendapatannya Stabil

Berlandaskan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa pada saat menghadapi pandemi untuk pembiayaan lebih fokus pada pegawai-pegawai yang memiliki penghasilan tetap. Pendapatan senada juga disebutkan Bapak Fadillah Ramdhani Akbar (2020) bahwa segmen yang kami bidik sektor grosir sembako dan PNS karena segmen tersebut tidak

terpengaruh pandemi dan cenderung memiliki pendapatan yang stabil. Fokus pada segmen yang pendapatannya stabil memiliki korelasi dengan meningkatkan pendapatan dan outstanding pembiayaan, dengan fokus pada segmen yang pendapatannya stabil maka pembiayaan tetap bisa disalurkan dan dapat meningkatkan keuntungan.

7. Menangani Angsuran Bermasalah Golongan 1 dan 2

Berlandaskan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa ada tim pengawasan yang menangani tunggakan tetapi untuk kategori lancar dan dalam pengawasan khusus (DPK) masih menjadi tanggung jawab AO. Hal senada pada wawancara Bapak Fadilah Ramdhani Akbar (2020) bahwa nasabah dalam kategori dalam pengawasan khusus dan lancar masih ditangani oleh AO, penagihan dapat dilakukan dengan kunjungan. Menangani angsuran bermasalah golongan 1 dan 2 memiliki korelasi dengan meningkatkan keuntungan dan outstanding pembiayaan, dengan menangani angsuran yang bermasalah maka angsuran yang bermasalah dapat tertagih maka keuntungan bisa meningkat.

8. Pengembangan Produk

Berdasarkan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa pengembangan produk pembiayaan pada saat ini mengaupdet produk dengan melakukan penyesuaian dari sisi margin. Pengembangan produk memiliki korelasi dengan meningkatkan keuntungan dan outstanding pembiayaan, dengan melakukan penyesuaian margin maka dapat menarik minat nasabah.

4.4.2.4 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang digunakan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga untuk mencapai tujuan bisnis anatar lain:

1. Meningkatkan Pelayanan

Berladaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa dalam bersaing harus meningkatkan pelayanan juga terkadang harga lebih murah namun pelayanan kurang baik akan berpengaruh juga pada nasabah, pada dasarnya nasabah membutuhkan pelayanan yang baik. Peningkatan pelayanan memiliki korelasi dengan tujuan bisnis memiliki market share luas.

2. Memperluas Jaringan

Berdasarkan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa salah satu cara untuk memperluas jaringan adalah dengan mendekati paguyuban melalui pengurusnya sehingga tidak perlu mendatangi anggota paguyuban satu per satu. PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga juga banyak melakukan kerja sama dengan sekolah, instansi, dinas, yayasan dan pihak swasta maupun negeri. Memperluas jaringan memiliki korelasi dengan salah satu tujuan bisnis yaitu memiliki market share luas, dengan memperluas jaringan maka market share juga bertambah.

3. Meningkatkan Kegiatan Promosi

Berdasarkan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa srategi untuk memasarkan produk penghimpunan dana dan pembiayaa dengan cara sosialisasi, grebek pasar, sponsorship, serta penyebaran brosur

melalui media digital dan non digital. Meningkatkan kegiatan promosi memiliki korelasi dengan tujuan memiliki market share luas.

4. Melakukan Pengembangan Produk

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa produk dievaluasi setiap bulannya untuk melihat progres produk tersebut, kemudian cari kekurangannya. Hal senada pada wawancara Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa untuk pengembangan produk dengan cara evaluasi dan melakukan peningkatan, untuk pembuatan produk baru perlu dilakukan penelitian pasar terlebih dahulu. Melakukan pengembangan produk memiliki korelasi dengan tujuan memperluas market share, dengan melakukan pengembangan produk maka produk yang ditawarkan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.

5. Meningkatkan Kepemilikan Informasi Pasar

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa sebelum membuat produk dilakukan penelitian terlebih dahulu dan sebelum melepas produk yang sudah dibuat dilakukan cek dan recek anatar nasabah sehingga produk yang dilepas sudah sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Untuk mengetahui informasi persainagn perlu dilakukan benchmark ke pesaing bisa melalui via telpon, menghubungi marketing pesaing, atau dengan mendatangi kantornya untuka menanyakan produk-produk yang dimiliki. Hal senada pada wawancara Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa untuk mengetahui produk yang dibutuhkan masyarakat perlu dilakukan penelitian pasar dengan menanyakan pada nasabah produk seperti apa

yang mereka butuhkan. Memiliki informasi pasar memiliki keterkaitan dengan tujuan memiliki market share luas.

4.4.2.5 Strategi Pengembangan SDM

Strategi pengembangan SDM yang digunakan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga untuk mencapai tujuan bisnis anatar lain:

1. Pelatihan

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa untuk mengembangkan SDM ada sesi pelatihan internal, coaching, dan mentoring. Untuk pelatihan ada pelatihan internal dan eksternal, untuk pelatihan eksternal dilakukan oleh OJK dan BI. Pelatihan memiliki korelasi dengan menciptakan karyawan kompeten, dengan melakukan pelatihan dapat menciptakan karyawan yang kompeten dalam dunia perbankan.

2. Memotivasi Staf

Berdasarkan wawancara Bapak Khorri Koko (2020) bahwa untuk memotivasi staf dilakukan dengan menerapkan reward dan punishment. Hal senada pada wawancara Bapak Sukma Imam (2020) bahwa memotivasi bisa dilakukan setiap saat dan setiap kesempatan terutama melalui briefing pagi dan sore. Pada sore hari dilakukan evaluasi dan memberikan motivasi pada tim. Memotivasi staf memiliki korelasi dengan menciptakan karyawan kompeten.

3. Melakukan Rekrutmen SDM Dengan Standar Baik

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa untuk penerimaan karyawan baru perlu dilakukan beberapa tes antara lain tes potensi akademik, psikotes, dan wawancara. Melakukan rekrutmen SDM dengan standar baik memiliki korelasi dengan tujuan menciptakan karyawan kompeten, dengan melakukan seleksi yang ketat maka akan diperoleh SDM yang unggul.

4. Kontrol dan Evaluasi Kinerja

Berlandaskan wawancara Bapak Khoiri Koko (2020) bahwa untuk mengatur kinerja dengan menerapkan weakly report dan evaluasi dilakukan setiap hari terkait kegiatan yang sudah dilakukan pada hari itu. Hal senada dari wawancara Bapak Sukma Imam (2020) bahwa evaluasi kinerja rutin dilakukan harian pada saat briefing dan pada saat briefing bisa dilakukan kontrol. Staf diberikan kesempatan untuk menyampaikan terkait apa yang menjadi kendala pada saat bekerja. Kontrol dan evaluasi memiliki korelasi dengan menciptakan karyawan dan kompeten, dengan kontrol dan evaluasi maka kemampuan karyawan semakin meningkat.

4.4.2.6 Strategi Penghimpunan Dana

Strategi penghimpunan dana yang digunakan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga untuk mencapai tujuan bisnis antara lain:

1. Menjaga Loyalitas Nasabah

Berlandaskan wawancara Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa untuk menjaga loyalitas perlu dilakukan peningkatan pelayanan dan menjalin silaturahmi dengan nasabah. Menjaga loyalitas nasabah memiliki korelasi

dengan tujuan dipercaya masyarakat, dengan banyaknya nasabah yang loyal menandakan masyarakat percaya dengan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga.

2. Meningkatkan Kemampuan Memberikan Laba

Berlandaskan wawancara Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa untuk bersaing dengan kompetitor maka tingkat bagi hasil harus disesuaikan agar produk bisa bersaing. Meningkatkan kemampuan memberikan laba memiliki korelasi dengan tujuan dipercayai masyarakat.

3. Memperluas Jaringan

Berlandaskan wawancara Bapak Sukma Imam (2020) bahwa strategi untuk saat ini lebih ke bagaimana membangun jaringan dan memperluas jaringan serta menjalin hubungan baik dengan nasabah. Mekanismenya dengan membagi funding menjadi dua sub bagian yaitu funding officer itu sendiri dan teller moving. Funding officer membuka jalan pada calon nasabah kemudian ketika sudah menjadi nasabah untuk maintenance nasabah dilakukan teller moving. Teller moving melakukan penjemputan setoran setiap hari atau mingguan juga harus menggali potensi yang ada disekitar nasabah tersebut. Hal senada pada wawancara Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa strategi yang pertama adalah membuka pasar baru, lalu strategi referensi dari nasabah lama. Memperluas jaringan memiliki korelasi dengan tujuan memberikan nilai bagi hasil yang bagus.

4. Membidik Segmen Tidak Terdampak Pandemi

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa untuk penghimpunan dana lebih menargetkan pada kalangan yang tidak terpengaruh dampak pandemi COVID-19 seperti pegawai instansi, tempat grosir, penjual sembako, penjual alat kesehatan dan konveksi. Hal senada juga disebutkan Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa ada segmen yang tidak terpengaruh pandemi COVID-19 seperti toko sembako dan toko alat kesehatan, jadi lebih menargetkan pada segmen yang pendapatannya cenderung stabil dan baik. Membidik segmen tidak terdampak pandemi memiliki korelasi dengan tujuan memberikan nilai bagi hasil yang bagus

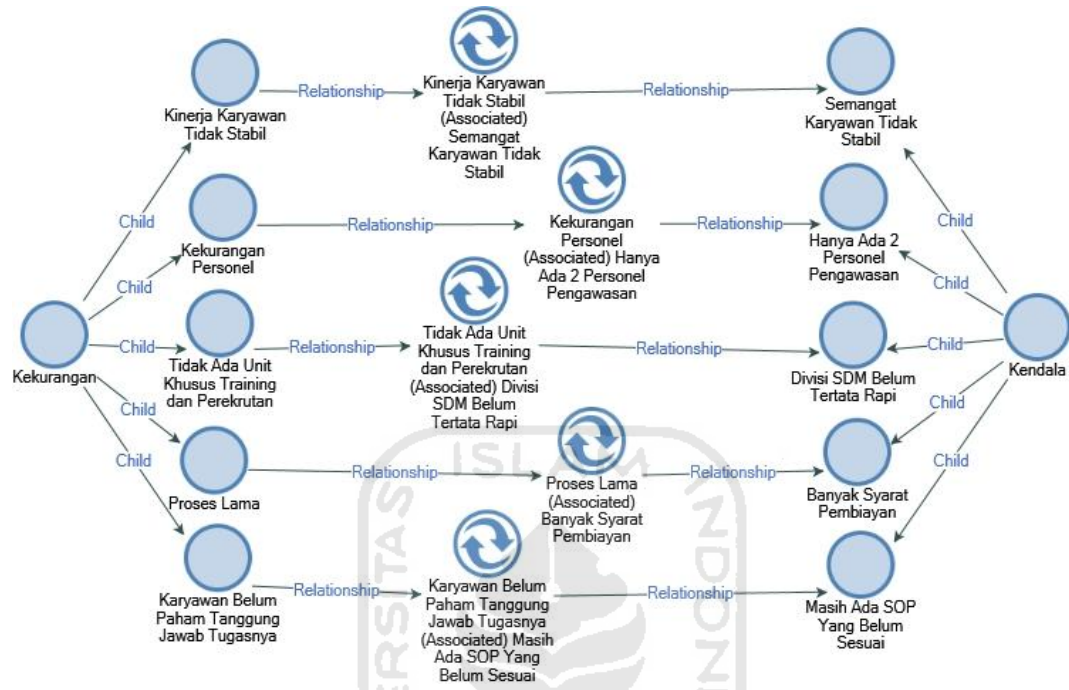
5. Memiliki Sumber Keuangan

Berlandaskan wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa untuk sumber keaunhan berasal dari masyarakat, perorangan, instansi, dana antar bank, koperasi, dan BMT. Hal senada dari wawancara Bapak Eko Widiarto (2020) bahwa sumber keuangan berasal dari pihak ketiga yaitu masyarakat, instansi seperti BMT, dan antar bank. Memiliki sumber keuangan memiliki korelasi dengan tujuan memberikan nilai bagi hasil yang bagus.

4.5 Kekurangan dan Kendala Strategi Bisnis PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Dari hasil wawancara peneliti menemukan beberapa kekurangan dan kendala dalam penerapan strategi bisnis. Hasil analisis menggunakan NVivo 11 dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.7
Peta Analisis Kekurangan dan Kendala Penerapan Strategi Bisnis PT BPRS
Buana Mitra Perwira Purbalingga



Sumber: Analisis Peneliti dengan Aplikasi NVivo 11

Tabel 4.3
Matrix Coding Kekurangan dan Kendala Penerapan Strategi Bisnis PT
BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

<div style="text-align: center;">Kendala</div> <div style="text-align: center;">Kekurangan</div>	B : Banyak Syarat Pembiayaan	C : Divisi SDM Belum Tertata Rapi	D : Hanya Ada 2 Personel Pengawasan	E : Masih Ada SOP Yang Belum Sesuai	F : Semangat Karyawan Tidak Stabil
2 : Karyawan Belum Paham Tanggung Jawab Tugasnya	0	0	0	1	0
3 : Kekurangan Personel	0	0	1	0	0
4 : Kinerja Karyawan Tidak Stabil	0	0	0	0	2
5 : Proses Lama	1	0	0	0	0
6 : Tidak Ada Unit Khusus Training dan Perekrutan	0	1	0	0	0

1. Semangat Karyawan Tidak Stabil

Berlandaskan wawancara dengan Bapak Amaludin (2020) bahwa semangat dari tim masih naik turun jadi harus diberi motivasi dan *coaching*. Semangat karyawan yang tidak stabil memiliki korelasi dengan kinerja karyawan yang tidak stabil, karena semangat karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

2. Hanya Ada dua Personel Pengawasan

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Amaludin (2020) bahwa tim pengawasan hanya terdiri dari dua orang yang mengawasi nasabah dan itu menjadi kendala karena kekurangan personel. Kendala hanya ada dua personel pengawasan memiliki korelasi dengan kekurangan personel

pengawasan. Dengan banyaknya nasabah yang diawasi maka semakin berat juga tanggung jawab tim pengawasan dan itu bisa berpengaruh pada kinerja tim pengawasan.

3. Divisi SDM Belum Tertata Rapi

Berdasarkan hasil wawancara Bapak Amaludin (2020) bahwa perusahaan ini masih tergolong kecil walaupun sudah berdiri selama 16 tahun sehingga divisi SDM belum tertata rapi, fungsi *training* dan fungsi perekrutan masih menjadi satu. Belum tertatanya divisi SDM memiliki korelasi dengan belum memiliki unit perekrutan dan unit training khusus yang menyebabkan unit pengembangan SDM belum memiliki fungsi khusus training dan fungsi khusus perekrutan tersendiri.

4. Banyaknya Syarat Pembiayaan

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Amaludin (2020) bahwa bahwa dalam penilaian pembiayaan sedikit lama maka syarat-syarat untuk pengajuan pembiayaan perlu dipermudah dan proses pencairan dananya harus dipercepat. Banyaknya syarat untuk mengajukan pembiayaan memiliki korelasi dengan proses lama, dengan banyaknya persyaratan maka proses dalam pencairan dana akan lama.

5. Masih Ada SOP yang Belum Sesuai

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Amaludin (2020) bahwa terkadang masih ada SOP yang belum sesuai kemudian sumber daya insani kami ada yang belum tau tentang tanggung jawab pekerjaannya. Masih ada SOP yang belum sesuai memiliki korelasi dengan karyawan

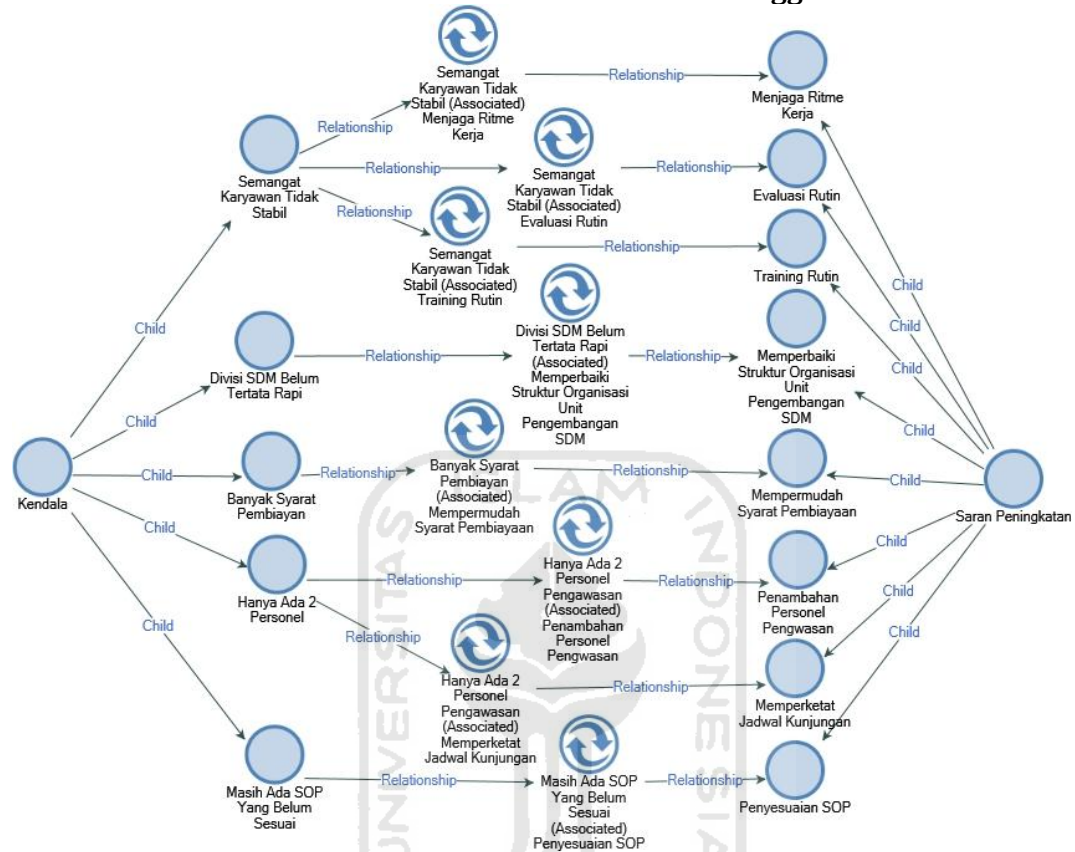
belum paham tanggung jawab pekerjaannya karena tugas dan tanggung jawab pekerjaan diatur dalam SOP.

4.6 Saran Peningkatan yang dapat dilakukan oleh PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Dengan adanya kendala pada penerapan strategi bisnis peneliti memberikan saran atau masukan dalam peningkatan strategi bisnis berdasarkan analisis kendala yang ditemui dalam penerapan strategi bisnis. Hasil analisis Nvivo 11 dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.8
Peta Analisis Saran Peningkatan yang dapat dilakukan oleh Unit Bisnis PT
BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga



Sumber: Analisis Peneliti dengan Aplikasi NVivo 11

Tabel 4.4
Matrix Coding Saran Peningkatan yang dapat dilakukan oleh Unit Bisnis
PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

<div>Saran Peningkatan</div> <div>Kendala</div>	B : Evaluasi Rutin	C : Memperbaiki Struktur Organisasi Unit Pengembangan SDM	D : Memperketat Jadwal Kunjungan	E : Mempermudah Syarat Pembiayaan	F : Menjaga Ritme Kerja	H : Penambahan Personel Pengawasan	I : Penyesuaian SOP	J : Training Rutin
2 : Banyak Syarat Pembiayaan	0	0	0	1	0	0	0	0
3 : Divisi SDM Belum Tertata Rapi	0	1	0	0	0	0	0	0
4 : Hanya Ada 2 Personel Pengawasan	0	0	1	0	0	1	0	0
5 : Masih Ada SOP Yang Belum Sesuai	0	0	0	0	0	0	1	0
6 : Semangat Karyawan Tidak Stabil	2	0	0	0	2	0	0	2

1. Menjaga Ritme Kerja

Berdasar wawancara dengan Bapak Sukma Imam (2020) bahwa yang utama adalah menjaga ritme kerja staf dulu sedangkan untuk memotivasi bisa dilakukan kapanpun. Saran yang kedua adalah

2. Evaluasi Rutin

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Sukma Imam (2020) bahwa evaluasi kinerja secara periodik rutin perlu dilakukan, setiap hari diberi briefing dan disitu juga bisa melakukan kontrol, staf juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan apa yang ingin disampaikan terkait kendala yang dialami.

3. Training Rutin

Berlandaskan hasil wawancara dengan Bapak Amaludin (2020) bahwa peningkatan perlu dilakukan melalui pelatihan dan pemberian motivasi.

4. Mempebaiki Struktur Organisasi Unit Pengembangan SDM

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Amaludin (2020) bahwa pada bagian pengembangan SDM belum tertata dengan baik maka perlu dilakukan perbaikan struktur organisasi pada bagian SDM karena fungsi training dan fungsi perekrutan masih menjadi satu.

5. Mempemudah Syarat Pembiayaan

Bari hasil wawancara dengan Bapak Amaludin (2020) bahwa proses dalam penilaian pembiayaan sedikt lama maka syarat-syarat untuk pengajuan pembiayaan perlu dipermudah dan proses pencairan dananya harus dipercepat.

6. Penambahan Personel Pengawasan

Berlandaskan hasil wawancara dengan Bapak Amaludin (2020) bahwa hanya ada dua personel dalam pengawasan untuk mengawasi nasabah dan itu menjadi kendala karena kekurangan personel. Senada dengan hal tersebut wawancara dengan Bapak Supriono (2020) menunjukkan bahwa dalam pengawasan setiap harinya ada pembiayaan nasabah yang masuk dalam NPF sehingga tim pengawasan harus bekerja eksra keras. Dari hasil wawancara dengan Bapak Wahyu Sedyono (2020) bahwa jika diperlukan kunjungan tim maka perlu meminta bantuan

manajer untuk kunjungan tim bersama tim lain untuk melakukan penagihan.

7. Memperketat Jadwal Kunjungan

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Amaludin (2020) bahwa terjadi kendala dalam tim pengawasan karena hanya terdiri dari dua orang untuk mengawasi nasabah maka jadwal kunjungan harus diperketat.

8. Penyesuaian SOP

Berlandaskan hasil wawancara dengan Bapak Amaludin (2020) bahwa terkadang masih ada SOP yang belum sesuai sedangkan SOP sangat diperlukan agar semua strategi berjalan sesuai ketentuan dan tidak melenceng. Dengan adanya SOP karyawan dapat bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga akan menciptakan *good corporate governance*.

Secara korelasional temuan saran yang berkaitan dengan kendala dalam penerapan strategi bisnis. Seperti saran menjaga ritme kerja, evaluasi rutin, dan training rutin yang berkaitan dengan semangat karyawan yang tidak stabil, dengan saran tersebut maka semangat karyawan bisa dijaga. Saran memperbaiki struktur organisasi unit pengemangan SDM memiliki korelasi dengan divisi SDM yang belum tertata rapi, dengan divisi SDM yang tertata rapi maka pengembangan SDM dapat dilakukan dengan baik. Selanjutnya saran mempermudah syarat pembiayaan memiliki korelasi dengan banyaknya syarat untuk mengajukan pembiayaan, dengan mempermudah syarat pengajuan pembiayaan maka dapat menarik minat masyarakat untuk mengajukan pembiayaan, namun dalam mempermudah syarat harus dengan memperhatikan ketentuan dan risiko yang ada.

Saran penambahan personel pengawasan memiliki korelasi dengan hanya ada dua personel, dengan menambah personel pengawasan maka beban yang ditanggung setiap orang akan berkurang hal tersebut dapat meningkatkan kinerja tim pengawasan dalam menjalankan tugasnya sehingga persentase NPF dapat menurun. Saran memperketat jadwal kunjungan juga memiliki korelasi dengan hanya ada dua personel pengawasan, dengan memperketat jadwal kunjungan maka angsuran yang bermasalah dapat tertagih dengan cepat dan bank bisa mendapatkan dananya kembali. Saran yang terakhir yaitu penyesuaian SOP memiliki korelasi dengan masih ada SOP yang belum sesuai, dengan memiliki SOP yang baik maka proses mencapai tujuan perusahaan bisa berjalan sesuai dengan ketentuan dan menciptakan tata kelola perusahaan yang baik.

4.7 Keunikan Strategi Bisnis BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Setiap perusahaan memiliki strategi khusus untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing. Strategi yang diterapkan setiap perusahaan juga memiliki keunikan tersendiri. PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga juga memiliki keunikan pada strategi bisnis yang diterapkan.

Strategi bisnis yang diterapkan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga memiliki keunikan antara lain menggunakan strategi referensi yaitu dengan meminta referensi dari nasabah lama untuk memperoleh nasabah baru. Selain strategi referensi, untuk meningkatkan nasabah PT BPRS Buana Mitra Perwira menerapkan strategi grebek pasar dan grebek instansi. Strategi grebek pasar yaitu strategi yang dilakukan dengan mendatangi pasar-pasar di wilayah

Kabupaten Purbalingga dan melakukan penawaran serta memberikan penjelasan langsung pada calon nasabah (*one to one*). Strategi grebek instansi yaitu strategi dengan mendatangi kantor instansi di Kabupaten Purbalingga dengan melakukan penawaran-penawaran melalui *table to table*.

4.8 Kesimpulan Bab

Berdasarkan hasil dan pembahasan terkait strategi bisnis serta dampak pandemi COVID-19 pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pandemi COVID-19 berdampak pada penurunan aset, likuiditas sedikit terganggu, risiko pembiayaan meningkat, risiko pada kesehatan dan keselamatan karyawan serta nasabah, penurunan minat pada beberapa produk, angsuran bermasalah, sulit berinteraksi dengan nasabah atau calon nasabah, nasabah banyak yang mengambil dananya, nasabah atau calon nasabah menolak ditemui, dan minat menabung dan deposito turun.

Strategi menangani dampak pandemi yang diterapkan PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga antara lain meningkatkan kerja sama dengan bank lain, pengendalian biaya, pengurangan jam pelayanan, penerapan protokol kesehatan, fokus pada segmen yang memiliki pendapatan stabil, melihat risiko dan penundaan pembiayaan, menangani angsuran bermasalah golongan 1 dan 2, relaksasi dan restrukturisasi, menangani angsuran bermasalah, dan memperluas jaringan.

Untuk mencapai tujuan, PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga menerapkan berbagai macam strategi bisnis. Strategi yang diterapkan antara lain

strategi operasional, strategi pengawasan, strategi pengembangan SDM, strategi pembiayaan, strategi pengumpulan dana, dan strategi pemasaran.

Kendala yang ada pada penerapan strategi bisnis diantaranya semangat karyawan tidak stabil, hanya ada dua personel pengawasan, divisi sdm belum tertata rapi, banyaknya syarat pembiayaan, dan masih ada SOP yang belum sesuai.

Saran peningkatan dalam meningkatkan strategi bisnis yaitu menjaga ritme kerja, melakukan training dan evaluasi rutin sehingga semangat karyawan bisa terus terjaga. Saran perbaikan struktur organisasi unit pengembangan SDM perlu dilakukan agar proses pengembangan SDM bisa berjalan dengan baik. Saran mempermudah syarat pembiayaan untuk menarik minat nasabah namun harus memperhatikan prosedur dan risiko yang ada. Saran penambahan personel pengawasan agar kinerja tim pengawasan lebih meningkat. Saran untuk memperketat jadwal kunjungan agar angsuran bermasalah segera terselesaikan. Saran terakhir adalah penyesuaian SOP agar tercipta tata kelola perusahaan yang baik dan tujuan perusahaan bisa tercapai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Pengenalan Bab

Pada bab ini peneliti membahas mengenai kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan. Pengambilan kesimpulan dilakukan berdasarkan analisa yang telah dilakukan dari hasil wawancara dan dokumen yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah. Bab ini juga berisikan keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

5.2 Kesimpulan Penelitian

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pandemi COVID-19 memberikan beberapa dampak pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga antara lain nasabah banyak yang mengambil dananya, nasabah atau calon nasabah menolak ditemui, minat menabung dan deposito turun, sulit berinteraksi dengan nasabah atau calon nasabah, angsuran bemasalah, penurunan minat pada beberapa produk, risiko pada kesehatan dan keselamatan karyawan serta nasabah, risiko pembiayaan meningkat, likuiditas sedikit terganggu, dan penurunan aset.
2. PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga menerapkan strategi untuk menanggulangi dampak pandemi COVID-19 dan mencapai tujuan bisnis antara lain pada operasional dengan adanya SOP, mengadakan kerja sama dengan bank lain, penerapan protokol kesehatan, pengendalian biaya,

pengurangan jam pelayanan. Pada pemasaran dengan melakukan pengembangan produk, memperluas jaringan, meningkatkan kegiatan promosi, meningkatkan kepemilikan informasi pasar, meningkatkan pelayanan. Pada pembiayaan antara lain fokus pada segmen yang pendapatannya stabil, melihat risiko serta penundaan pembiayaan, memperluas jaringan, menangani angsuran bermasalah golongan 1 dan 2, menjaga loyalitas nasabah, pengembangan produk, relaksasi dan restrukturisasi, dan sindikasi pembiayaan. Pada pengawasan dengan menangani angsuran bermasalah. Pada pengembangan SDM dengan control dan evaluasi kinerja, melakukan rekrutmen SDM dengan standar baik, memotivasi staf, dan pelatihan. Pada penghimpunan dana dengan membidik segmen tidak terdampak pandemi, memiliki sumber keuangan, memperluas jaringan, meningkatkan kemampuan memberikan laba, dan menjaga loyalitas nasabah.

3. Dalam penerapan strategi bisnis pada PT BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga masih terdapat kendala antara lain semangat karyawan tidak stabil hanya ada dua personel pengawasan, divisi sdm belum tertata rapi, banyaknya syarat pembiayaan, masih ada sop yang belum sesuai.
4. Peneliti memberikan saran untuk mengatasi kendala yang terjadi antara lain evaluasi rutin, memperbaiki struktur organisasi unit pengembangan SDM, memperketat jadwal kunjungan, mempermudah syarat pembiayaan, menjaga ritme kinerja, penambahan personel pengawasan, penyesuaian SOP, dan *training* rutin.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan penelitian sebagai berikut:

1. Proses pengambilan data tidak bisa dilakukan secara tatap muka sehingga proses wawancara kurang maksimal.
2. Keterbatasan waktu untuk wawancara karena narasumber memiliki kesibukan lain.
3. Kualitas *audio* wawancara yang dihasilkan kurang baik sehingga terjadi kendala dalam membuat transkrip wawancara.

5.4 Saran Penelitian

Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, terdapat beberapa saran untuk BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga, dan masyarakat umum meliputi:

1. Sebelum melakukan wawancara draf pertanyaan disusun sebaik mungkin.
2. Sebelum menggunakan aplikasi NVivo 11 pelajari aplikasi tersebut terlebih dahulu.
3. Pahami struktur organisasi perusahaan yang akan menjadi objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Thamrin Dan Francis Tantri., (2013). (2015). *Manajemen Pemasaran*. Cet. Ii. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Adam Akbar (2011): *Pengaruh Kualitas Produk In Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- American Marketing Association. (2012). *Definition of Marketing*. In *About AMA*.
- Frianto, P. (2012). *Manajemen Dana dan Kesehatan Bank*. In *Manajemen Dana dan Kesehatan Bank*.
- Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European industrial training*,. *Journal of European Industrial Training*,.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers*. Third Edition. In *Teachers College Press*.
- Hasibuan, M. S. P., & Malayu S.P Hasibuan. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara.
- Huberman, A., & Miles, M. (2012). *Understanding and Validity in Qualitative Research*. In *The Qualitative Researcher's Companion*.
<https://doi.org/10.4135/9781412986274.n2>
- KBBI. (2016). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. In *Kementerian Pendidikan dan Budaya*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management (13th ed.)*. In *Prentice Hall*.

- Kurniawan, A. (2020). Pengertian Strategi – Tingkat, Jenis, Bisnis, Integrasi, Umum, Para Ahli. In *Gurupendidikan.Co.Id*.
- Laksmiana, A., dan M. (2002). PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI, SALING KETERGANTUNGAN, KARAKTERISTIK SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*. <https://doi.org/10.9744/jak.4.2.pp.106-125>
- Lofland, J., Snow, D., Anderson, L., & Lyn, L. (2006). Analyzing Social Settings: A guide to qualitative observation and analysis (4th Ed.). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis (4th Ed.)*.
- Miftah, A. (2015). MENGENAL MARKETING DAN MARKETERS SYARIAH. *ISLAMICONOMIC: Jurnal Ekonomi Islam*. <https://doi.org/10.32678/ijei.v6i2.56>
- Moleong, L. J. (2017). Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). In *PT. Remaja Rosda Karya*.
- Mulyadi, S. (2007). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. In *Salemba Empat*.
- Nurhanisah, Yuli. (2020). Dampak Corona Terhadap Ekonomi Indonesia. <http://indonesiabaik.id/infografis/dampak-corona-terhadap-ekonomi-indonesia>. (10 November 2020)
- OJK. (2017). *Perbankan Syariah dan Kelembagaannya*. Otoritas Jasa Keuangan (OJK).
- P. Bazeley and K. Jackson. (2013). Qualitative data analysis with NVivo.

Qualitative Research in Psychology.

QSR International Pty Ltd. (2015). What is NVivo? *Www.Qsrinternational.Com*.

Rangkuti, F. (2013). Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI. In *PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.*

Taylor, S., Bogdan, R. (2004). An introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource. In *Urologic nursing.*

Undang-undang RI No. 10. (1998). Undang-undang RI No. 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan Atas Undang-undang No. 7 Tahun 1992, Tentang Perbankan. *Bank Indonesia.*

WHO. (2020). Coronavirus disease (COVID-2019) situation reports. *World Health Organisation.*

Widiarto, Eko. 2020. Interview dengan Eko Widiarto. diinterview oleh Octavian Setyo. 8 September. Yogyakarta

Zuraya, Nidia. 2020. Tiga Dampak Besar Pandemi Covid-19 bagi Ekonomi RI. <https://republika.co.id/berita/qdgt5p383/tiga-dampak-besar-pandemi-covid19-bagi-ekonomi-ri> (10 November 2020)

Lampiran



Lampiran 1

Transkrip Wawancara 1

Narasumber : Sukma Imam

Jabatan : SPV Funding BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Waktu : 14 Agustus 2020

Jam : 15.01

P: Pewawancara

N: Narasumber

P : Bagaimana kedudukan spv funding dalam divisi marketing pak?

N : Kalau kedudukan supervisor funding sendiri dalam marketing...Marketing sendiri kan unit bisnis ya Mas. Dalam bisnis kan dibagi menjadi tiga kalau di sini, ada funding, kemudian lending atau pembiayaan dan yang berikutnya terkait pengawasan atau yang menangani kredit bermasalah. Jadi kedudukannya (SPV Funding) sebagai pengarah tim dalam hal ini khususnya difunding dalam menjalankan aktivitas penggalangan dana. Jadi sebagai pengarah, dalam arti menjadi pengarah staff.

P : Berati menjadi leader dalam funding?

N : Iya, semacam tim leader untuk funding

P : Untuk tanggung jawab supervisor funding bagaimana ?

N : Yang pasti memastikan bahwa tim berjalan sesuai dengan arahan direksi dalam arti arahan itu sesuai dengan rulesnya. Misalkan setiap hari harus membuat plan atau rencana kunjungan, nah di situ spv berperan sebagai pengawas untuk

memastikan bahwa staff funding sudah melakukan hal itu dan juga kunjungan itu benar-benar dilakukan ke nasabah sesuai dengan yang dituliskan, kemudian dilihat bagaimana progresnya. Misalkan satu marketing sudah ke nasabah A, kita evaluasi bagaimana progresnya dan apa yang dikomunikasikan.

P : Untuk cara mengaturnya Bagaimana pak? Dalam mengatur staff-staff dalam kunjungan itu?

N : Untuk bagaimana cara mengatur sebenarnya ada beberapa hal yang bisa dilakukan. khususnya untuk difunding sendiri itu kita rutin melakukan komunikasi, komunikasi antar anggota tim dan saya juga komunikasi ke Manager seperti itu. karena setiap ada kebijakan atau mungkin ada arahan-arahan kita langsung mengkomunikasikannya kepada staff dibawah saya, bisa melalui media whatsapp group atau mungkin melakukan briving secara kontinu. Seperti itu cara mengaturnya, dan juga mengawasi setiap aktivitasnya itu kita bisa melakukan pendampingan saat kunjungan ke nasabah atau mungkin kita melakukan semacam On The Spot nasabah.

P : Bapak membawahi banyak orang ya pak dalam funding?

N : Berapa banyak orang, kurang lebih ada 18 orang

P : Cara memotivasi staff-staff bagaimana?

N : Bagaimana memotivasi staff, kita lihat kondisi saat ini dimana tantangannya sangat besar. Yang pasti menjaga ritme kerja mereka dulu, kalau untuk memotivasi menurut saya itu bisa dilakukan kapanpun dan dengan cara misalkan kita contoh tidak hanya dari sisi pekerjaan saja . bisa dari kepribadian dan dari sisi ibadah. itu salah satu yang bisa dilakukan untuk memotivasi. Dan

motivasi itu sendiri bisa dilakukan setiap saat dan setiap kesempatan, terutama melalui briefing. briefing kami lakukan setiap hari. Dalam satu hari ada dua Kali briefing, pagi dan sore hari. Pagi itu kita apa mematangkan rencana hari ini dan sore hari ada evaluasi apa yang sudah dilakukan seharian, dan dari situ kita bisa lakukan evaluasi dan motivasi kepada tim. Kira apa yang menjadi kendala, apa yang bisa di share.

P : Kalau untuk melakukan kontrol dan evaluasi kinerja Bagaimana?

N : Kontrol dan evaluasi kinerja kalau dari sisi angka itu kita bisa melakukannya dengan melihat data pencapaian masing-masing sataff. Artinya kita nanti memproses data, “tanggal sekian pencapaian kamu sudah berapa?”, kalau itu masih jauh dari target maka kita cari kekurangannya di mana.

N : Tadi apa lagi mas?

P : Bagaimana cara evaluasi kinerja.

N :Evaluasi kinerja secara periodik rutin harian kita lakukan, yaitu setiap hari di briefing pagi dan briefing sore itu salah satu bagian dari evaluasi kerja kita dan disitu kita juga melakukan kontrol, kita Jelaskan secara detail. Kemudian kita juga memberikan kesempatan kepada staf untuk menyampaikan apa yang ingin disampaikan terkait apa yang menjadi kendala selama ini.

P : Cara untuk mengukur kinerja nya bagaimana Pak?

N : Pengukuran kinerja disini sudah kita tentukan, sudah ada target untuk masing-masing staff jadi setiap staff sudah memiliki targetnya masing-masing. Kalau pengukurannya jelas secara kuantitas, dengan target sekian pencapaiannya berapa. Jadi kita kembali saja ke angka berapa yang sudah dicapai oleh masing-

masing staff, kemudian apabila hasilnya masih jauh dari target yang ditetapkan otomatis kita lakukan evaluasi, apakah proses kerjanya sudah dijalankan dengan benar atau belum, apakah ketika memberikan solusi ke nasabah ada yang perlu diperbaiki.

P : Untuk mencapai tujuan bisnis pastinya diperlukan strategi, Jadi bagaimana strategi yang diterapkan dalam fending pak?

N : Strategi yang dipakai untuk saat ini dengan melihat kondisi ekonomi yang sedang dipenuhi dengan banyak tantangan, pertumbuhannya yang melambat. Maka kita harus pintar dalam mencari cara untuk mendapatkan dana. Untuk saat ini sedang diarahkan untuk kita membangun relasi sebanyak mungkin, kemudian kita membangun jaringan sebanyak mungkin, kemudian kita jalin komunikasi dengan orang banyak dengan harapan semakin menguatkan brand kita dimasyarakat. Dengan semakin kuatnya brand, diharapkan menjadi salah satu jalan untuk kedepannya. Mungkin hasilnya tidak langsung didapatkan sekarang, namun untuk beberapa bulan atau tahun yang akan datang insyaallah kita bisa mendapatkan hasilnya. Jadi strateginya untuk saat ini adalah lebih ke bagaimana kita membangun jaringan dan memperluas jaringan serta menjalin hubungan baik dengan nasabah yang sudah ada pada saat ini.

P : Untuk mekanismenya sendiri bagaimana dalam membuat jaringan dan memperluas jaringan tersebut?

N : Mekanismenya kita disini membagi funding menjadi dua sub bagian yaitu funding officer itu sendiri dan teller moving. Funding officer bertugas sebagai pembuka jalan, artinya apabila ada satu target maka funding officerlah

yang membuka jalan untuk ke nasabah tersebut. Ketika sudah menjadi nasabah, selanjutnya adalah peran dari teller moving untuk melakukan maintenance ke nasabah tersebut. Teller moving melakukan penjemputan setoran dan tidak hanya itu, teller moving harus memperluas titik nasabah disekitar situ. Jadi mekanismenya funding membuka jalan kemudian untuk maintainnya yang melakukan adalah teller moving. Teller moving itu yang melakukan penjemputan setoran setiap hari atau mingguan dan dia juga harus tau kana kiri nasabah itu ada apa, ada siapa dan potensi apa yang bisa digali.

P : Bagaimana dampak pandemi pada aktifitas funding?

N : kalo untuk beberapa bulan kemarin pada awal pandemi, kita cukup merasakan ada penurunan minat masyarakat untuk menabung dan deposito. Apalagi kemarin lebaran itu juga salah satu momen dimana orang banyak mengambil simpanannya. Kalau saat ini alhamdulillah sudah mulai masuk kembali dana-dana dari nasabah meskipun tidak sebanyak sebelumnya (sebelum pandemi) sehingga kita melakukan strategi saja membangun jaringan dan meminta referensi dari nasabah. Referensi itu artinya kita bertemu dengan nasabah dan kita tidak lupa untuk menanyakan kira-kira ada tidak yang bapak/ibu (nasabah) rekomendasikan untuk menggunakan produk ini (produk yang sama). Itu salah satu cara bagaimana kita bisa mendapatkan nasabah-nasabah baru.

P : Dalam penerapan strategi funding, kendala apa yang terjadi? Ada kendala atau tidak?

N : Untuk kendala mungkin tidak terlalu besar, paling ketika nasabah itu tidak menghendaki untuk ditemui fisik dengan alasan karena pandemi harus

menjaga jarak. Tetapi itu tidak banyak kok nasabah yang seperti itu. Artinya relatif ada nasabah yang berkenan untuk kita temui karena kalau tidak ketemu juga susah juga kita menjelaskan produknya. Kendalanya paling itu, kita harus lebih bersabar saja si untuk bisa closing ke nasabah itu.

P : Menurut bapak, bagaimana cara untuk mengatasi kendala itu?

N : Kendala tersebut bisa diatasi dengan menerapkan proses prospek nasabah dengan benar. Artinya kalo proses itu sudah dijalankan dengan benar insyaallah hasilnya akan mengikuti. Ketika kita memiliki plane kemana itu harus jelas, ke A, B, C kita melakukan kunjungan kesini, sini, sini. Kalau itu tidak jelas kita bingung mau kemana, berarti kita harus memperbaiki prosesnya dulu. Proses bagaimana kita mau melakukan penawaran ke nasabah. Seperti itu, dan kita harus ada catatan ketika bertemu dengan nasabah A, apa yang sudah kita sampaikan dan sudah sejauh mana progresnya. Jadi cara kita seperti itu, kita perbaiki prosesnya kemudian kita evaluasi dan misalkan belum berhasil berarti apa yang perlu kita lakukan, melihat lagi apakah caranya yang salah atau apa. Atau mungkin memang nasabahnya belum cocok atau seperti apa.

Lampiran 2

Transkrip Wawancara 2

Narasumber : Amaludin

Jabatan : Manajer Bisnis BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Waktu : 26 Agustus 2020

Jam : 07.00

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Apa keuntungan yang dimiliki terkait lokasi berdirinya BPRS Buana Mitra Perwira?

N: Tempat tersebut layak secara bisnis.

P: Sarana dan prasarana yang dimiliki bagaimana?

N: Untuk kantor baru? Kalau untuk kantor baru, gedung pada awalnya kita sewa setelah itu standar peralatan dan standar perbankan harus dilengkapi

P: pengaruh dari BPRS (Buana Mitra Perwira) terhadap masyarakat bagaimana?

N: Kalau sudah berjalan pengaruhnya otomatis fungsi sosial kita kedepankan, seperti kemarin kurban, LPLH, proposal bantuan untuk masyarakat. Kalau untuk bisnis, kita juga akan membiayai.

P: Untuk mengetahui produk pembiayaan dan pendanaan yang dibutuhkan masyarakat bagaimana pak?

N : Kita melakukan penelitian dulu, kira-kira potensi apa yang dimiliki. Jadi kita tidak langsung ambil tapi kita cek dulu.

P: Kalau untuk mengembangkan masing-masing produk bagaimana pak? Apakah ada perbedaan?

N: Ada per segmen dulu. Ada segmen PNS, UMKM, dan lain-lain. Jadi kita kembangkannya per segmen dulu.

P: Untuk masing-masing produk ada perbedaannya ga pak strateginya?

N: Ada. Perbedaannya kalau untuk mitra usaha, untuk yang musyarakah otomatis kita segmennya para pelaku usaha. Kalau untuk biaya multi guna bisa untuk PNS, penerima tunjangan kinerja, sertifikasi. Kalau untuk talangan haji kita ke masyarakat yang ingin melakukan ibadah haji. Kemudian ada lagi pembiayaan untuk biaya pendidikan, kita kerja sama dengan sekolah-sekolah.

P: Untuk bersaing dengan kompetitor bagaimana cara untuk menentukan keunggulan untuk masing-masing produk pak?

N: Untuk bersaing dengan kompetitor kita bermain dari sisi provitabilitas. Mau tidak mau kita harus bersaing dari sisi harga kemudiann pelayanan. Lkadang harga murah tapi pelayanannya lama juga berpengaruh. Pada dasarnya masyarakat yang penting butuh cepat, walau sedikit tapi butuh cepat.

P: Kalau upaya untuk meningkatkan kualitas produk itu bagaimana?

N: Kita ada evaluasi mas. Kita evaluasi setiap bulan, progresnya bagaimana dari hasil tersebut kita cari kekurangannya dan kita atasi.

P: Bagaimana cara BPRS Buana Mitra dalam melakukan diferensiasi?

N: Diferensiasi produk? Untuk diferensiasi produk apabila produk kita tidak ada perkembangan, otomatis masyarakat juga akan stagnan perusahaan. Kita melakukan diferensiasi tetapi tidak terlalu banyak diferensiasi. Kalau terlalu banyak jenis produk jadi tidak fokus.

P: Faktor apa yang diperlukan agar diferensiasi produk itu sesuai dengan keinginan nasabah?

N: Kita ada cek dan recek antara nasabah, sehingga produk yang kita lepas akan sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga produk tersebut berhasil dan memberi keuntungan juga.

P: Kalau strategi pemasaran yang digunakan untuk membedakan dengan bank lainnya bagaimana pak?

N: Untuk apa ini? penyaluran dana?

P: Penyaluran dana dan pendanaan.

N: Kalau pengumpulan dana kita intensifkan ke instansi-instansi, kita lakukan sosialisasi ke sekolah, kemudian pasar juga kita lakukan sosialisasi, itu untuk penyaluran dana. Untuk nasabah lama tetap kita kelola, untuk nasabah pasif kita juga kelola. Untuk penyaluran dana kita bagi per wilayah, setiap tim kita lakukan pemetaan untuk setiap wilayah.

P: Bagaimana cara BPRS Buana Mitra Perwira melakukan segmentasi pasar untuk masing-masing produk pendanaan dan pembiayaan?

N: kalau segmentasi pembiayaan kita bagi peringkat kebutuhan masyarakat. Misalkan masyarakat butuh biaya pendidikan berarti segmennya pendidikan, PNS ya PNS. Jadinya kan by segmen.

P: Untuk pendanaan bagaimana pak?

N: kalau untuk pendanaan kita ada produk tabungan wadiah, mudharabah dan jangka panjang itu untuk pasangan muda maupun PNS muda. Kalau untuk deposito kita masuk ke pengusaha-pengusaha maupun orang-orang yang mempunyai dana besar, misalkan jual tanah, jual mobil dan sebagainya.

P: Segmen mana yang dibidik dalam memasarkan produk pembiayaan dan pendanaan?

N: Untuk pendanaan harian kita ke toko-toko, warung, dan pedagang, kalau untuk yang jangka panjang kita ke PNS, pasangan muda, maupun karyawan-karyawan swasta. Kalau untuk penyaluran dana segmennya sudah by segmen. Misalkan penyaluran dana ke PNS otomatis segmennya PNS, kalau untuk pendidikan kita segmennya ke pendidikan, untuk pengusaha kita ke pelaku-pelaku usaha.

P: Kenapa mengambil segmen tersebut?

N: Karena kita melihat peluang, apabila ada bank lain yang ada disegmen tersebut otomatis ceruk pasarnya besar. Kalau kita mengambil pasar yang kecil otomatis hasilnya juga kecil, persaingan memang harus dilakukan dan harus dihadapi.

P: Bagaimana cara untuk mendapatkan segmen tersebut?

N: Kita perbanyak sosialisasi ke instansi, silaturahmi kalo di kami namanya solusi. Dilakukan oleh tim AO sendiri maupun secara tim. Kita juga melakukan digital marketing melalui WA bisnis, kita kirimkan katalog ke nasabah-nasabah via WA atau melalui facebook juga ada. Kita kan ada base data, jadi kalau kita datang ke instansi kita minta data list nomor WA.

P: Kalau strategi untuk bertahan di segmen tersebut bagaimana?

N: Untuk bertahan kita harus melihat persaingan, yang jelas kita harus meningkatkan pelayanan. Kalau pembiayaan dalam 7hari kerja harus sudah cair dan kalau untuk tabungan untuk penarikan maupun pembukuan juga harus cepat.

P: Keunggulan dalam bersaing yang dimiliki BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga Itu apa?

N: Keunggulan kita adalah dari segi pelayanan, dalam pelayanan kita harus memberikan yang terbaik. Contohnya pembiayaan kita cepat.

P: Kalau untuk melakukan targetting itu bagaimana?

N: Target kita dari awal tahun sudah membuatkan target untuk sat tahun kedepan. Dari target 12 bulan kita split untuk mempermudah mencapai target.

P: Kalau untuk masa yang akan datang seperti apa targetnya?

N: Pandemi ini kan berpengaruh sehingga untuk penyaluran dana kita tetap jalankan tapi kita batasi untuk tujuan kehati-hatian. Pandemi COVID-19 ini kan orang-orang dalam berusaha jga harus hati-hati. Kalau untuk pendanaan alhamdulillah kita tetap naik.

P: Bagaimana cara BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga untuk menciptakan citra yang baik?

N: Kita melakukan kunjungan-kunjungan ke instansi maupun perseorangan sehingga kita dekat dengan nasabah sehingga nasabah juga tidak beralih ke bank lain.

P: Citar seperti apa yang ingin diciptakan oleh BPRS Buana Mitra Perwira?

N: Selalu bisa memberikan solusi pada mitra kita.

P: Bagaimana mekanisme penyusunan strategi bisnis?

N: Dalam penyusunan strategi bisnis ada strategi yang dibuat oleh manager dan ada juga strategi usulan dari bawahan, jadi dipadukan usulan strategi dari atas dan bawah.

P: Usulan-usalannya seperti apa pak?

N: Usulannya tentang tingkat margin, produk baru. Kalau funding tentang jangka waktu deposito.

P: Data apa saja yang menjadi acuan?

N: Yang jelas evaluasi dari tahun sebelumnya. Kemudian terkait persaingan, kemudian kita lakukan benchmark juga, pengecekan ke pesaing.

P: Untuk melakukan pengecekan ke pesaing caranya bagaimana?

N: Bisa melalui via telpon atau menghubungi marketingnya, atau pura-pura ke kantornya untuk tanya-tanya tentang produknya.

P: Apakah ada perbedaan dalam strategi pembiayaan dan pendanaan?

N: Kalau dipendanaan kita harus melihat apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, misalkan masyarakat memerlukan tabungan atau deposito di bulan-bulan tertentu. Dengan trend itu maka segmen mana yang akan dibidik. Kalau di penyaluran dana yang jelas kita di sisi persaingan harga.

P: Mekanisme penerapan untuk pendanaan bagaimana?

N: Mekanismenya setelah strateginya jadi kita usulkan di rapat kerja pada awal tahun terus disetujui bersama dengan direksi, karyawan, marketing kemudian strategi tersebut dijalankan. Antara pendanaan dan penyaluran dana alurnya juga seperti itu.

P: Dalam rapat tersebut melibatkan siapa saja?

N: Kalau dalam rapat kerja melibatkan semua staf.

P: Bagaimana mekanisme menentukan nilai bagi hasil?

N: Kalau pendanaan nilai bagi hasilnya sejalan dengan tingkat pendapatan perbankan sehingga setiap bulannya berubah. Sedangkan untuk pembiayaan sesuai dengan nisbannya.

P: Jadi sesuai dengan kesepakatan di awal?

N: Iya sesuai kesepakatan diawal, kecuali murabahah. Kalau untuk murabahah ditentukan oleh bank kalau jual beli.

P: Untuk pendanaan, produk apa yang paling banyak digunakan dan yang paling sedikit digunakan?

N: Produk paling banyak murabahah dan paling sedikit dana talangan, karena kita batasi. Itu untuk pembiayaan. Kalau untuk penghimpunan dana yang paling banyak itu tabungan wadiah dan deposito.

P: Produk pendanaan yang paling sedikit apa?

N: Untuk yang paling sedikit kita ada apd umat yang nahdatul ulama.

P: Apakah ada strategi pembiayaan dan pendanaan khusus dalam menghadapi pandemi COVID-19?

N: Untuk pembiayaan kita lakukan relaksasi angsuran, karena masyarakat sangat terpengaruh sehingga dilakukan relaksasi angsuran. Kalau untuk penghimpunan dana kita menasar kalangan yang tidak terpengaruh seperti pegawai-pegawai instansi, tempat grosir, penjual sembako, penjual alat kesehatan, dan konveksi.

P: Pada masa pandemi, produk pembiayaan apa yang paling banyak digunakan dan paling sedikit peminatnya?

N: Yang paling banyak digunakan adalah produk murobahah, multi guna, untuk PNS itu banyak. Karena pendapatan PNS cenderung sama, tidak berpengaruh. Kalau paling sedikit itu haji karena sedang tidak ada pemberangkatan dan itu sangat berpengaruh pada orang yang ingin mengambilnya.

P: Untuk pendanaan bagaimana pak?

N: Untuk pendanaan alhamdulillah normal, paling waktu diawal-awal banyak penarikan tapi sekarang sudah normal lagi.

P: Bagaimana strategi untuk memasarkan produk pendanaan dan pembiayaan?

N: Untuk pendanaan dan pembiayaan kita melakukan sosialisasi, grebek pasar, penyebaran brosur baik lewat digital dan non digital. Yang jelas kita perbanyak kunjungan dan referensi itu penting juga.

P: Media yang digunakan apa saja?

N: Selain melakukan kunjungan dan sosialisasi, kita juga melalui WA bisnis, facebook dan lain-lain.

P: Cara menentukan metode promosinya bagaimana?

N: Kita lihat dulu segmennya butuh apa, kalau yang bisa melalui digital maka kita menggunakan digital dan yang harus kunjungan maka kita melakukan kunjungan. Jadi kita beda-bedakan.

P: Apakah BPRS memberikan sponsorship dan publisitas dalam mengembangkan merek?

N: Iya, yang pasti melakukan sponsorship. Yang sudah melakukan kerja sama maka kita pasang disekolah-sekolah atau instansi contohnya kalender. Kemudian diradio kita juga ikuti sponsorship.

P: Untuk kerja sama, apakah BPRS mengadakan kerja sama dengan pihak lain?

N: Ya, untu pihak ketiga kita banyak melakukan kerja sama dengan sekolah, instansi, dinas, yayasan, pihak swasta maupun negeri tetap kita lakukan.

P: Cara untuk memperluas jaringan pada pihak yang memiliki dana besar itu bagaimana?

N: Kita membangun kepercayaan terlebih dahulu kepada calon nasabah tersebut kemudian kita masuk kemudian kita meminta nasabah tersebut untuk melakukan promosi karena zaman sekarang kalau langsung melakukan promosi kebanyakan ditolak. Jad strateginya melakukan pendekatan terlebih dahulu secara kekeluargaan, jadi kita kenal dulu.

P: Untuk menjaga loyalitas nasabah bagaimana?

N: Yang namanya loyalitas itu untuk kepercayaan. Nasabah kadang lebih percaya kepada staf marketing kita daripada bank. Kita harus dekat dengan nasabah dalam artian secara profesional.

P: Kalau untuk memprluas jaringan pada semua pihak untuk menggunakan dana dari BPRS itu bagaimana?

N: Kita melakukan sosialisasi kemudian kita meminta referensi. Jadi setiap ke nasabah kita juga meminta referensi.

P: Bagaimana cara untuk mendekati masyarakat, terutama komunitas UMKM untuk menggunakan produk dari BPRS?

N: Kita biasanya melalui paguyuban, sekertarisnya, pengurusnya kita dekati kemudian kita melakukan sosialisasi setelah itu kita lakukan kerja sama. Jadi melalui pengurus paguyuban dulu karena lebih mudah dibandingkan door to door.

P: Dana yang sudah duhimpun disalurkan kemana saja?

N: Dana yang sudah dihimpun disalurkan ke pembiayaan-pembiayaan yang produktif.

P: Bagaimana peran aktif BPRS dalam mengembangkan usaha masyarakat?

N: Kita membiayai usaha-usaha mikro dari yang 1juta-3juta tanpa jaminan, usaha-usaha kecil dari pedagang kecil dipasar, kaki lima kita biayai.

P: Misalkan ada penarikan dana dalam jumlah besar secara mendadak mekanismenya bagaimana?

N: Mekanismenya nasabah harus memberitahu dulu jadi nasabah datang ke kantor, jika by phone kita cek dulu saldonya. Kita konfirmasi dulu sebelumnya

P: Apabila nasabah memerlukan dana besar secara cepat mekanismenya bagaimana?

N: Harus sesuai prosedur kita, apabila riwayatnya bagus tidak masalah.

P: Jika ada angsuran yang macet mekanismenya bagaimana?

N: Apabila ada angsuran macet kita ada tim pengawasan. Kita lakukan penagihan, kemudian panggilan, sampai ke pengadilan.

P: Apakah pernah menerima komplain dari nasabah?

N: Sering.

P: Kebanyakan tentang apa?

N: Biasanya karena pembiayaannya lama padahal data-datanya yang diberikan nasabah kurang sehingga harus dilengkapi dulu.

P: Mekanisme apabila menerima komplain bagaimana?

N: Jika ada koplain by phone ke bawahan nanti akan diteruskan ke atasan sehingga segera bisa diatasi.

P: Penerimaan karyawan untuk divisi bisnis itu bagaimana?

N: Untuk karyawan HRD yang menangani, jadi saya hanya bilang pada HRD jika saya membutuhkan karyawan marketing itu berapa.

P: Bagaimana cara untuk meningkatkan kualitas SDM?

N: Untuk yang baru kita lakukan tes potensi akademik, psikotes kemudian wawancara. Untuk yang sudah masuk kita adakan evaluasi tiap bulan terkait pekerjaan yang sudah dilakukan. Kita ada sesi pelatihan internal, ada coaching, ada pelatihan, ada mentoring.

P: Bagaimana cara untuk meningkatkan semangat karyawan?

N: Kita ada reward dan punishment sesuai kinerja.

P: Apa dampak pandemi COVID-19 pada aktivitas bisnis?

N: Pada awal-awal COVID kita sangat menerapkan protokol kesehatan sampai sekarang juga masih menerapkan protokol kesehatan.

P: Bagaimana dengan dampak finansialnya pada pembiayaan dan pendanaan?

N: Dampak pada pendanaan banyak yang mengajukan penarikan dana tapi sekarang sudah normal. Kalau pembiayaan banyak yang mengajukan perpanjangan pembiayaan dan sepi untuk pengajuan pendanaan karena masih adaptasi.

P: Kendala apayang terjadi pada penerapan strategi bisnis?

N: Kendalanya pada tingkat persaingan.

P: Menurut bapak bagaimana perbaikan yang perlu dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut?

N: Kita tingkatkan pelayanan. Apabila pelayanan kita baik amak nasabah juga akan beralih ke kita



Lampiran 3

Transkrip Wawancara 3

Narasumber : Siti Amri Lutfiati

Jabatan : Manajer Operasional BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Waktu : 26 Agustus 2020

Jam : 13.30

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Bagaimana strategi bisnis yang diterapkan BPRS Buana Mitra?

N: Kalau terkait strategi bisnis itu dengan pak Amal mas, kalau saya terkait operasionalnya.

P: Mekanisme strategi untuk operasional bagaimana bu?

N: kalau terkait dengan mekanisme strategi operasional, kalau di operasional kan dalam bekerja menggunakan SOP. SOPberisikan aturan-aturan yang ada dan kita harus mengikuti aturan yang ada , tidak boleh keluar dari rules yang ada. Kalau divisi bisnis kan berapa yang mereka dapat kalau kita dibagian operasional bertugas mengolah. Jadi dalam mengolahnya ada SOP, aturan dan dasarnya. Kita tidak boleh keluar dari aturan tersebut.

P: Bagaimana cara untuk menyampaikan informasi pada staf apabila terjadi perubahan prosedur dan kebijakan baru?

N: Kalau untuk itu kita melakukan sosialisasi per bagian, jadi kita akan sosialisasikan terkait prosedur dan kebijakan baru tersebut, dan aturan tersebut telah ditandatangani oleh direksi.

P: Bagaimana koordinasi yang dilakukan agar kegiatan operasional berjalan efektif dan efisien?

N: Kita melakukan meeting dan evaluasi. Kalau koordinasi meeting antar pemimpin masing-masing. Kalau dioperasional kan ada bagian frontliner dan backoffice. Kita juga masing-masing dari dua itu mengadakan meeting dan dari frontliner dan backoffice dijadikan satu. Apabila ada sesuatu atau kendala yang ada kaitannya dengan operasional bisa disampaikan pada saat meeting. Kita juga ada rapat bulanan tujuannya membahas tentang evaluasi kinerja agar berjalan efektif dan efisien.

P: Untuk mekanisme pengawasan dalam kegiatan operasional bagaimana?

N: Kalau mekanisme pengawasan dan operasional kita disini sudah dibagi masing-masing. Dalam operasional ada dua supervisor yaitu supervisor pelayanan dan supervisor administrasi. Masing masing dari supervisor itu membawahi stafnya, jadi kontrolnya ada di supervisor. Jadi berjenjang, dalam operasional supervisornya tidak hanya satu. Supervisor pelayanan itu meliputi customer service dan teller, supervisor administrasi yang berkaitan dengan administrasi terkait berkas-berkas arsip dan sebagainya. Dan untuk SDM juga sendiri, masing-masing sudah ada bidangnya. Jadi dioperasional itu ada sub-subnya.

P: Bagaimana untuk pengembangan kegiatan operasional?

N: Dari sisi layanan kita mengadakan kerja sama dengan bank umum karena ada pelayanan yang tidak bisa kita lakukan. Untuk pembayaran rekening listrik, telfon dan sebagainya kita menggandeng vendor yang lain agar pelayanannya tidak itu-itu saja dan ada perkembangannya.

P: Bank yang digandeng untu diajak kerja sama itu bank apa saja bu?

N: Ada BSM, BNI Syariah, dan Bank Permata.

P: Bagaimana mekanisme dalam memantau dan menendalikan anggaran yang dialokoasikan?

N: Mekanisme utamanya kita acuannya RBP (Rancangan Busines Plan). RBP itu dibuatnya 1 tahun sekali, misalkan RBP untuk tahun 2020 maka dibuatnya pada oktober 2020. Kita juga masih ada koreksi RBP 1 kali di semester satu apabila rencananya terllu tinggi atau terlalu rendah nanti bisa diadakan evaluasi RBP. Dari RBP itu kita bisa mengendalikan biaya yang dianggarkan untuk dialokasikan. Contohnya kita sudah mengalokasikan dana RBP 100 juta, dalam waktu bulan Agustus ternyata sudah melebihi dari 100 juta berarti kan sudah melebihi maka harus dikendalikan. Kita cari mana-mana yang sekiranya biaya itu masih bisa dikendalikan. Misalkan untuk biaya tabungan kita tidak bisa kendalikan karen semakin banyak nasabah otomatis kita semakin tinggi. Jadi pos-pos biya yang kita kendalikan kita harus bisa meminimalkan mungkin pengeluaran tersebut.

P: Berati dalam tahun berjalan RBP bisa dirubah ya bu?

N: Bisa. Maksimal perubahannya adalah di bulan juni semester pertama. Karena pada hasil semester pertama ada evaluasi. Ohh sekiranya ini bisa tercapai atau

tidak, kemudian lakukan evaluasi. RBP juga atas persetujuan pemegang saham kemudian kita laporkan ke OJK.

P: Kalau strategi untuk mengatur efisiensi biaya operasional itu bagaimana?

N: Seperti tadi mas. Jadi kita mengatur efisiensi biaya, misalkan biaya tenaga kerja kan otomatis tidak bisa dirubah, terus biaya alat tulis kantor itu harus bisa memanfaatkan kertas-kertas bekas misalkan untuk surat, dokumen dan data-data yang belum fix. Terus penggunaan biaya listrik, apabila sudah tidak jam operasional maka kita harus monitor. Kita harus bisa mengatur biaya-biaya yang masih kita bisa efisiensi. Biaya tenaga kerja juga harus kita pertimbangkan, kalau kita sudah membayar tenaga kerja sekiranya sudah maksimal atau belum dengan biaya yang kita keluarkan. Semakin banyak karyawan apakah biayanya semakin tinggi dan ada peningkatan kinerja kita perlu lakukan evaluasi. Karyawan yang masih barupun kita lakukan evaluasi apabila kinerjanya kurang bagus ya kita cut.

P: Kalau terjadi peningkatan biaya operasional, bagaimana langkah yang diambil?

N: Apabila biaya operasional tinggi maka pendapatan harus naik. Berarti langkahnya adalah penyaluran pembiayaan, pengatasan pembiayaan bermasalah. Untuk menyeimbangkan pendapatan dengan biaya yang naik maka pendapatan juga harus naik.

P: Berarti antara pendapatan dan pembiayaan harus seimbang ya bu?

N: Iya. Pendapatan harus digenjot dan penanganan pembiayaan bermasalah juga harus ditindak lanjuti juga terutama pendapatan-pendapatan yang belum tertagih.

P: Untuk menilai kinerja dan memberikan umpan balik pada staf itu bagaimana bu?

N: Untuk menilai dan memberikan umpan balik pada staf kita melakukan evaluasi mas. Evaluasi melalui atasan langsung apa yang harus direvisi, contohnya kan kita ada penilaian kinerja dibagian SDM namanya GPI. Terus pada bagian admin dan hubungan masyarakat. Untuk penilaian kita mempunyai kriteria penilaian masing-masing.

P: Bagaimana observasi yang dilakukan untuk melihat kinerja staf?

N: Kita adakan evaluasi.

P: Untuk meningkatkan kinerja staf bagaimana?

N: Pertama adalah kita melakukan evaluasi, yang kedua adalah selain adanya evaluasi kinerja dan sebagainya kita juga ada reward dan lain sebagainya. Misalkan masing-masing karyawan berprestasi akan mendapatkan reward. Otomatis mereka akan berusaha untuk yang terbaik.

P: Cara dalam mengelola penugasan kerja dan alokasi staf bagaimana bu?

N: Jadi penugasan kerja itu ada tupoksinya masing-masing. Tupoksinya itu diserahkan kepada stafnya. Kemudian supervisor menchecklist apakah yang dikerjakan sudah sesuai dengan tupoksinya. Kita harus punya daftar tugas pokoknya masing-masing, tugasnya masing-masing bagian apa, semuanya sudah ada tugasnya masing-masing, dan perbagian juga sudah mendapatkan tugasnya sendiri. Jadi ada admin, supervisor, mereka punya checklistnya masing-masing dan tidak tertukar. Jadi pekerjaan tidak bisa melakukan tugas yang sama jadi tidak

bentrok karena sudah mempunyai tugas pokok masing-masing, kecuali misalnya ada yang sedang cuti jadi ada yang menggantikan.

P: Kalau untuk sumber keuangan baik internal maupun dari eksternal yang dapat menjamin likuiditas darurat bersumber dari apa saja bu?

N: Kita melakukan penempatan diantar bank, di bank umum syariah. Karena unit kas disini kita juga ada limit asuransinya, sementara kita harus ada ketersediaan untuk hariannya yang ditempatkan di bank umum syariah.

P: Jadi uang yang ada di BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga juga ditempatkan di bank lain ya bu?

N: Iya, kalau di brankas BPRS nanti kita melebihi limit asuransinya, kan kita ada pagu asuransinya.

P: Bagaimana dampak finansial pada aktivitas operasional perusahaan?

N: Kalo COVID-19 semua pasti kena dampaknya ya. Kita juga asetnya mengalami penurunan tapi dalam kondisi keuangannya kita masih pada titik aman. Kita tidak begitu terkena dampaknya, tapi aset-aset turun tapi dana pihak ketiga kita masih aman untuk menjaga likuiditas dana nasabah. Allhamdulillah pendapatan dari target-target insyaallah terpenuhi.

P: Kalau dampak pada aktivitas operasional bagaimana bu?

N: Dulu waktu awal-awal pada bulan april-mei kami melakukan pengurangan jam pelayanan. Waktu masih bulan april-mei jam pelayanan dikurangi hanya sampai jam 2, tapi sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa. Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan

dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.

P: Kendala dalam penerapan strategi operasional bagaimana bu?

N: Kalau di operasional itu kompleks, jadi namanya mengolah makanan jadi harus sangat kompleks di sisi lain kita menerapkan aturan namun disisi lain kadang kita menghadapi nasabah yang belum paham dan tidak mau paham terkait aturan yang diterapkan. Jadi antara penerapan dengan aturan terkadang belum tentu semua nasabah memahami aturan kita.

P: Menurut ibu, bagaimana untuk mengatasi kendala itu?

N: Kalau menurut saya memberikan penjelasan yang jelas tapi tidak lepas dari aturan dan risiko-risiko yang timbul. Jadi kita tetap menjalankan aturan yang ada, jasa keuangan merupakan jasa yang penuh dengan risiko, jadi kita menyampaikan aturan yang ada dan mempertimbangkan risiko yang ada dan melayani nasabah dengan cara yang luwes tetapi tidak menghilangkan peraturan dan risiko yang timbul. Kita juga menerima komplain dan layanan nasabah yang diinginkan

Lampiran 4

Transkrip Wawancara 4

Narasumber : Khoiri Koko

Jabatan : SPV Lending BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Waktu : 2 September 2020

Jam : 08.30

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Bagaimana kedudukan SPV Lending dalam divisi bisni?

N: Dalam hal ini saya mensupervisi pekerjaan teman-teman lending, baik mulai dari pembiayaan sampai penagihan, mulai dari proses awal pembiayaan sampai proses selesai pencairan dan maintenance. Mensupervisi pekerjaan teman-teman di lapangan khususnya AO Lending.

P: Kalau cara mintenancenya teman-teman lending itu gimana Pak?

N: Kalau kita main ini teman-teman AO ya kita saling koordinasi tentang pekerjaan mereka, apa yang harus dilakukan, target mingguan target harian maupun target bulanan.

P: Jadi peran Supevisor pembiayaan itu bagaimana?

N: Perannya kompleks. Pada saat ada pengadaan survei kita juga survei, pada penagihan kita penagihan, sekiranya teman-teman butuh pendampingan. Tetapi secara umumnya kita mendampingi dan maintenance teman-teman dalam pekerjaan mereka.

P: Berarti bapak juga ikut turun ke lapangan?

N: Itu pasti, dari survei sampai penagihan kita koordinasi mereka butuh bantuan sekiranya nasabah-nasabah yang tidak bisa dikendalikan oleh AO maka saya yang turun langsung.

P: Kalo tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang supervisor lending itu bagaimana?

N: ya seperti tadi, tanggung jawabnya full, maintenance pekerjaan mereka terutama dalam pencapaian target, baik target pembiayaan maupun target tunggakan minimal berapa gitu, agar kondisi dalam lingkup lending terutama pembiayaan dan tunggakan karena kita fokusnya tidak hanya pembiayaan tetapi juga maintenance kondisi angsuran nasabah. Secara umum kita harus memantau terus tanggung jawab kinerja tim lending terutama mulai dari pembiayaan, tunggakan untuk mencapai target tertentu. Kita kan tim, apabila ada yang tidak mencapai target maka kita akan coaching masing-masing, kendalanya apa, masalah dilapangan seperti apa, ada hal apa yang perlu di suport.

P: Cara untuk mengarahkan staf-stafnya bagaimana pak?

N: Kita koordinasi masing-masing potensi segmen masing-masing kamu apa. Setiap daerah kan beda-beda potensinya. Jadi kita mengarahkannya misalkan prospek daerah A seperti ini, daerah B seperti ini, jadi kamu fokus pembiayaannya di ini. Kita ada banyak program, ada program emas, multi guna, multi usha dan sebagainya. Misalkan di pasar Bobotsari itu prospeknya mitra barokah karena disitu jantungnya itu masyarakat pasar maka area Bobotsari fokus ke mitra

barokah. Kalau di kota karena pegawai banyak maka segmennya segmen pegawai karena prospeknya beda masing-masing wilayah.

P: Cara untuk memberikan motivasi pada staf-staf itu bagaimana?

N: Kalau saat ini kita gali kebutuhan mereka, sebenarnya mereka itu inginnya apa si. Agar kita bisa memotifasi tapi bukan seolah-olah kita menjadi motifator, tapi kita gali mereka apa kebutuhan mereka, keinginan mereka apa. Sehingga tercipta tidak menjudge seseorang, tidak “kamu harus begini, kamu harus jadi ini, jadi seperti ini” mereka sadar sendiri kebutuhan mereka itu apa. Kalau ada keinginan berarti ada yang ingin diraih, modalnya apa? Ada punishment dan reward. Kalau kamu ingin reward maka pencapaian harus sekian, jika kamu tidak mencapai target ada punishment sekian.

P: Untuk mengontrol dan evaluasi kinerja staf itu bagaimana?

N: Kalau kontrol kita mingguan, by day juga ada, kalau tunggakan itu by weeks. Kita action plannya seperti apa satu minggu kedepan. Untuk target pembiayaannya sudah kunjungan kemana saja. Jadi person by person jadi setiap solusi harus mendapatkn rekomendasi satu orang lagi, bagaimana solusi untuk memberikan pembiayaan. Untuk tunggakan berarti harus ada weekly report. Untuk mengatur kinerja kita ada weekly report. Weekly report selalu update by day nya, baik itu pembiayaan, tagihan. Evaluasinya berarti pagi ini kamu kemana, sore ini kamu kemana, hasilnya seperti apa. Jadi laporannya by day mas tapi target mingguan juga ada, target bulanan juga ada. Misalkan untuk NPF ada penurunan, berarti pada bulan ini ada penurunan pada berapa orang.

P: Cara untuk mengukur kinerjanya bagaimana?

N: Kalau mengukur kinerjanya kita masing-masing target mengenai target pembiayaan harus berapa per bulan, tunggakan minimal berapa, kita persentasikan ada berapa persen untuk mengukur kinerja seorang account officer. Ada GPInya persentasi masing-masing perbulan maupun setahun. Kalau setahun kita bagi perbulan berapa targetnya, baik itu pembiayaan maupun tunggakan.

P: Langkah awal untuk mengetahui produk yang dibutuhkan masyarakat itu bagaimana?

N: Kalau itu kita berartikan berhubungan dengan masyarakat. Masyarakat secara garis besar memang belum sepenuhnya tahu BPRS itu apa, dia itu Bank atau BMT dan sebagainya. Kalau kita sosialisasi, prolog mengenai produk-produk kita dulu baru kita gali kebutuhan mereka itu apa. Belum tentu nasabah yang kita kunjungi itu, misalkan kita fokuskan ke pembiayaan padahal dia ga butuh uang tetapi dia ada uang ya kita arahkan untuk menabung. Jadi sebelum Kita gali mereka, kebutuhan mereka yang berdasarkan komunikasi dengan nasabah, sosialisasi dengan nasabah seperti apa sih keinginan mereka itu kalau kita juga sudah by digital, medsos dan sebagainya. Kurang lebih seperti itu.

P: Kalau strategi untuk mengembangkan produk itu bagaimana?

N: Pengembangan produk sejauh ini kita hanya mengupdate saja. Mengupdate baik dari sisi margin itu disesuaikan saja, tapi untuk pengembangan produk saat ini sih Insya Allah BPRS sudah mengcover semua kebutuhan masyarakat baik dari multi usaha, multi guna, multi jasa sudah tercover semua. Tinggal kita manage saja kebutuhan mereka itu apa, setidaknya kita hanya menambah sisi

packagingnya saja, tapi untuk pengembangannya insya allah BPRS sudah lengkap semua.

P: Untuk segmen, segmen mana yang dibidik dalam penyaluran dana?

N: Kalau segmennya masing-masing, kita ada UMKM, ada mitra barokah, mitra barokah segmennya pasar-pasar. Ada UMKM yang punya usaha, pegawai juga ada, PNS juga ada, guru juga ada. Hampir semua segmen kita bidik, tidak ada segmen khusus yang harus sekian persen. Tapi target-target tertentu itu ada sesuai dengan visi dan misi BPRS Buana Mitra Perwira untuk mensejahterakan masyarakat kecil, tapi dalam kondisi saat ini belum optimal untuk melakukan itu dari sisi usaha.

P: Strategi yang digunakan untuk mendapatkan segmen tersebut itu bagaimana?

N: Kita bisa kunjungan, pengenalan, kalau di pasar kita ada grebek pasar, kita sosialisasi ke dinas dan instansi atau ke lembaga tertentu yang notabnya yang kita selalu update kebutuhan-kebutuhan mereka maupun finansial mereka mau diarahkan kemana, baik tabungan maupun pembiayaan yang dibutuhkan mereka. Intinya sosialisasi, sosialisasi terkait banyak hal yang dilakukan, bisa sosialisasi door to door ke instansi, grebek pasar.

P: Dengan banyaknya pesaing bagaimana bertahan di segmen tersebut?

N: Kalau dengan kompetitor otomatis pesaing kita kan Bank BUMN, kalau dengan setra bank swasta kita masih cukup berani bermain. Tadikan loyalitas terhadap nasabah kita jaga terus, maintenance, kerja sama, koordinasi dengan nasabah sehingga nasabah loyal dengan kita. Misalkan meskipun kompetitor kita

menawarkan harga lebih murah otomatis akan tetap bersama kita. Jalin komunikasi dengan baik dengan nasabah yang kita maintenance saat ini, referensi-referensi dari mereka juga kita butuhkan. Kalau kita pelayanannya baik, insya allah nasabah akan loya dengan kita. Kalau bersaing dengan kompetitor BUMN kita masih jauh, kita bisa dikatakan lebih mahal namun dengan loyalitas, layanan kita yang baik insya allah nasabah tetap terjaga, kita masih bisa bersaing.

P: Mekanisme strategi pembiayaan bagaimana?

N: Kalau dari bisnis banyak. Kalau untuk menyalurkan dana kita perbanyak solusi, sosialisasi, pengembangan, updating produk baru, itu dari sisi penyaluran agar lebih meningkat strateginya. Memang salah satu yang utama tetap referensi, setiap kunjungan untuk meningkatkan penyaluran untuk saat ini masih belum relevan kalau referensi si cukup baik. Mungkin untuk saat ini hampir 60%-70% penyaluran kita ditopang oleh data referensi nasabah.

P: Kalau mekanisme untuk menentukan nilai bagi hasil itu bagaimana?

N: Untuk mekanisme bagi hasil itu masing-masing, itu produk usaha atau pembelian. Kalau mekanisme bagi hasil persentasi, kalau untuk musyarokah kita menggunakan persentasi. Masing-masing tergantung segmen dan usaha masyarakat, kita harus tau keuntungannya berapa nanti untuk bank berapa untuk nasabah berapa, itu yang ditanggung untuk menjadi sebuah angsuran. Kalau untuk pembelian kita ilustrasikan secara persentasi sehingga pembagiannya jelas. Misalkan harga tanah 100 kita bilang 110, jadi kan jelas tadi 110 itu dibagi berapa bulan.

P: Strategi untuk memasarkan produk bagaimana? Khususnya produk pembiayaan

N: Kita sosialisasi, referensi. Sosialisasi bisa by person atau sosial media, hubungan harian pembiayaan ke instansi sesuai segmen masing-masing, sesuai prospek masing-masing di masing-masing wilayah.

P: Media yang digunakan untuk promosi itu apa saja?

N: Ada facebook, instagram, WA bisnis dan media digital lain. Karena program saat ini kita sedang branding BPRS maka lebih banyak di digital.

P: Selain media digital ada ga pak?

N: Kalau selain digital kita kunjungan ke instansi-instansi, melakukan sosialisasi di instansi-instansi, lembaga, di pasar kita juga melakukan grebek pasar.

P: Untuk produk yang paling banyak digunakan nasabah dan yang paling sedikit digunakann nasabah itu produk apa saja?

N: Kalau yang paling sedikit pada saat ini produk haji, ,multi jasa. Kalau yang paling banyak itu multi guna, terus multi usha.

P: Ada strategi khusus dalam menghadfapi pandemi tidak pak?

N: Kalau saat ini untuk menhadapi pandemi kita tetap fight, insya allah dalam hal ini kita lebih fokus ke pegawai karena cenderung memiliki penghasilan yang tetap, kalau yang mitra usaha saat ini kita pilah-pilah tergantung cash flownya masing-masing. Kita tidak serta merta mengiyakan, karena kita lebih waspada saat ini, kita tidak tahu kondisi ekonomi kedepan mau seperti apa. Ada beberapa hal kemarin kita mengadakan restrukturisasi pada nasabah-nasabah mitra usaha yang

notabnya pendapatannya menurun akibat pandemi ini. Kalau untuk pada saat ini kita lebih fokus ke pegawai-pegawai karena penghasilan mereka tetap,

P: Ada perbedaan tidak pak sebelum dan saat pandemi terkait produk yang paling banyak dan paling sedikit digunakan nasabah?

N: Sangat signifikan sekali. Perbandingannya saat ini lebih banyak ke pegawainya daripada ke mitra usahanya. Kita tidak tahu pandeminya sampai kapan jadi kita bermain safety ekonomi kedepannya seperti apa. Kita ada program restrukturisasi dan program restrukturisasi masih berjalan. Jadi perbedaannya cukup signifikan, dari mitra usaha hampir beberapa bulan ini kita meneunda pembiayaan-pembiayaan untuk program mitra usaha yang kita bidik saat ini lebih fokus ke multi guna.

P: Produk paling sedikit minatnya pada saat sebelum pandemi dan pada saat pandemi itu apa saja?

N: Multi jasa, sewa menyewa dan sebagainya, haji juga jasa kebetulan sedikit.

P: Bagaimana peran aktif BPRS dalam meningkatkan pengembangan usaha masyarakat?

N: Saat ini ada program UMKM, sesuai visi misi awal meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Nanti kita ada program baru, lebih tepatnya program untuk UMKM dengan segmen yang lebih tinggi, kalau dulu multi usaha yang UMKM maksimal hanya 10 juta nanti kita tingkatkan sampai 25 juta jadi tergantung kondisi usaha masing-masing. Kita sedang ada program seperti itu untuk UMKM. Untuk membantu masyarakat saat ini yang terdampak pandemi kita paling tidak membiayai dengan sejumlah paling tidak mereka bisa mengukur

usahnya kedepan seperti apa akan kita biyai. Kita pilah-pilah untu mitra usaha ini. Untuk produk UMKM kita kerja sama dengan dinas UMKM untuk kita berkolaborasi membantu UMKM dalam mengembangkan usaha dengan kebutuhan modal kita suport lebih tinggi lagi, dulu kan ada batas limitnya sekitar 10 juta maka kita tingkatkan menjadi 25 juta.

P: Usaha untuk memperluas jaringan bagaimana pak?

N: Kalau jaringan secara manualnya kita melakukan kunjungan paling tidak kedepannya harus dapat referensi dari nasabah yang kita maintenance saat ini. jaringan kita perluas semua, tidak hanya lingkup purbalingga, rencananya kita akan merambah lingkup Purwokerto dan kita sudah kerja sama untuk memperluas jaringan. Jadi tidak hanya Purbalingga saja, selama lembaga atau instansi tersebut mau bekerjasama dengan kita, maka kita tetap sosialisasi ke mereka. Kalau kita saat ini arahnya menambah jaringan ke Purwokerto.

P: Bagaimana jika ada nasabah yang secara mendadak membutuhkan dana yang besar pada BPRS Buana Mitra?

N: Sesuai dengan batas limitnya kita berapa. Kalo misalkan lebih dari batasan dari BPRS kita melakukan sindikasi dengan BPRS lain untuk menopang kebutuhan dana nasabah. Misalkan butuh 10 M batas wewenangny kita hanya 5 M maka kita melakukan kerjasama dengan BPRS lain untuk berkolaborasi membiayai nasabah tersebut.

P: Misalkan ada angsuran yang macet mekanismenya bagaimana?

N: Kalau angsuran macet kita pertama ada beberapa hal, kita kunjungi, kita kasih surat peringatan, kalau berlanju kemudian naik jadi SP1 SP2 SP3 sampai panggilan, sampai nanti masuk kasasi ke pengadilan itu berlanjut terus, ada tahapan-tahapannya.

P: Ada tim tersendiri tidak pak untuk menangani angsuran yang macet?

N: Ada, kita ada tim pengawasan khusus untuk menangani tunggakan. Tapi kalau sejarahnya kita DPK masih tanggung jawab AO, tapi kalau sudah lebih diragukan keatas berarti sampai macet itu ada tim sendiri namanya tim pengawasan.

P: Ini kan dalam masa pandemi, dampak finansial pada pembiayaan itu bagaimana?

N: Kalau sekarang modal kita masih cukup mampu untuk memenuhi kebutuhan untuk pembiayaan nasabah masih bisa ditangani. Karena pada finansial kita didukung oleh funding untuk mencari dana untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan nasabah, jadi ada tim funding yang mencari nabah untuk tabungan, deposito dan lain sebagainya. Itu salah satu DPK pihak ketiga, untuk modal sendiri kita juga di dukung oleh pemerintah insya allah masih cukup untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan masyarakat.

P: Kalau dampak untuk aktifitas pembiayaan bagaimana?

N: Untuk saat ini tunggakan pasti naik, tapi kita dukung dengan restrukturisasi insya allah supaya untuk kedepannya lebih aman, mengukur kemampuan bayar nasabah saat ini terutama untuk usaha.

P: Apa kendala dalam penerapan strategi bisnis?

N: Ada beberapa hal, kita mempromosikan produk ada yang menerima dan ada yang tidak, ada yang menawar ada yang tidak, ada yang kebutuhan masyarakat masing-masing kita bersaing dengan kompetitor dan dibanding-bandingkan. Bisanya dibanding-bandingkan produk kita dengan produk-produk yang lain.

P: Menurut bapak bagaimana untuk menangani kendala tersebut?

N: Kita menyikapinya dengan bagi hasil, kalau kita sistem syariah dengan keuntungannya yang jelas dan peruntukannya untuk apa yang jelas. Kita lebih tingkatkan dari sisi syariahnya. Kalau dibanding-bandingkan kita lihat dari sisi marginnya, misalkan kita dari sisi pelunasannya tidak ada pinalty, tidak ada pinalty outstanding, tidak ada pinalty penambahan margin. Kalau pelunasan di bank-bank umum persentasi pelunasan misalkan 3,5% dari outstanding harus dibayar kalau itu kan tidak murni. Outstanding pada saat pelunasan saja ditambah margin bagi hasil itu dari sisi kita, jadi keunggulan kita disitu, kita tidak ada pinalty atau apapun. Jika nasabah ingin melunasi ataupun misalkan kebutuhan mereka dari sisi biaya kita juga lebih ringan.

P: Jadi untuk menangani kendala-kendala yang terjadi maka kita lebih menonjolkan sisi keunggulan produk yang kita miliki?

N: Betul

Lampiran 5

Transkrip Wawancara 5

Narasumber : Eko Widiarto

Jabatan : Funding Officer BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Waktu : 8 September 2020

Jam : 07.00

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Ada berapa strategi penandaan yang diterapkan oleh BPRS Buana Mitra perwira?

N: Ada dua, segmenting sama targeting.

P: Mekanisme dari masing-masing bagaimana pak? Untuk segmenting dan targeting.

N: Dibagi sendiri-sendiri. Targetnya apa saja, segmen yang dituju apa saja.

P: Mekanisme penerapannya bagaimana pak untuk masing-masing?

N: Penerapan di masing-masing. Jadi setiap funding officer pada awal bulan diberi briefing kemudian diberi target kemudian segmen mana yang dituju.

P: Kalau dana yang dimiliki BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga bersumber dari mana saja?

N: Sumbernya berasal dari pihak ketiga yaitu masyarakat, kemudian instansi seperti BMT, kemudian dari antar bank.

P: Bagaimana langkah awal untuk mengetahui produk yang dibutuhkan masyarakat?

N: Kita lakukan penelitian pasar.

P: Penelitiannya bagaimana pak?

N: Penelitiannya kita menggunakan benchmark ke pesaing, kita juga tanya-tanya ke nasabah kira-kira produk seperti apa yang dibutuhkan.

P: Surveinya bertanya langsung ke masyarakat?

N: Iya, sambil melihat kebutuhan pasar

P: Bagaimana strategi yang digunakan untuk mengembangkan produk?

N: Untuk pengembangan produk kita lihat, kita evaluasi, setelah itu kita lihat progresnya sehingga produk tersebut dapat kita tingkatkan. Kita juga membuat produk baru tapi cukup lama penelitiannya

P: Boleh dicontohkan pengembangan produknya?

N: Contohnya kemarin kita ada mitra simpatas, mitra sipantas itu jangka waktunya 5 tahun kemudian kita perpanjang menjadi 10 tahun dan 15 tahun seperti itu. Dari selisih jangka waktu.

P: Cara menentukan produk supaya bisa bersaing dengan kompetitor itu bagaimana pak?

N: Yang pertama kita lihat dulu persaingan dengan kompetitor, tingkat bagi hasilnya berapa untuk deposito, untuk tabungan bonusnya berapa. Jadi yang kita range kira-kira nilai bagi hasilnya yang bersaing dengan kompetitor.

P: Segmen yang dibidik BPRS Buana Mitra dalam pendanaan itu mana saja pak?

N: Untuk pendanaan itu ada PNS, pedagang, kemudian pegawai swasta, dan UMKM juga.

P: Strategi untuk memasarkan produk bagaimana pak?

N: Kita melakukan kunjungan, kunjungan instansi, grebek pasar dan sebagainya

P: Yang melakukan kunjungan siapa saja?

N: Yang melakukan kunjungan ada AO, Supervisor, dan manager juga. Bisa bersama-sama atau sendiri juga bisa

P: Yang bertanggung jawab pada setiap kunjungan itu siapa?

N: Yang bertanggung jawab Supervisor.

P: Media yang digunakan dalam promosi apa saja?

N: Kalau kunjungan langsung kita menggunakan brosur dan katalog produk. Kalau via digital kita menggunakan flyer promosi di facebook.

P: Cara untuk memperluas jaringan bagaimana pak?

N: Pertama kita membuka pasar baru, lalu yang kedua strategi referensi, jadi kita meminta referensi ke nasabah lama.

P: Maksudnya referensi itu bagaimana pak?

N: Jadi kita kan ada nasabah lama yang bagus lalu kita meminta referensi mungkin saudara, teman, teman bisnis.

P: Bagaimana cara untuk menjaga loyalitas nasabah?

N: Kita selalu meningkatkan pelayanan dan menjalin silaturahmi dengan nasabah. Kalau silaturahmi itu wajib, ada jadwal kunjungannya.

P: Untuk dana yang sudah dihimpun itu disalurkan kemana saja?

N: Disalurkan ke pembiayaan yang sesuai syariah. Ada yang untuk jual beli, modal usaha, konsumsi, talangan. Yang jelas harus sesuai syariah.

P: Dampak finansial yang diakibatkan pandemi itu apa saja? Khususnya pada pendanaan

N: Pada februari, maret, april itu ada pengambilan dana tapi di mei dan juni sudah mulai stabil.

P: Kalau dampak pada kegiatan operasional pendanaan itu bagaimana?

N: Kita lebih mengedepankan protokol kesehatan.

P: Sebelum pandemi, produk apa yang paling banyak peminatnya dan produk apa yang paling sedikit peminatnya?

N: Kalau paling banyak deposito dan yang paling sedikit tabungan ijarah.

P: Ada strategi khusus tidak pak dalam menghadapi pandemi?

N: Strategi khususnya kita alihkan ke segmen-segmen yang baru. Ada segmen-segmen yang tidak terpengaruh pandemi COVID-19 malah naik, seperti grosir, sembako, alat kesehatan, dan apotik jadi kita arahkan kesitu. PNS juga tidak terpengaruh secara finansial. Kita mencari segmen yang pendapatannya cenderung stabil dan baik.

P: Pada saat pandemi, produk apa yang paling banyak peminatnya dan produk apa yang sedikit peminatnya?

N: Pada saat pandemi itu deposito yang agak turun, banyak masyarakat yang perlu pegang uang.

P: Kalau yang banyak peminatnya itu apa pak?

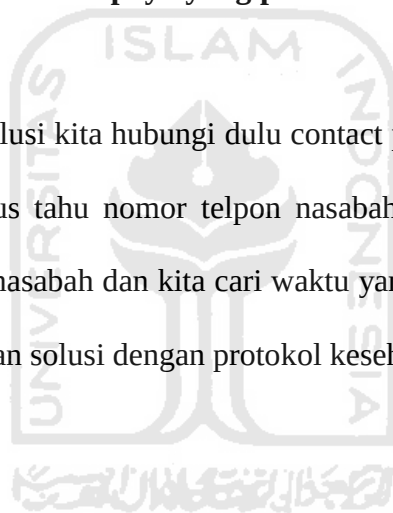
N: Yang meningkat itu tabungan jangka panjang mitra sipantas dan tabungan perencanaan.

P: Untuk kendala yang dihadapi dalam penerapan strategi bisnis khususnya pendanaan itu apa?

N: Harus memerlukan surat izin dari instansi yang kedua harus menerapkan protokol kesehatan, tidak semua instansi mau dikunjungi pada saat pandemi. Kita harus pintar-pintar melakukan pendekatan pada nasabah.

P: Menurut bapak, bagaimana upaya yang perlu dilakukan untuk mengatasi kendala itu?

N: Sebelum melakukan solusi kita hubungi dulu contact personnya sehingga tidak langsung, kedua kita harus tahu nomor telepon nasabah yang kita hubungi jadi tidak langsung datang ke nasabah dan kita cari waktu yang tepat lalu kita jelaskan bahwa kita ingin melakukan solusi dengan protokol kesehatan.



Lampiran 6

Transkrip Wawancara 6

Narasumber : Fadillah Ramdhani Akbar

Jabatan : Lending Officer BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Waktu : 8 September 2020

Jam : 07.32

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Bagaimana Strategi bisnis yang diterapkan dalam pembiayaan?

N: Dalam pembiayaan sesuai dengan POJK Nomor 11 terkait stimulus dan efek corona. Yang pertama adalah relaksasai, kita merestrukturisasi nasabah-nasabah yang terdampak COVID-19. Langkah kedua adalah peningkatan kehati-hatian dalam memberikan pembiayaan karena COVID-19 ini sangat berdampak pada nasabah sehingga apabila nasabah ingin mengajukan maka kita pilih nasabah yang benar-benar bagus karena risikonya sangat tinggi.

P: Untuk relaksasi nasabah dimulai sejak kapan?

N: Dimulai sejak maret.

P: Mekanismenya bagaimana pak?

N: Mekanismenya kita cek data base nasabah yang sudah mulai menunggak 1 kali angsuran kemudian kita kelompokkan baik itu pengusaha atau PNS kemudian kita datangi satu-satu, kita ajak berdiskusi, kita tawarkan relaksasi.

P: Mekanisme dalam memperhatikan risiko itu bagaimana pak?

N: Kita mendapatkan briefing bahwa kita harus hati-hati dalam mengecek pengajuan pembiayaan baik dari sisi sayarat maupun sisi jaminan dan sisi usaha untuk meningkatkan kehati-hatian sehingga nasabah yang layak saja yang bisa di acc.

P: Nasabah yang termasuk kategori layak itu seperti apa?

N: Yang usahanya lancar dan tidak terpengaruh pandemi kemudian dari sisi persediaan masih banyak dari sisi cash flownya juga bagus. Kemudian untuk yang konsumsi harus memiliki sumber pendapatan yang tetap.

P: Bagaimana strategi dalam mengembangkan produk?

N: Untuk strategi pengembangan produk yang pertama kita briefing secara internal tentang relaksasi dan restrukturisasi. Kita ada survei bertingkat sehingga pada saat survei ke nasabah banyak dilakukan secara hati-hati.

P: Segmen mana yang dibidik oleh BPRS Buana Mita Perwira Purbalingga?

N: Sektor grosir, sembako dan PNS.

P: Mengapa ambil segmen itu?

N: Karena segmen tersebut tidak terpengaruh pandemi dan pendapatannya cenderung stabil.

P: Strategi untuk mendapatkan segmn tersebut itu bagaimana?

N: Strateginya mirip dengan funding, kita melakukan proseling, kita melakukan solusi, baik perorangan maupun instansi, kunjungan, melalui nasabah referensi juga.

P: Maksudnya solusi itu bagaimana?

N: Solusi itu kunjungan ke nasabah.

P: Dengan banyaknya pesaing, bagaimana strategi untuk bertahan di segmen itu?

N: Kita bersaingnya dengan BPR dan bank umum, kita harus pintar-pintar menjaga hubungan dengan nasabah dan membuat hubungan yang baru dengan calon nasabah sehingga nasabah merasa nyaman karena terkadang harganya murah tapi prosesnya lama juga berpengaruh tapi lebih sedikit mahal tapi cepat itu lebih diminati.

P: Bagaimana peran aktif BPRS Buana Mitra perwira dalam mengembangkan usaha masyarakat?

N: Kita bekerja sama dengan paguyuban pedagang kaki lima, paguyuban PKL di PFC (Purbalingga Food Center), kemudian kelompok usaha di pedesaan untuk meningkatkan UMKM dengan pembiayaan.

P: Bagaimana upaya mengajak nasabah atau calon nasabah untuk menggunakan dana dari BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga?

N: Untuk mengajaknya kita melakukan promosi, sosialisasi yang terus menerus, kemudian meminta referensi.

P: Strategi promosinya seperti apa?

N: Kita menggunakan promosi konvensional menggunakan brosur, melalui kunjungan ke nasabah face to face, door to door. Untuk digital kita melalui Whatsapp bisnis, facebook dan lain sebagainya.

P: Upaya untuk memperluas jaringan itu bagaimana?

N: Kita melakukan pembukaan pasar baru, ke kelompok masyarakat yang baru, UMKM yang baru.

P: Bagaimana cara yang digunakan untuk mendekati UMKM?

N: Kita ddekati dulu paguyubannya. Klau paguyuban kan tidak perlu mendekati satu per satu tapi langsung banyak melalui pertemuan-pertemuan di paguyuban.

P: Biasanya setiap kapan?

N: Kita melakukannya per bulan. Kadang-kadang kan ada pertemuan, arisan atau kumpulan, nah kita masuk kesitu.

P: Cara untuk menjaga loyalitas nasabah itu bagaimana?

N: Mirip seperti funding. Kita pelayannya harus cepat tidak boleh bertele-tele, apapun kebutuhan nasabah dan keperluan nasabah harus kita tanggap karena apabila ada keluhan yang tidak ditanggapi akan terus berlanjut dan memberi efek.

P: Untuk keluhan biasanya apa saja?

N: Komplain terkait angsuran yang belum diambil kemudian komplain tentang pembiayaan yang sudah diajukan tapi belum di acc dan sebagainya. Terus pengambilan jaminan lunas, kan prosedurnya harus ke kantor pusat.

P: Mekanisme untuk menentukan bagi hasil bagaimana pak?

N: Kalau bagi hasil unuk musyarakah kita lihat dulu dari sisi ushanya, kita tentukan nisbahnya untuk bank berapa dan untuk nasabah berapa dilihat dari laba kotor nasabah setelah itu kita tentukan tingkat proyeksi bagi hasil dari nisbah tersebut.

P: Ada minimal persentasenya tidak pak?

N: Kalau bagi hasil tidak, tapi yang jelas tidak dibawah 0,7, karena kalau dibawah 0,7 kita rugi karena kita melepas deposit utu besar.

P: Misalkan ada angsuran yang macet, mekanismenya bagaimana?

N: Untuk angsuran yang macet itu bertingkat. Dari kunjungan, penagihan, karena angsurannya kan bay day jadi angsurannya atanggal berapa kita tagih tanggal berapa. Maksimal angsumnya itu tanggal 7 kita mulai lakukan penagihan mulai tanggal 7 kemudian 10, 15, 20, 25 dan seterusnya.

P: Ada tim khusus untuk menangani tagihan yang macet tidak?

N: Ada, namanya tim pengawasan.

P: Nasabah yang masuk dalam pengawasan itu yang seperti apa?

N: Nasabah yang sudah masuk kolektabilitas kurang lancar ke atas, maka harus dilakukan NPF. Kalau masih DPK kurang lancar itu masih ditangani oleh AO.

P: Bagaimana dampak finansial akibat pandemi pada pembiayaan?

N: Dampaknya di angsuran, banyak yang beralasan terdampak padahal aslinya tidak. Makanya perlu pendekatan dan penagihan yang ekstra.

P: Kalau dampak pada aktivitas operasional pembiayaan itu bagaimana?

N: Pada 1 bulan di bulan februari kita batasi tapi setelah itu kembali normal, paling kita menerapkan protokol kesehatan.

P: Pada saat kunjungan ada pengurangan anggota tim tidak pak?

N: Tidak, masih sama dan normal.

P: Saat sebelum pandemi, produk apa yang banyak diminati nasabah dan yang paling sedikit diminati nasabah?

N: Mitra barokah itu yang paling banyak, tapi setelah pandemi itu yang paling sedikit karena pedagang pasar terganggu aktivitasnya.

P: Kalau sebelum pandemi yang paling sedikit itu apa?

N: Sebelum pandemi yang paling sedikit itu pembiayaan usaha, kalau pada saat pandemi yang paling sedikit itu haji karena ibadah haji ditutup jadi otomatis cukup berkurang.

P: Pada saat pandemi produk pembiayaan apa yang banyak peminatnya?

N: Lebih banyak ke konsumsi.

P: Ada strategi khusus dalam menghadapi pandemi?

N: Strateginya kita perbanyak solusi dan silaturahmi.

P: Kendalanya seperti apa pak dalam penerapan strategi pembiayaan?

N: Kita tidak bisa langsung datang, kita harus hubungi nasabah dulu sebelum datang, sehingga tidak bisa langsung datang tapi harus menghubungi dulu.

P: Misalkan kalau langsung datang bagaimana pak?

N: Kalau langsung datang biasanya banyak yang sedang tidak beraktivitas di kantor, ada yang libur jadi tidak bisa ketemu juga kalau langsung datang jadi harus dihubungi dulu.

P: Sempat ada penolakan tidak pak dengan alasan sedang pandemi?

N: Tidak, karena kita melakukan pendekatan jadi dibolehkan.

P: Menurut bapak, apa solusi untuk menangani kendala tadi?

N: Kita harus melakukan pendekatan pada nasabah dan calon nasabah. Harus punya contact personnya dulu. Intinya pendekatan.

Lampiran 7

Transkrip Wawancara 7

Narasumber : Wahyu Sedyono

Jabatan : SPV Pengawasan BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Waktu : 14 September 2020

Jam : 07.00

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Bagaimana kedudukan SPV Pengawasan dalam divisi bisnis?

N: SPV Pengawasan di divisi bisnis adalah bertugas untuk mengembalikan dana-dana yang tidak tertagih dari pembiayaan-pembiayaan yang masuk NPF.

P: Bagaimana tanggung jawab SPV Pengawasan?

N: Tanggung jawabnya adalah setiap bulan diberi tanggung jawab atas nasabah-nasabah yang termasuk kategori NPF yaitu kurang lancar sampai macet.

P: Ada berapa kategori pak?

N: Ada 5 kategori. Lancar, dalam pengawasan khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet.

P: Untuk yang ditangani langsung oleh pengawasan itu dikategori apa saja?

N: Dari kurang lancar sampai macet, jadi ada tiga kategori. Kalau masih dalam lancar dan DPK itu masih ditangani AO.

P: Bagaimana cara dalam mengarahkan staf?

N: SPV Pengawasan ada 1 anak buah jadi dalam pengawasan sebagai SPV satu dan stafnya satu, tugasnya sudah dibagi menjadi dua wilayah bagian. Untuk mengarahkannya ada briefing dan evaluasi setiap hari kepada staf.

P: Bagaimana cara memberikan motivasi pada staf?

N: Koordinasinya dilakukan pagi dan sore hari. Sangat diperlukan kunjungan tim, kemudian kalau ada kunjungan tim, minta bantuan manager untuk kunjungan tim bersama tim lain untuk melakukan penagihan.

P: Bagaimana cara melakukan kontrol dan evaluasi kinerja staf?

N: Caranya adalah yang pertama mengevaluasi kunjungan penagihan yang sudah dilakukan bahkan ada berita acaranya yang harus ditanda tangani nasabah, yang kedua adalah progres uang masuk dari tagihan kategori NPF.

P: Bagaimana cara untuk mengukur kinerja staf?

N: Kan staf juga dibebani nasabah yang harus keluar dari NPF, jadi evaluasinya dalam 1 bulan dilihat dari berapa nasabah yang keluar dari kategori NPF dan masuk ke lancar.

P: Tugas pengawasan pada divisi bisnis itu bagaimana pak?

N: Yaitu memastikan agar nasabah-nasabah yang di kategori lancar dan DPK tidak masuk ke kurang lancar, diragukan dan macet sehingga harus diawasi nasabah-nasabah yang memiliki potensi untuk menunggak.

P: Tahapan dalam pengawasan itu bagaimana?

N: Nasabah yang akan melakukan akad pasti ada kunjungan oleh AO. Apabila nasabah sudah 6 bulan dan tiba-tiba ada tunggakan otomatis menjadi ranahnya

pengawasan apabila tunggakannya sudah lebih dari tiga kali. Kalau 1 itumasih tugas AO.

P: Apa prinsip yang dipegang?

N: Mendapatkan kembali uang yang seharusnya diperoleh perusahaan dari nasabah-nasabah yang macet.

P: Yang menjadi objek pengawasan itu apa saja?

N: Yang menjadi objek pengawasan itu nasabah-nasabah yang dikategorikan kurang lancar, diragukan dan macet. Termasuk jaminan

P: Data apa yang digunakan untuk dilakukan evaluasi?

N: Pengawasan kan dibekali dengan berita acara kunjungan, nah itu datanya dikumpulkan kemudian dievaluasi, nasabah ini progresnya dalam 1 minggu berapa kali dikunjungi kemudian progres uang masuknya berapa jadi evaluasi nasabah itu per data kunjungan.

P: Bagaimana cara untuk memperoleh data tersebut?

N: Laporan dari staf pengawasan kan masuk ke SPV pengawasan kemudian pada SPV pengawasan dievaluasi kemudian kami laporkan ke manager.

P: Bagaimana cara mengurangi risiko pada pembiayaan?

N: Kita harus melakukan prudential banking dan kehati-hatian. Yang pertama dari sisi pemberkasan, kemudian sesuai peraturan, jadi harus lolos proses administrasi. Kemudian kita cek jaminan, kita masukan ke pengecekan OJK, informasi debitur OJK kita lakukan, dilihat nasabah itu bermasalah atau tidak. Kemudian kita survei ke jaminannya, ke usahanya, dan survei lingkungan sekitarnya contohnya cek ke tetangga.

P: Mekanisme untuk menangani pembiayaan yang bermasalah itu seperti apa?

N: Kita berikan surat peringatan, surat panggilan bertingkat 1 sampai 3, kalau tidak bisa maka kita lakukan litigasi ke pengadilan agama, kita lakukan gugatan. Kalau bisa diselesaikan secara kekeluargaan maka kita akan selesaikan secara kekeluargaan apa bila tidak maka kita akan melakukan gugatan.

P: Ada kendala atau tidak pak dalam penerapan strategi dalam pengawasan?

N: Kendalanya kita menghadapi nasabah-nasabah yang bermasalah.

P: Dengan adanya pandemi, pembiayaan yang bermasalah menjadi meningkat tidak?

N: Cukup meningkat tetapi tidak terlalu signifikan.

P: Menurut bapak, bagaimana cara untuk mengatasi kendala tadi pak?

N: Dengan kita melakukan pengawasan melekat, kemudian kita lakukan relaksasi pembiayaan, secara rutin kita kunjungi nasabah-nasabah bermasalah dan dilakukan pemantauan.

P: Maksud dari pengawasan melekat itu bagaimana?

N: Staf pengawasan tidak dibiarkan bekerja sendirian tapi kita cek setiap hari.

Apakah kunjungan yang dilakukan benar-benar dilakukan atau tidak.

Lampiran 8

Transkrip Wawancara 8

Narasumber : Supriyo

Jabatan : Manajer Operasional BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Waktu : 14 September 2020

Jam : 07.40

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Bagaimana tugas pengawasan pada divisi bisnis?

N: Melaksanakan arahan dari SPV Pengawasan untuk melakukan penagihan pada nasabah-nasabah yang bermasalah dan masuk kategori NPF.

P: Bagaimana tahapan dalam pengawasan?

N: Pada awal bulan kan ada tagihan per tanggal akhir bulan, yang termasuk kategori NPF sudah menjadi tugas pengawasan, dan dari awal bulan kita sudah membuat action plan untuk penagihan.

P: Prinsip yang dipegang itu seperti apa?

N: Prinsip penagihan yang tegas dan bagaimana cara untuk membuat uang perusahaan kembali.

P: Apa yang menjadi objek pengawasan?

N: Nasabah yang bermasalah kemudian jaminan.

P: Data apa yang dikumpulkan untuk dilakukan evaluasi?

N: Berkas pembiayaannya dulu, kemudian informasi pembiayaan di internal dan berita acara kunjungan. Itu yang akan di evaluasi. Kartu pengawasan juga ada setiap nasabah.

P: Untuk memperoleh data-data tadi caranay bagaimana?

N: Kita minta ke admin.

P: Risiko apa saja yang ada dalam pembiayaan?

N: Risiko finansial dan non finansial.

P: Cara mengurangi risikonya bagaimana?

N: Kita melakukan prinsip kehati-hatian dalam pengawasan dalam mengawasi pembiayaan.

P: Bagaimana penggolongan nasabah berdasarkan risiko?

N: Penggolongan nasabah berisiko tinggi, pembiayaan PNS, pembiayaan tempo. Kalau risiko yang menggunakan jaminan maka ada mitigasi jaminan, kalau risiko pembiayaan potong gaji itu tidak ada jaminannya dan itu cukup berisiko.

P: Bagaimana mekanisme untuk menangani pembiayaan yang bermasalah.

N: Ada peringatan, panggilan, sampai pengadilan.

P: Dengan adanya pandemi, banyak tidak pembiayaan-pembiayaan yang macet?

N: Menangani pembiayaan yang bermasalah itu seperti jamur, kita cabut 14 masuk 14. Pengawasan cukup berat, kita keluarkan 14 nasabah dari NPF kemudian masuk nasabah lain yang baru. Makanya kita harus ekstra kerja keras.

P: Kendala apa yang terjadi?

N: Kendalanya adalah nasabah yang seharusnya mampu untuk mengangsur tapi tidak mau mengangsur. Nasabah yang sebenarnya mampu namun secara karakter jelek.

P: Menurut bapak, apa yang perlu ditingkatkan dalam pengawasan?

N: Yang perlu ditingkatkan adalah penagihan yang disiplin dan terukur sehingga tidak sia-sia. Contohnya kita datang ke nasabah yang PNS tapi kita datangnya pagi, kan itu tidak terukur



Lampiran 9

Transkrip Wawancara 9

Narasumber : Amaludin

Jabatan : Manajer Bisnis BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga

Waktu : 7 Oktober 2020

Jam : 13.00

P: Pewawancara

N: Narasumber

P: Dari hasil wawancara kemarin terkait strategi pada operasional, pada operasional kan menerapkan adanya SOP, melakukan kerja sama dengan bank lain dan juga pengendalian biaya. Itu sesuai atau tidak pak atau ada strategi lain yang belum saya sebutkan?

N: iya betul, di operasional juga melakukan peningkatan sumber daya insani. Pada bank konvensional kan sumber daya manusia kalau di syariah itu sumber daya insani. Di perbankan, sumber daya insani harus direfresh tentang kemampuannya karena kalau pekerja bekerjanya sudah rutinitas tanpa direfresh otomatis akan menimbulkan stagnan, sehingga strategi dioperasional adalah peningkatan sumber daya insani melalui pelatihan-pelatihan baik eksternal maupun internal. Selanjutnya itu ada penempatan orang pada posisi yang benar atau right man on right place. Jadi tidak ada orang yang bakatnya di marketing tapi ditempatkan di operasional.

P: Dari strategi-strategi tadi terkait peberapan SOP, mengadakan kerja sama dengan bank lain, melakukan pengendalian biaya, dan pengembangan sumber daya insani jadi untuk tujuan jangka panjangnya seperti apa pada operasional?

N: Tujuan jangka panjangnya itu efisiensi biaya agar laba meningkat karena dengan biaya operasional yang dapat ditekan otomatis akan meningkatkan laba. Kalau dari sisi sumber daya insani adalah kaderisasi karena diperbankan turnover karyawan cukup tinggi sehingga jika kaderisasi berjalan kita tidak takut kehilangan karyawan. Kalau kerja sama dengan bank lain itu meningkatkan sinergi antar lembaga.

P: Kalau dengan penerapan SOP bagaimana pak?

N: Kalau SOP otomatis pada semua lembaga pasti menerapkan SOP karena SOP sangat diperlukan agar semua berjalan sesuai rel dan tidak melenceng. Dengan adanya SOP agar seluruh karyawan bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga akan menciptakan good corporate governance yang baik, tata kelola yang baik.

P: Untuk terkait dengan pemasaran strateginya kan ada membuat inovasi, melakukan pengembangan produk, memperluas jaringan, meningkatkan kegiatan promosi, meningkatkan kepemilikan informasi pasar, dan meningkatkan pelayanan. Dari semua itu ada strategi yang lain tidak pak?

N: Kita ada digital marketing.

P: Dari sekian banyak strategi yang dilakukan, tujuan jangka panjang yang ingin dicapai itu seperti apa?

N: Kalau dipemasaran kita ingin meningkatkan market share khususnya di Purbalingga sehingga posisi kita akan semakin kuat di Purbalingga.

P: Untuk pembiayaan itu strateginya ada memperluas jaringan, melihat risiko nasabah, fokus pada segmen yang tidak terdampak pada pandemi, menangani angsuran yang bermasalah golongan 1 dan 2, menjaga loyalitas nasabah, mengembangkan produk, relaksasi angsuran, dan sindikasi pembiayaan. Ada strategi yang lain tidak pak?

N: Iya betul. Strategi saat ini lebih ke meningkatkan prinsip kehati-hatian dalam menyalurkan pembiayaan ditengan pandemi COVID-19.

P: Berari dengan melihat risiko nasabah ya?

N: Iya dengan melihat risiko, itu sangat diperluka kehati-hatian.

P: Dari strategi yang sudah dilakukan, tujuan jangka panjang apa yang ingin dicapai?

N: Tujuan jangka panjang untuk pembiayaan itu meningkatkan outstanding pembiayaan yang lancar, yang sehat sehingga dapat meningkatkan keuntungan laba. Dari laba dapat meningkatkan pendapatan asli daerah kemudian pemberian dividen pada pemegang saham, meningkatkan kesejahteraan karyawan.

P: Pada pengawasan kan bertugas untuk menangani angsuran yang bermasalah, untuk tujuan jangka panjangnya bagaimana pak?

N: Untuk tujuan jangka panjangnya dibawah 5% untuk NPFnya. Untuk standarnya 5% sedangkan kami masih 7%. Tapi kalau dibawah 5% itu sudah termasuk sehat sekali dan tidak terlalu direpotkan dengan angsuran yang bermaslah

P: Jadi targetnya 5% ya pak?

N: iya 5%, standar nasionalnya kan 7 %.

P: untuk pengembangan SDM strateginya ada kontrol dan evaluasi kinerja, melakukan rekrutmen dengan standar yang baik, memotivasi staf, dan melakukan pelatihan. Ada strategi yang lain tidak pak untuk pengembangan SDM?

N: Untuk SDM ada key performance indicator untuk karyawan, seperti penilaian kinerja. Dengan penilaian kinerja jadi pendapatan antar karyawan tidak sama meskipun posisinya sama karena dilihat dari kinerjanya. Misalkan marketing kita lihat dari targetnya, dari proses kerjanya.

P: Untuk pelatihan itu pelatihan apa saja yang pernah dilakukan?

N: Banyak sekali, ada pelatihan internal dan eksternal. Untuk pelatihan eksternal ada yang dilakukan oleh OJK, Bank Indonesia seperti itu.

P: Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai dalam pengembangan SDM itu apa?

N: Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai adalah bagaimana agar karyawan kami bisa menjadi karyawan yang kompeten dalam perbankan.

P: Pada pengimpuna dana ada strategi membidik segmen yang tidak terdampak pandemi, membuat target, memiliki sumber keuangan, memperluas jaringan, meningkatkan kemampuan memberikan laba, menjaga loyalitas nasabah, dan pembagian tugas.

N: Iya betul.

P: Ada strategi yang lain tidak?

N: Funding memang seperti itu.

P: Dari strategi-strategi tersebut, tujuan jangka panjang apa yang ingin dicapai?

N: Tujuan jangka panjangnya adalah bagaimana masyarakat mempercayakan dana kepada kami, kemudian dana pihak ketiga kita bertambah lalu kami salurkan ke pembiayaan sehingga nasabah yang mempercayakan dana ke kami akan mendapatkan bagi hasil yang bagus.

P: Dana yang dimiliki BPRS Buana Mitra Perwira berasal dari mana saja?

N: Dari masyarakat, perorangan, dan instansi.

P: Selain dana dari pihak ketiga ada sumber dana apalagi pak?

N: Ada dana antar bank, koperasi, BMT.

P: Kendala apa yang terjadi pada penerapan strategi operasional yang berasal dari internal perusahaan?

N: Kendalanya kadang masih ada SOP yang belum sesuai lalu sumber daya insani kami yang kadang ada yang belum tau tentang tanggung jawab pekerjaannya.

P: Kalau kendala yang terjadi pada strategi pemasaran yang berasal dari internal perusahaan apa saja?

N: Semangat yang masih naik turun dari karyawan, kemudian kebijakan pemerintah juga berpengaruh ke internal. Kalau dari eksternal otomatis dari pesaing ya.

P: Kalau kendala yang terjadi pada pembiayaan bagaimana pak? Kendala yang berasal dari internal.

N: Proses penilaiannya sedikit lama, tidak bisa memberi kepastian kapan bisa cair.

P: Kendala apa yang terjadi dalam pengawasan yang berasal dari internal perusahaan?

N: Kendalanya adalah tim pengawasan hanya dua orang yang mengawasi nasabah dan itu menjadi kendala karena kekurangan personel. Tapi kita siasati dengan penjadwalan kunjungan yang ketat.

P: Kendala apa yang terjadi dalam penerapan strategi pengembangan SDM yang berasal dari internal perusahaan?

N: Perusahaan ini kan masih tergolong kecil walaupun sudah 16 tahun sehingga belum tertata divisi SDMnya dengan baik. Kalau di perusahaan yang sudah besar kan ada bagaian sendiri-sendiri, ada fungsi training dan fungsi perekrutan. Kalau disini masih jadi satu.

P: Kendala pada strategi penghimpunan dana itu bagaimana pak?

N: Sama, semangat tim yang masih naik turun. Jadi harus diberi motivasi dan dilakukan coaching.

P: Peningkatan apa yang akan dilakukan untuk kedepannya pada operasional?

N: Meningkatkan seluruh kinerja karyawan diseluruh bagian operasional, yang kedua peningkatan evaluasi dan kontrol atas kinerja masing-masing bagian di operasional sehingga kalau ada evaluasi harian, evaluasi mingguan atas pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing bagian operasional akan berjalan dengan semstinya. Selama ini yang masih kurang berjalan itu evaluasi dan kontrol.

P: Kalau peningkatan pada pemasaran bagaimana pak?

N: Kalau peningkatan pemasaran melalui pelatihan-pelatihan, peningkatan product knowledge, peningkatan produk-produk yang bisa bersaing dengan bank lain.

P: Untuk peningkatan yang dilakukan pada pembiayaan bagaimana pak?

N: Peningkatan untuk pembiayaan sama, kami permudah syarat-syaratnya, dan proses pencairan danayanya kita percepat.

P: Kalau pada pengawasan bagaimana pak?

N: Kalau pada pengawasan kita meningkatkan evaluasi dan kontrol atas pembiayaan-pembiayaan bermasalah.

P: Peningkatan dalam pengembangan SDM untuk kedepannya bagaimana?

N: Kita akan berusaha agar bagian SDM bisa tertata rapi, kita harus memperbaiki struktur organisasi pada bagian SDM.

P: Peningkatan yang akan dilakukan pada peningkatan dana seperti apa pak?

N: Kita membuat tim funding dan teller moving, kemudian kita melakukan cross seling dengan tim lending, kemudian kita tingkatkan kunjungan-kunjungan pada nasabah.

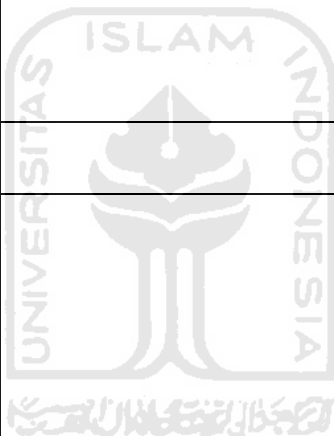
Lampiran 10

Framework Matrix Dampak Pandemi COVID-19

	A : 1. Dampak Pandemi COVID-19	B : Finansial	C : Liquiditas Masih Pada Titik Aman
1 : Amaludin			
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			Kalau sekarang modal kita masih cukup mampu untuk memenuhi kebutuhan untuk pembiayaan nasabah masih bisa ditangani. Karena pada finansial kita didukung oleh funding untuk mencari dana untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan nasabah, jadi ada tim funding yang mencari nabah untuk tabungan, deposito dan lain sebagainya. Itu salah satu DPK pihak ketiga, untuk modal sendiri kita juga di dukung oleh pemerintah insya allah masih cukup untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan masyarakat.
5 : Siti Amri Lutfiati			Kita melakukan penempatan diantar bank, di bank umum syariah. Karena unit kas disini kita juga ada limit asuransinya, sementara kita harus ada ketersediaan untuk hariannya yang

	A : 1. Dampak Pandemi COVID-19	B : Finansial	C : Liquiditas Masih Pada Titik Aman
			<p>ditempatkan dibank umum syariah.</p> <p>Kalo COVID-19 semua pasti kena dampaknya ya. Kita juga asetnya mengalami penurunan tapi dalam kondisi keuangannya kita masih pada titik aman. Kita tidak begitu terkena dampaknya, tapi aset-aset turun tapi dana pihak ketiga kita masih aman untuk menjaga liquiditas dana nasabah. Alhamdulillah pendapatan dari target-target insyaallah terpenuhi.</p>
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	D : Penurunan Aset	E : Operasional	F : Adanya Risiko Kesehatan dan Keselamatan Karyawan dan Nasabah
1 : Amaludin			<p>Pada awal-awal COVID kita sangat menerapkan protokol kesehatan sampai sekarang juga masih menerapkan protokol kesehatan.</p>

	D : Penurunan Aset	E : Operasional	F : Adanya Risiko Kesehatan dan Keselamatan Karyawan dan Nasabah
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			Pada 1 bulan di bulan februari kita batasi tapi setelah itu kembali normal, paling kita menerapkan protokol kesehatan.
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati	<p>Seperti tadi mas. Jadi kita mengatur efisiensi biaya, misalkan biaya tenaga kerja kan otomatis tidak bisa dirubah, terus biaya alat tulis kantor itu harus bisa memanfaatkan kertas-kertas bekas misalkan untuk surat, dokumen dan data-data yang belum fix. Terus penggunaan biaya listrik, apabila sudah tidak jam operasional maka kita harus monitor. Kita harus bisa mengatur biaya-biaya yang masih kita bisa efisiensi. Biaya tenaga kerja juga harus kita pertimbangkan, kalau kita sudah membayar tenaga kerja sekiranya sudah maksimal atau belum dengan biaya yang kita keluarkan. Semakin banyak karyawan apakah biayanya semakin tinggi dan ada peningkatan kinerja kita perlu lakukan evaluasi. Karyawan yang masih barupun kita lakukan evaluasi apabila kinerjanya kurang bagus ya kita cut.</p> <p>Kalo COVID-19 semua pasti kena dampaknya ya. Kita juga asetnya mengalami penurunan tapi</p>		<p>Dulu waktu awal-awal pada bulan april-mei kami melakukan pengurangan jam pelayanan. Waktu masih bulan april-mei jam pelayanan dikurangi hanya sampai jam 2, tapi sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.</p>

	D : Penurunan Aset	E : Operasional	F : Adanya Risiko Kesehatan dan Keselamatan Karyawan dan Nasabah
	dalam kondisi keuangannya kita masih pada titik aman. Kita tidak begitu terkena dampaknya, tapi aset-aset turun tapi dana pihak ketiga kita masih aman untuk menjaga likuiditas dana nasabah. Allhamdulillah pendapatan dari target-target insyaallah terpenuhi.		
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	G : Nasabah atau Calon Nasabah Menolak Ditemui	H : Sulit Berinteraksi Dengan Nasabah atau Calon Nasabah	I : Pembiayaan
1 : Amaludin			
2 : Eko Widiarto	Harus memerlukan surat izin dari instansi yang kedua harus menerapkan protokol kesehatan, tidak semua instansi mau dikunjungi pada saat pandemi. Kita harus pintar-pintar melakukan pendekatan pada nasabah.		

	G : Nasabah atau Calon Nasabah Menolak Ditemui	H : Sulit Berinteraksi Dengan Nasabah atau Calon Nasabah	I : Pembiayaan
1 : Amaludin			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati	sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.	sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.	
6 : Sukma Imam	Untuk kendala mungkin tidak terlalu besar, paling ketika nasabah itu tidak menghendaki untu ditemui fisik dengan alasan karena pandemi harus menjaga jarak. Tetapi itu tidak banyak kok nasabah yang seperti itu. Artinya relatif ada nasabah yang berkenan untuk kita temui karena kalau tidak ketemu juga susah juga kita menjelaskan produknya. Kendalanya paling itu, kita harus lebih bersabar saja si untuk bisa closing ke nasabah itu.	Untuk kendala mungkin tidak terlalu besar, paling ketika nasabah itu tidak menghendaki untu ditemui fisik dengan alasan karena pandemi harus menjaga jarak. Tetapi itu tidak banyak kok nasabah yang seperti itu. Artinya relatif ada nasabah yang berkenan untuk kita temui karena kalau tidak ketemu juga susah juga kita menjelaskan produknya. Kendalanya paling itu, kita harus lebih bersabar saja si untuk bisa closing ke nasabah itu.	
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	J : Angsuran Bermasalah	K : Penurunan Minat Pada Beberapa Produk	L : Risiko Pembiayaan Meningkat
1 : Amaludin	Pandemi ini kan berpengaruh sehingga untuk penyaluran dana kita tetap jalankan tapi kita batasi untuk tujuan kehati-hatian. Pandemi COVID-19 ini kan orang-orang dalam berusaha jga harus hati-hati. Kalau untuk pendanaan alhamdulillah kita tetap naik.	Yang paling banyak digunakan adalah produk murobahah, multi guna, untuk PNS itu banyak. Karena pendapatan PNS cenderung sama, tidak berpengaruh. Kalau paling sedikit itu haji karena sedang tidak ada pemberangkatan dan itu sangat berpengaruh pada orang yang ingin mengambilnya.	
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar	<p>Mekanismenya kita cek data base nasabah yang sudah mulai menunggak 1 kali angsuran kemudian kita kelompokkan baik itu pengusaha atau PNS kemudian kita datangi satu-satu, kita ajak berdiskusi, kita tawarkan relaksasi.</p> <p>Dampaknya di angsuran, banyak yang beralasan terdampak padahal aslinya tidak. Makanya perlu pendekatan dan penagihan yang ekstra.</p> <p>Dalam pembiayaan sesuai dengan POJK Nomor 11 terkait stimulus dan efek corona. Yang pertama adalah relaksasai, kita merestrukturisasi nasabah-nasabah yang terdampak COVID-19</p> <p>Kita mendapatkan briefing bahwa kita harus hati-hati dalam mengecek pengajuan pembiayaan baik dari sisi sayarat maupun sisi jaminan dan sisi usaha untuk meningkatkan kehati-hatian sehingga nasabah yang layak saja yang bisa di acc.</p>	<p>N: Sebelum pandemi yang paling sedikit itu pembiayaan usaha, kalau pada saat pandemi yang paling sedikit itu haji karena ibadah haji ditutup jadi otomatis cukup berkurang.</p>	<p>peningkatan kehati-hatian dalam memberikan pembiayaan karena COVID-19 ini sangat berdampak pada nasabah sehingga apabila nasabah ingin mengajukan maka kita pilih nasabah yang benar-benar bagus karena risikonya sangat tinggi.</p> <p>Kita mendapatkan briefing bahwa kita harus hati-hati dalam mengecek pengajuan pembiayaan baik dari sisi sayarat maupun sisi jaminan dan sisi usaha untuk meningkatkan kehati-hatian sehingga nasabah yang layak saja yang bisa di acc.</p>

	J : Angsuran Bermasalah	K : Penurunan Minat Pada Beberapa Produk	L : Risiko Pembiayaan Meningkat
4 : Khoiri Koko	<p>Ada beberapa hal kemarin kita mengadakan restrukturisasi pada nasabah-nasabah mitra usaha yang notabnya pendapatannya menurun akibat pandemi ini.</p> <p>Ada, kita ada tim pengawasan khusus untuk menangani tunggakan. Tapi kalau sejarahnya kita lancar dan DPK (dalam pengawasan khusus) masih tanggung jawab AO, tapi kalau sudah lebih diragukan keatas berarti sampai macet itu ada tim sendiri namanya tim pengawasan.</p> <p>Untuk saat ini tunggakan pasti naik, tapi kita dukung dengan restrukturisasi insya allah supaya untuk kedepannya lebih aman, mengukur kemampuan bayar nasabah saat ini terutama untuk usaha.</p>	<p>Kalau saat ini untuk menghadapi pandemi kita tetap fight, insya allah dalam hal ini kita lebih fokus ke pegawai karena cenderung memiliki penghasilan yang tetap, kalau yang mitra usaha saat ini kita pilah-pilah tergantung cash flownya masing-masing.</p> 	<p>Jadi perbedaannya cukup signifikan, dari mitra usaha hampir beberapa bulan ini kita meneunda pembiayaan-pembiayaan untuk program mitra usaha yang kita bidik saat ini lebih fokus ke multi guna.</p> <p>hampir beberapa bulan ini kita meneunda pembiayaan-pembiayaan untuk program mitra usaha yang kita bidik saat ini lebih fokus ke multi guna.</p>
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono	<p>Menangani pembiayaan yang bermasalah itu seperti jamur, kita cabut 14 masuk 14. Pengawasan cukup berat, kita keluarkan 14 nasabah dari NPF kemudian masuk nasabah lain yang baru. Makanya kita harus ekstra kerja keras</p>		

	J : Angsuran Bermasalah	K : Penurunan Minat Pada Beberapa Produk	L : Risiko Pembiayaan Meningkat
	Melaksanakan arahan dari SPV Pengawasan untuk melakukan penagihan pada nasabah-nasabah yang bermasalah dan masuk kategori NPF.		
8 : Wahyu Sedyono	<p>Ada 5 kategori. Lancar, dalam pengawasan khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet.</p> <p>Dari kurang lancar sampai macet, jadi ada tiga kategori. Kalau masih dalam lancar dan DPK itu masih ditangani AO.</p> <p>Kita harus melakukan prudential banking dan kehati-hatian. Yang pertama dari sisi pemberkasan, kemudian sesuai peraturan, jadi harus lolos proses administrasi. Kemudian kita cek jaminan, kita masukan ke pengecekan OJK, informasi debitur OJK kita lakukan, dilihat nasabah itu bermasalah atau tidak. Kemudian kita survei ke jaminannya, ke usahanya, dan survei lingkungan sekitarnya contohnya cek ke tetangga.</p> <p>Kita berikan surat peringatan, surat panggilan bertingkat 1 sampai 3, kalau tidak bisa maka kita lakukan litigasi ke pengadilan agama, kita lakukan gugatan. Kalau bisa diselesaikan secara kekeluargaan maka kita akan selesaikan secara kekeluargaan apa bila tidak maka kita akan melakukan gugatan.</p> <p>Angsuran yang bermasalah cukup meningkat tetapi tidak terlalu signifikan.</p>		

	J : Angsuran Bermasalah	K : Penurunan Minat Pada Beberapa Produk	L : Risiko Pembiayaan Meningkat
	setiap bulan diberi tanggung jawab atas nasabah-nasabah yang termasuk kategori NPF yaitu kurang lancar sampai macet.		

	M : Penghimpunan Dana	N : Minat Menabung dan Deposito Turun	O : Nasabah Banyak Yang Mengambil Dananya
1 : Amaludin			<p>Kalau untuk penghimpunan dana kita menyasar kalangan yang tidak terpengaruh seperti pegawai-pegawai instansi, tempat grosir, penjual sembako, penjual alat kesehatan, dan konveksi.</p> <p>Untuk pendanaan alhamdulillah normal, paling waktu diawal-awal banyak penarikan tapi sekarang sudah normal lagi.</p> <p>Dampak pada pendanaan banyak yang mengajukan penarikan dana tapi sekarang sudah normal.</p>
2 : Eko Widiarto		Pada saat pandemi itu deposito yang agak turun, banyak masyarakat yang perlu pegang uang.	<p>Pada februari, maret, april itu ada pengambilan dana tapi di mei dan juni sudah mulai stabil.</p> <p>Ada segemen-segmen yang tidak terpengaruh pandemi COVID-19 malah naik, seperti grosir, sembako, alat kesehatan, dan apotik jadi kita arahkan kesitu. PNS juga tidak terpengaruh secara finansial. Kita mencari segmen yang</p>

	M : Penghimpunan Dana	N : Minat Menabung dan Deposito Turun	O : Nasabah Banyak Yang Mengambil Dananya
			pendapatannya cenderung stabil dan baik.
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam		<p>Strategi yang dipakai untuk saat ini dengan melihat kondisi ekonomi yang sedang dipenuhi dengan banyak tatangan, pertumbuhannya yang melambat. Maka kita harus pintar dalam mencari cara untuk mendapatkan dana. Untuk saat ini sedang diarahkan untuk kita membangun relasi sebanyak mungkin, kemudian kita membangun jaringan sebanyak mungkin, kemudian kita jalin komunikasi dengan orang banyak dengan harapan semakin menguatkan brand kita dimasyarakat. Dengan semakin kuatnya brand, diharapkan menjadi salah satu jalan untuk kedepannya. Mungkin hasilnya tidak langsung didapatkan sekarang, namun untuk beberapa bulan atau tahun yang akan datang insyaallah kita bisa mendapatkan hasilnya. Jadi strateginya untuk saat ini adalah lebih ke bagaimana kita membangun jaringan dan memperluas jaringan</p> <p>Kalo untuk beberapa bulan kemarin pada awal pandemi, kita cukup merasakan ada penurunan</p>	<p>Strategi yang dipakai untuk saat ini dengan melihat kondisi ekonomi yang sedang dipenuhi dengan banyak tatangan, pertumbuhannya yang melambat. Maka kita harus pintar dalam mencari cara untuk mendapatkan dana. Untuk saat ini sedang diarahkan untuk kita membangun relasi sebanyak mungkin, kemudian kita membangun jaringan sebanyak mungkin, kemudian kita jalin komunikasi dengan orang banyak dengan harapan semakin menguatkan brand kita dimasyarakat. Dengan semakin kuatnya brand, diharapkan menjadi salah satu jalan untuk kedepannya. Mungkin hasilnya tidak langsung didapatkan sekarang, namun untuk beberapa bulan atau tahun yang akan datang insyaallah kita bisa mendapatkan hasilnya. Jadi strateginya untuk saat ini adalah lebih ke bagaimana kita membangun jaringan dan memperluas jaringan</p> <p>Kalo untuk beberapa bulan kemarin pada awal pandemi, kita cukup merasakan ada penurunan</p>

	M : Penghimpunan Dana	N : Minat Menabung dan Deposito Turun	O : Nasabah Banyak Yang Mengambil Dananya
		minat masyarakat untuk menabung dan deposito. Apalagi kemarin lebaran itu juga salah satu momen dimana orang banyak mengambil simpanannya. Kalau saat ini alhamdulillah sudah mulai masuk kembali dana-dana dari nasabah meskipun tidak sebanyak sebelumnya (sebelum pandemi) sehingga kita melakukan strategi saja membangun jaringan dan meminta referensi dari nasabah. Referensi itu artinya kita bertemu dengan nasabah dan kita tidak lupa untuk menanyakan kira-kira ada tidak yang bapak/ibu (nasabah) rekomendasikan untuk menggunakan produk ini (produk yang sama). Itu salah satu cara bagaimana kita bisa mendapatkan nasabah-nasabah baru.	minat masyarakat untuk menabung dan deposito. Apalagi kemarin lebaran itu juga salah satu momen dimana orang banyak mengambil simpanannya. Kalau saat ini alhamdulillah sudah mulai masuk kembali dana-dana dari nasabah meskipun tidak sebanyak sebelumnya (sebelum pandemi) sehingga kita melakukan strategi saja membangun jaringan dan meminta referensi dari nasabah. Referensi itu artinya kita bertemu dengan nasabah dan kita tidak lupa untuk menanyakan kira-kira ada tidak yang bapak/ibu (nasabah) rekomendasikan untuk menggunakan produk ini (produk yang sama). Itu salah satu cara bagaimana kita bisa mendapatkan nasabah-nasabah baru.
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

Lampiran 11

Framework Matrix Strategi Bisnis Terhadap Pandemi COVID-19

	A : 1. Dampak Pandemi COVID-19	B : Finansial	C : Liquiditas Masih Pada Titik Aman
1 : Amaludin			
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			Kalau sekarang modal kita masih cukup mampu untuk memenuhi kebutuhan untuk pembiayaan nasabah masih bisa ditangani. Karena pada finansial kita didukung oleh funding untuk mencari dana untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan nasabah, jadi ada tim funding yang mencari nabah untuk tabungan, deposito dan lain sebagainya. Itu salah satu DPK pihak ketiga, untuk modal sendiri kita juga di dukung oleh pemerintah insya allah masih cukup untuk memenuhi kebutuhan pembiayaan masyarakat.
5 : Siti Amri Lutfiati			Kita melakukan penempatan diantar bank, di bank umum syariah. Karena unit kas disini kita juga ada limit asuransinya, sementara kita harus ada ketersediaan untuk hariannya yang ditempatkan di bank umum syariah.

	A : 1. Dampak Pandemi COVID-19	B : Finansial	C : Liquiditas Masih Pada Titik Aman
			Kalo COVID-19 semua pasti kena dampaknya ya. Kita juga asetnya mengalami penurunan tapi dalam kondisi keuangannya kita masih pada titik aman. Kita tidak begitu terkena dampaknya, tapi aset-aset turun tapi dana pihak ketiga kita masih aman untuk menjaga liquiditas dana nasabah. Allhamdulillah pendapatan dari target-target insyaallah terpenuhi.
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	D : Penurunan Aset	E : Operasional	F : Adanya Risiko Kesehatan dan Keselamatan Karyawan dan Nasabah
1 : Amaludin			Pada awal-awal COVID kita sangat menerapkan protokol kesehatan sampai sekarang juga masih menerapkan protokol kesehatan.
2 : Eko Widiarto			

	D : Penurunan Aset	E : Operasional	F : Adanya Risiko Kesehatan dan Keselamatan Karyawan dan Nasabah
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			Pada 1 bulan di bulan februari kita batasi tapi setelah itu kembali normal, paling kita menerapkan protokol kesehatan.
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati	<p>Seperti tadi mas. Jadi kita mengatur efisiensi biaya, misalkan biaya tenaga kerja kan otomatis tidak bisa dirubah, terus biaya alat tulis kantor itu harus bisa memanfaatkan kertas-kertas bekas misalkan untuk surat, dokumen dan data-data yang belum fix. Terus penggunaan biaya listrik, apabila sudah tidak jam operasional maka kita harus monitor. Kita harus bisa mengatur biaya-biaya yang masih kita bisa efisiensi. Biaya tenaga kerja juga harus kita pertimbangkan, kalau kita sudah membayar tenaga kerja sekiranya sudah maksimal atau belum dengan biaya yang kita keluarkan. Semakin banyak karyawan apakah biayanya semakin tinggi dan ada peningkatan kinerja kita perlu lakukan evaluasi. Karyawan yang masih barupun kita lakukan evaluasi apabila kinerjanya kurang bagus ya kita cut.</p> <p>Kalo COVID-19 semua pasti kena dampaknya ya. Kita juga asetnya mengalami penurunan tapi dalam kondisi keuangannya kita masih pada titik aman. Kita tidak begitu terkena dampaknya, tapi aset-aset turun tapi dana pihak ketiga kita masih aman untuk menjaga likuiditas dana nasabah. Allhamdulillah pendapatan dari target-target insyaallah terpenuhi.</p>		<p>Dulu waktu awal-awal pada bulan april-mei kami melakukan pengurangan jam pelayanan. Waktu masih bulan april-mei jam pelayanan dikurangi hanya sampai jam 2, tapi sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa. Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.</p>

	D : Penurunan Aset	E : Operasional	F : Adanya Risiko Kesehatan dan Keselamatan Karyawan dan Nasabah
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	G : Nasabah atau Calon Nasabah Menolak Ditemui	H : Sulit Berinteraksi Dengan Nasabah atau Calon Nasabah	I : Pembiayaan
1 : Amaludin			
2 : Eko Widiarto	Harus memerlukan surat zin dari instansi yang kedua harus menerapkan protokol kesehatan, tidak semua instansi mau dikunjungi pada saat pandemi. Kita harus pintar-pintar melakukan pendekatan pada nasabah.		
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati	Sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak	Sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak	

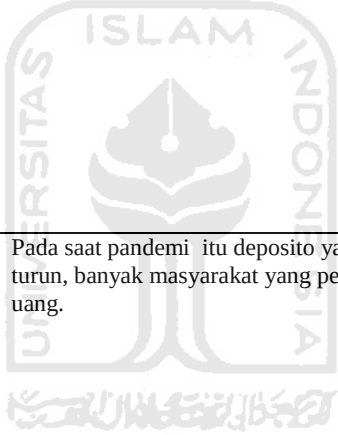
	G : Nasabah atau Calon Nasabah Menolak Ditemui	H : Sulit Berinteraksi Dengan Nasabah atau Calon Nasabah	I : Pembiayaan
	menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.	menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.	
6 : Sukma Imam	Untuk kendala mungkin tidak terlalu besar, paling ketika nasabah itu tidak menghendaki untu ditemui fisik dengan alasan karena pandemi harus menjaga jarak. Tetapi itu tidak banyak kok nasabah yang seperti itu. Artinya relatif ada nasabah yang berkenan untuk kita temui karena kalau tidak ketemu juga susah juga kita menjelaskan produknya. Kendalanya paling itu, kita harus lebih bersabar saja si untuk bisa closing ke nasabah itu.	Untuk kendala mungkin tidak terlalu besar, paling ketika nasabah itu tidak menghendaki untu ditemui fisik dengan alasan karena pandemi harus menjaga jarak. Tetapi itu tidak banyak kok nasabah yang seperti itu. Artinya relatif ada nasabah yang berkenan untuk kita temui karena kalau tidak ketemu juga susah juga kita menjelaskan produknya. Kendalanya paling itu, kita harus lebih bersabar saja si untuk bisa closing ke nasabah itu.	
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	J : Angsuran Bermasalah	K : Penurunan Minat Pada Beberapa Produk	L : Risiko Pembiayaan Meningkat
1 : Amaludin	Pandemi ini kan berpengaruh sehingga untuk penyaluran dana kita tetap jalankan tapi kita batasi untuk tujuan kehati-hatian. Pandemi COVID-19 ini kan orang-orang dalam berusaha jga harus hati-hati. Kalau untuk pendanaan alhamdulillah kita tetap naik.	Yang paling banyak digunakan adalah produk murobahah, multi guna, untuk PNS itu banyak. Karena pendapatan PNS cenderung sama, tidak berpengaruh. Kalau paling sedikit itu haji karena sedang tidak ada pemberangkatan dan itu sangat berpengaruh pada orang yang ingin mengambilnya.	

	J : Angsuran Bermasalah	K : Penurunan Minat Pada Beberapa Produk	L : Risiko Pembiayaan Meningkat
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar	<p>Mekanismenya kita cek data base nasabah yang sudah mulai menunggak 1 kali angsuran kemudian kita kelompokkan baik itu pengusaha atau PNS kemudian kita datangi satu-satu, kita ajak berdiskusi, kita tawarkan relaksasi.</p> <p>Dampaknya di angsuran, banyak yang beralasan terdampak padahal aslinya tidak. Makanya perlu pendekatan dan penagihan yang ekstra.</p> <p>Dalam pembiayaan sesuai dengan POJK Nomor 11 terkait stimulus dan efek corona. Yang pertama adalah relaksasai, kita merestrukturisasi nasabah-nasabah yang terdampak COVID-19</p> <p>Kita mendapatkan briefing bahwa kita harus hati-hati dalam mengecek pengajuan pembiayaan baik dari sisi sayarat maupun sisi jaminan dan sisi usaha untuk meningkatkan kehati-hatian sehingga nasabah yang layak saja yang bisa di acc.</p>	<p>Sebelum pandemi yang paling sedikit itu pembiayaan usaha, kalau pada saat pandemi yang paling sedikit itu haji karena ibadah haji ditutup jadi otomatis cukup berkurang.</p> 	<p>Peningkatan kehati-hatian dalam memberikan pembiayaan karena COVID-19 ini sangat berdampak pada nasabah sehingga apabila nasabah ingin mengajukan maka kita pilih nasabah yang benar-benar bagus karena risikonya sangat tinggi.</p> <p>Kita mendapatkan briefing bahwa kita harus hati-hati dalam mengecek pengajuan pembiayaan baik dari sisi sayarat maupun sisi jaminan dan sisi usaha untuk meningkatkan kehati-hatian sehingga nasabah yang layak saja yang bisa di acc.</p>
4 : Khoiri Koko	<p>Ada beberapa hal kemarin kita mengadakan restrukturisasi pada nasabah-nasabah mitra usaha yang notabnya pendapatannya menurun akibat pandemi ini.</p> <p>Ada, kita ada tim pengawasan khusus untuk menangani tunggakan. Tapi kalau sejarahnya kita lancar dan DPK (dalam pengawasan khusus) masih tanggung jawab AO, tapi kalau</p>	<p>Kalau saat ini untuk menghadapi pandemi kita tetap fight, insya allah dalam hal ini kita lebih fokus ke pegawai karena cenderung memiliki penghasilan yang tetap, kalau yang mitra usaha saat ini kita pilah-pilah tergantung cash flownya masing-masing.</p>	<p>Jadi perbedaannya cukup signifikan, dari mitra usaha hampir beberapa bulan ini kita meneunda pembiayaan-pembiayaan untuk program mitra usaha yang kita bidik saat ini lebih fokus ke multi guna.</p> <p>Hampir beberapa bulan ini kita meneunda pembiayaan-pembiayaan untuk program mitra usaha yang kita bidik saat ini lebih fokus ke</p>

	J : Angsuran Bermasalah	K : Penurunan Minat Pada Beberapa Produk	L : Risiko Pembiayaan Meningkat
	<p>sudah lebih diragukan keatas berarti sampai macet itu ada tim sendiri namanya tim pengawasan.</p> <p>Untuk saat ini tunggakan pasti naik, tapi kita dukung dengan restrukturisasi insya allah supaya untuk kedepannya lebih aman, mengukur kemampuan bayar nasabah saat ini terutama untuk usaha.</p>		multi guna.
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono	<p>Menangani pembiayaan yang bermasalah itu seperti jamur, kita cabut 14 masuk 14. Pengawasan cukup berat, kita keluarkan 14 nasabah dari NPF kemudian masuk nasabah lain yang baru. Makanya kita harus ekstra kerja keras</p> <p>Melaksanakan arahan dari SPV Pengawasan untuk melakukan penagihan pada nasabah-nasabah yang bermasalah dan masuk kategori NPF.</p>		
8 : Wahyu Sedyono	<p>Ada 5 kategori. Lancar, dalam pengawasan khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet.</p> <p>Dari kurang lancar sampai macet, jadi ada tiga kategori. Kalau masih dalam lancar dan DPK itu masih ditangani AO.</p>		

	J : Angsuran Bermasalah	K : Penurunan Minat Pada Beberapa Produk	L : Risiko Pembiayaan Meningkat
	<p>Kita harus melakukan prudential banking dan kehati-hatian. Yang pertama dari sisi pemberkasan, kemudian sesuai peraturan, jadi harus lolos proses administrasi. Kemudian kita cek jaminan, kita masukan ke pengecekan OJK, informasi debitur OJK kita lakukan, dilihat nasabah itu bermasalah atau tidak. Kemudian kita survei ke jaminannya, ke usahanya, dan survei lingkungan sekitarnya contohnya cek ke tetangga.</p> <p>Kita berikan surat peringatan, surat panggilan bertingkat 1 sampai 3, kalau tidak bisa maka kita lakukan litigasi ke pengadilan agama, kita lakukan gugatan. Kalau bisa diselesaikan secara kekeluargaan maka kita akan selesaikan secara kekeluargaan apa bila tidak maka kita akan melakukan gugatan.</p> <p>Angsuran yang bermasalah cukup meningkat tetapi tidak terlalu signifikan.</p> <p>setiap bulan diberi tanggung jawab atas nasabah-nasabah yang termasuk kategori NPF yaitu kurang lancar sampai macet.</p>		
	M : Penghimpunan Dana	N : Minat Menabung dan Deposito Turun	O : Nasabah Banyak Yang Mengambil Dananya

	M : Penghimpunan Dana	N : Minat Menabung dan DepositoTurun	O : Nasabah Banyak Yang Mengambil Dananya
1 : Amaludin			<p>Kalau untuk penghimpunan dana kita menasar kalangan yang tidak terpengaruh seperti pegawai-pegawai instansi, tempat grosir, penjual sembako, penjual alat kesehatan, dan konveksi.</p> <p>Untuk pendanaan alhamdulillah normal, paling waktu diawal-awal banyak penarikan tapi sekarang sudah normal lagi.</p> <p>Dampak pada pendanaan banyak yang mengajukan penarikan dana tapi sekarang sudah normal.</p>
2 : Eko Widiarto		Pada saat pandemi itu deposito yang agak turun, banyak masyarakat yang perlu pegang uang.	<p>Pada februari, maret, april itu ada pengambilan dana tapi di mei dan juni sudah mulai stabil.</p> <p>Ada segemen-segmen yang tidak terpengaruh pandemi COVID-19 malah naik, seperti grosir, sembako, alat kesehatan, dan apotik jadi kita arahkan kesitu. PNS juga tidak terpengaruh secara finansial. Kita mencari segmen yang pendapatannya cenderung stabil dan baik.</p>
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam		Strategi yang dipakai untuk saat ini dengan melihat kondisi ekonomi yang sedang dipenuhi dengan banyak tantangan, pertumbuhannya yang	Strategi yang dipakai untuk saat ini dengan melihat kondisi ekonomi yang sedang dipenuhi dengan banyak tantangan, pertumbuhannya yang

	M : Penghimpunan Dana	N : Minat Menabung dan DepositoTurun	O : Nasabah Banyak Yang Mengambil Dananya
		<p>melambat. Maka kita harus pintar dalam mencari cara untuk mendapatkan dana. Untuk saat ini sedang diarahkan untuk kita membangun relasi sebanyak mungkin, kemudian kita membangun jaringan sebanyak mungkin, kemudian kita jalin komunikasi dengan orang banyak dengan harapan semakin menguatkan brand kita dimasyarakat. Dengan semakin kuatnya brand, diharapkan menjadi salah satu jalan untuk kedepannya. Mungkin hasilnya tidak langsung didapatkan sekarang, namun untuk beberapa bulan atau tahun yang akan datang insyaallah kita bisa mendapatkan hasilnya. Jadi strateginya untuk saat ini adalah lebih ke bagaimana kita membangun jaringan dan memperluas jaringan</p> <p>Kalo untuk beberapa bulan kemarin pada awal pandemi, kita cukup merasakan ada penurunan minat masyarakat untuk menabung dan deposito. Apalagi kemarin lebaran itu juga salah satu momen dimana orang banyak mengambil simpanannya. Kalau saat ini alhamdulillah sudah mulai masuk kembali dana-dana dari nasabah meskipun tidak sebanyak sebelumnya (sebelum pandemi) sehingga kita melakukan strategi saja membangun jaringan dan meminta referensi dari nasabah. Referensi itu artinya kita bertemu dengan nasabah dan kita tidak lupa untuk menanyakan kira-kira ada tidak yang bapak/ibu (nasabah) rekomendasikan untuk menggunakan produk ini (produk yang sama). Itu salah satu cara bagaimana kita bisa</p>	<p>melambat. Maka kita harus pintar dalam mencari cara untuk mendapatkan dana. Untuk saat ini sedang diarahkan untuk kita membangun relasi sebanyak mungkin, kemudian kita membangun jaringan sebanyak mungkin, kemudian kita jalin komunikasi dengan orang banyak dengan harapan semakin menguatkan brand kita dimasyarakat. Dengan semakin kuatnya brand, diharapkan menjadi salah satu jalan untuk kedepannya. Mungkin hasilnya tidak langsung didapatkan sekarang, namun untuk beberapa bulan atau tahun yang akan datang insyaallah kita bisa mendapatkan hasilnya. Jadi strateginya untuk saat ini adalah lebih ke bagaimana kita membangun jaringan dan memperluas jaringan</p> <p>Kalo untuk beberapa bulan kemarin pada awal pandemi, kita cukup merasakan ada penurunan minat masyarakat untuk menabung dan deposito. Apalagi kemarin lebaran itu juga salah satu momen dimana orang banyak mengambil simpanannya. Kalau saat ini alhamdulillah sudah mulai masuk kembali dana-dana dari nasabah meskipun tidak sebanyak sebelumnya (sebelum pandemi) sehingga kita melakukan strategi saja membangun jaringan dan meminta referensi dari nasabah. Referensi itu artinya kita bertemu dengan nasabah dan kita tidak lupa untuk menanyakan kira-kira ada tidak yang bapak/ibu (nasabah) rekomendasikan untuk menggunakan produk ini (produk yang sama). Itu salah satu cara bagaimana kita bisa</p>

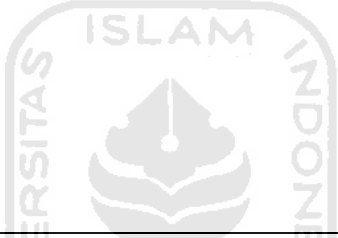
	M : Penghimpunan Dana	N : Minat Menabung dan DepositoTurun	O : Nasabah Banyak Yang Mengambil Dananya
		mendapatkan nasabah-nasabah baru. Jadi strateginya untuk saat ini adalah lebih ke bagaimana kita membangun jaringan dan memperluas jaringan serta menjain hubungan baik dengan nasabah yang sudah ada pada saat ini	mendapatkan nasabah-nasabah baru.
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

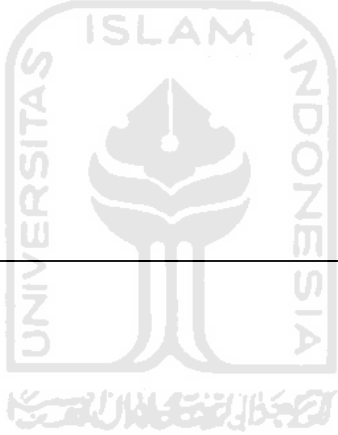
	P : Strategi	Q : Operasional	R : Adanya SOP
1 : Amaludin			
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			

5 : Siti Amri Lutfiati			Kalalu terkait dengan mekanisme strategi operasional, kalau di operasional kan dalam bekerja menggunakan SOP. SOPberisikan aturan-aturan yang ada dan kita karus mengikuti aturan yang ada , tidak boleh keluar dari rules yang ada. Kalau divisi bisnis kan berapa yang mereka dapat kalau kita dibagian operasional bertugas mengolah. Jadi dalam mengolahnya ada SOP, aturan dan dasarnya. Kita tidak boleh keluar dari aturan tersebut.
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	S : Mengadakan Kerja Sama Dengan Bank Lain	T : Penerapan Protokol Kesehatan	U : Pengendalian Biaya
1 : Amaludin		Pada awal-awal COVID kita sangat menerapkan protokol kesehatan sampai sekarang juga masih menerapkan protokol kesehatan.	Tujuan jangka panjangnya itu efisiensi biaya agar laba meningkat karena dengan biaya operasioanal yang dapat ditekan otomatis akan meningkatkan laba.
2 : Eko Widiarto		Untuk kegiatan operasional kita lebih mengedepankan protokol kesehatan.	
3 : Fadillah Ramdhani Akbar		Pada 1 bulan di bulan february kita batasi tapi setelah itu kembali normal, paling kita menerapkan protokol kesehatan.	
4 : Khoiri Koko			

	S : Mengadakan Kerja Sama Dengan Bank Lain	T : Penerapan Protokol Kesehatan	U : Pengendalian Biaya
5 : Siti Amri Lutfiati	<p>Dari sisi layanan kita mengadakan kerja sama dengan bank umum karena ada pelayanan yang tidak bisa kita lakukan. Untuk pembayaran rekening listrik, telfon dan sebagainya kita menggandeng vendor yang lain agar pelayanannya tidak itu-itu saja dan ada perkembangannya.</p> <p>Ada BSM, BNI Syariah, dan Bank Permata.</p> <p>Kita melakukan penempatan diantar bank, di bank umum syariah. Karena unit kas disini kita juga ada limit asuransinya, sementara kita harus ada ketersediaan untuk hariannya yang ditempatkan di bank umum syariah.</p>	<p>N: Dulu waktu awal-awal pada bulan april-mei kami melakukan pengurangan jam pelayanan. Waktu masih bulan april-mei jam pelayanan dikurangi hanya sampai jam 2, tapi sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa. Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.</p> <p>sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa. Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.</p>	<p>Mekanisme utamanya kita acuan RBP (Rancangan Business Plan). RBP itu dibuatnya 1 tahun sekali, misalkan RBP untuk tahun 2020 maka dibuatnya pada oktober 2020. Kita juga masih ada koreksi RBP 1 kali di semester satu apabila rencananya terlalu tinggi atau terlalu rendah nanti bisa diadakan evaluasi RBP. Dari RBP itu kita bisa mengendalikan biaya yang dianggarkan untuk dialokasikan. Contohnya kita sudah mengalokasikan dana RBP 100 juta, dalam waktu bulan Agustus ternyata sudah melebihi dari 100 juta berarti kan sudah melebihi maka harus dikendalikan. Kita cari mana-mana yang sekiranya biaya itu masih bisa dikendalikan. Misalkan untuk biaya tabungan kita tidak bisa kendalikan karena semakin banyak nasabah otomatis kita semakin tinggi. Jadi pos-pos biaya yang kita kendalikan kita harus bisa meminimalkan mungkin pengeluaran tersebut.</p> <p>Seperti tadi mas. Jadi kita mengatur efisiensi biaya, misalkan biaya tenaga kerja kan otomatis tidak bisa dirubah, terus biaya alat tulis kantor itu harus bisa memanfaatkan kertas-kertas bekas misalkan untuk surat, dokumen dan data-data yang belum fix. Terus penggunaan biaya listrik, apabila sudah tidak jam operasional maka kita harus monitor. Kita harus bisa mengatur biaya-biaya yang masih kita bisa efisiensi. Biaya tenaga kerja juga harus kita pertimbangkan, kalau kita sudah membayar tenaga kerja sekiranya sudah maksimal atau belum dengan</p>

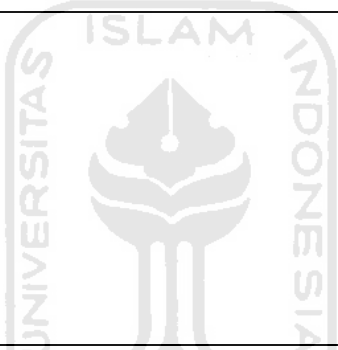
	S : Mengadakan Kerja Sama Dengan Bank Lain	T : Penerapan Protokol Kesehatan	U : Pengendalian Biaya
			<p>biaya yang kita keluarkan. Semakin banyak karyawan apakah biayanya semakin tinggi dan ada peningkatan kinerja kita perlu lakukan evaluasi. Karyawan yang masih barupun kita lakukan evaluasi apabila kinerjanya kurang bagus ya kita cut.</p> <p>Apabila biaya operasional tinggi maka pendapatan harus naik. Berarti langkahnya adalah penyaluran pembiayaan, pengatasan pembiayaan bermaslah. Untuk menyeimbangkan pendapatan dengan biaya yang naik maka pendapatan juga harus naik.</p>
6 : Sukma Imam		Untuk kendala mungkin tidak terlalu besar, paling ketika nasabah itu tidak menghendaki untu ditemui fisik dengan alasan karena pandemi harus menjaga jarak. Tetapi itu tidak banyak kok nasabah yang seperti itu. Artinya relatif ada nasabah yang berkenan untuk kita temui karena kalau tidak ketemu juga susah juga kita menjelaskan produknya. Kendalanya paling itu, kita harus lebih bersabar saja si untuk bisa closing ke nasabah itu.	
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	V : Pengurangan Jam Pelayanan	W : Pemasaran	X : Melakukan Pengembangan Produk
1 : Amaludin			<p>Kita evaluasi setiap bulan, progresnya bagaimana dari hasil tersebut kita cari kekurangannya dari produknya dan kita atasi.</p> <p>Sebelum melepas produk kita ada cek dan recek antara nasabah, sehingga produk yang kita lepas akan sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga produk tersebut berhasil dan memberi keuntungan juga.</p> <p>Kalau dipasarkan kita ingin meningkatkan market share khususnya di Purbalingga sehingga posisi kita akan semakin kuat di Purbalingga.</p>
2 : Eko Widiarto			<p>Untuk pengembangan produk kita lihat, kita evaluasi, setelah itu kita lihat progresnya sehingga produk tersebut dapat kita tingkatkan. Kita juga membuat produk baru tapi cukup lama penelitiannya</p> <p>Contohnya kemarin kita ada mitra simpantas, mitra sipantas itu jangka waktunya 5 tahun kemudian kita perpanjang menjadi 10 tahun dan 15 tahun seperti itu. Dari selisih jangka waktu.</p>
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			<p>Pengembangan produk sejauh ini kita hanya mengupdate saja. Mengupdate baik dari sisi margin itu disesuaikan saja, tapi untuk pengembangan produk saat ini sih Insya Allah BPRS sudah mengcover semua kebutuhan masyarakat baik dari multi usaha, multi guna,</p>

	V : Pengurangan Jam Pelayanan	W : Pemasaran	X : Melakukan Pengembangan Produk
			multi jasa sudah tercover semua. Tinggal kita manage saja kebutuhan mereka itu apa, setidaknya kita hanya menambah sisi packagingnya saja, tapi untuk pengembangannya insya allah BPRS sudah lengkap semua.
5 : Siti Amri Lutfiati	Dulu waktu awal-awal pada bulan april-mei kami melakukan pengurangan jam pelayanan. Waktu masih bulan april-mei jam pelayanan dikurangi hanya sampai jam 2, tapi sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa. Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.		
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	Y : Memperluas Jaringan	Z : Meningkatkan Kegiatan Promosi	AA : Meningkatkan Kepemilikan Informasi Pasar
--	-------------------------	-----------------------------------	---

	Y : Memperluas Jaringan	Z : Meningkatkan Kegiatan Promosi	AA : Meningkatkan Kepemilikan Informasi Pasar
1 : Amaludin	<p>Karena kita melihat peluang, apabila ada bank lain yang ada disegmen tersebut otomatis ceruk pasarnya besar. Kalau kita mengambil pasar yang kecil otomatis hasilnya juga kecil, persaingan memang harus dilakukan dan harus dihadapi.</p> <p>Ya, untuk pihak ketiga kita banyak melakukan kerja sama dengan sekolahan, instansi, dinas, yayasan, pihak swasta maupun negeri tetap kita lakukan.</p> <p>Kita membangun kepercayaan terlebih dahulu kepada calon nasabah tersebut kemudian kita masuk kemudian kita meminta nasabah tersebut untuk melakukan promosi karena zaman sekarang kalau langsung melakukan promosi kebanyakan ditolak. Jadi strateginya melakukan pendekatan terlebih dahulu secara kekeluargaan, jadi kita kenal dulu.</p> <p>Kita biasanya melalui paguyuban, sekertarisnya, pengurusnya kita dekati kemudian kita melakukan sosialisasi setelah itu kita lakukan kerja sama. Jadi melalui pengurus paguyuban dulu karena lebih mudah dibandingkan door to door.</p>	<p>Kalau pengumpulan dana kita intensifkan ke instansi-instansi, kita lakukan sosialisasi ke sekolahan, kemudian pasar juga kita lakukan sosialisasi, itu untuk pengumpulan dana. Untuk nasabah lama tetap kita kelola, untuk nasabah pasif kita juga kelola. Untuk penyaluran dana kita bagi per wilayah, setiap tim kita lakukan pemetaan untuk setiap wilayah</p> <p>Untuk pendanaan dan pembiayaan kita melakukan sosialisasi, grebek pasar, penyebaran brosur baik lewat digital dan non digital. Yang jelas kita perbanyak kunjungan dan referensi itu penting juga.</p> <p>Kita perbanyak sosialisasi ke instansi, silaturahmi kalau di kami namanya solusi. Dilakukan oleh tim AO sendiri maupun secara tim. Kita juga melakukan digital marketing melalui WA bisnis, kita kirimkan katalog ke nasabah-nasabah via WA atau melalui facebook juga ada. Kita kan ada base data, jadi kalau kita datang ke instansi kita minta data list nomor WA.</p> <p>Iya, yang pasti melakukan sponsorship. Yang sudah melakukan kerja sama maka kita pasang disekolah-sekolah atau instansi contohnya kalender. Kemudian diradio kita juga ikuti sponsorship.</p>	<p>Kita melakukan penelitian dulu, kira-kira potensi apa yang dimiliki. Jadi kita tidak langsung ambil tapi kita cek dulu.</p> <p>Sebelum melepas produk kita ada cek dan recek antara nasabah, sehingga produk yang kita lepas akan sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga produk tersebut berhasil dan memberi keuntungan juga.</p> <p>Kemudian terkait persaingan, kemudian kita lakukan benchmark juga, pengecekan ke pesaing.</p> <p>Bisa melalui via telepon atau menghubungi marketingnya, atau pura-pura ke kantornya untuk tanya-tanya tentang produknya.</p>
2 : Eko Widiarto	Pertama kita membuka pasar baru, lalu yang kedua strategi referensi, jadi kita meminta referensi ke nasabah lama.		Penelitiannya kita menggunakan benchmark ke pesaing, kita juga tanya-tanya ke nasabah kira-kira produk seperti apa yang dibutuhkan.

	Y : Memperluas Jaringan	Z : Meningkatkan Kegiatan Promosi	AA : Meningkatkan Kepemilikan Informasi Pasar
	Jadi kita kan ada nasabah lama yang bagus lalu kita meminta referensi mungkin saudara, teman, teman bisnis.		Iya, sambil melihat kebutuhan pasar Untuk mengetahui produk yang dibutuhkan masyarakat kita lakukan penelitian pasar.
3 : Fadillah Ramdhani Akbar	Kita melakukan pembukaan pasar baru, ke kelompok masyarakat yang baru, UMKM yang baru. Kita dekati dulu paguyubannya. Kalau paguyuban kan tidak perlu mendekati satu per satu tapi langsung banyak melalui pertemuan-pertemuan di paguyuban. Kita melakukannya per bulan. Kadang-kadang kan ada pertemuan, arisan atau kumpulan, nah kita masuk kesitu.		
4 : Khoiri Koko	Kalau jaringan secara manualnya kita melakukan kunjungan paling tidak kedepannya harus dapat referensi dari nasabah yang kita maintenance saat ini. jaringan kita perluas semua, tidak hanya lingkup purbalingga, rencananya kita akan merambah lingkup Purwokerto dan kita sudah kerja sama untuk memperluas jaringan. Jadi tidak hanya Purbalingga saja, selama lembaga atau instansi tersebut mau bekerjasama dengan kita, maka kita tetap sosialisasi ke mereka. Kalau kita saat ini arahnya menambah jaringan ke Purwokerto.	Kalau selain digital kita kunjungan ke instansi-instansi, melakukan sosialisasi di instansi-instansi, lembaga, di pasar kita juga melakukan grebek pasar.	
5 : Siti Amri Lutfiati			

	Y : Memperluas Jaringan	Z : Meningkatkan Kegiatan Promosi	AA : Meningkatkan Kepemilikan Informasi Pasar
6 : Sukma Imam	<p>Strategi yang dipakai untuk saat ini dengan melihat kondisi ekonomi yang sedang dipenuhi dengan banyak tatangan, pertumbuhannya yang melambat. Maka kita harus pintar dalam mencari cara untuk mendapatkan dana. Untuk saat ini sedang diarahkan untuk kita membangun relasi sebanyak mungkin, kemudian kita membangun jaringan sebanyak mungkin, kemudian kita jalin komunikasi dengan orang banyak dengan harapan semakin menguatkan brand kita dimasyarakat. Dengan semakin kuatnya brand, diharapkan menjadi salah satu jalan untuk kedepannya. Mungkin hasilnya tidak langsung didapatkan sekarang, namun untuk beberapa bulan atau tahun yang akan datang insyaallah kita bisa mendapatkan hasilnya.</p> <p>kalo untuk beberapa bulan kemarin pada awal pandemi, kita cukup merasakan ada penurunan minat masyarakat untuk menabung dan deposito. Apalagi kemarin lebaran itu juga salah satu momen dimana orang banyak mengambil simpanannya. Kalau saat ini alhamdulillah sudah mulai masuk kembali dana-dana dari nasabah meskipun tidak sebanyak sebelumnya (sebelum pandemi) sehingga kita melakukan strategi saja membangun jaringan dan meminta referensi dari nasabah. Referensi itu artinya kita bertemu dengan nasabah dan kita tidak lupa untuk menanyakan kira-kira ada tidak yang bapak/ibu (nasabah) rekomendasikan untuk menggunakan produk ini (produk yang sama).</p>		

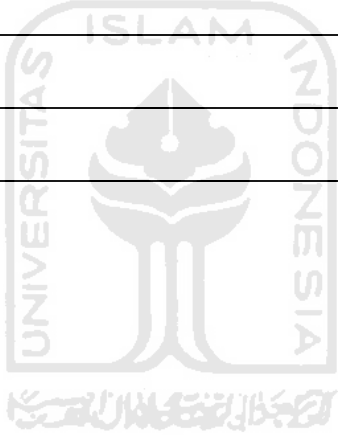
	Y : Memperluas Jaringan	Z : Meningkatkan Kegiatan Promosi	AA : Meningkatkan Kepemilikan Informasi Pasar
	Itu salah satu cara bagaimana kita bisa mendapatkan nasabah-nasabah baru.		
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	AB : Meningkatkan Pelayanan	AC : Pembiayaan	AD : Fokus Pada Segmen Yang Pendapatannya Stabil
1 : Amaludin	<p>Mau tidak mau kita harus bersaing dari sisi harga kemudiann pelayanan. Kadang harga murah tapi pelayanannya lama juga berpengaruh. Pada dasarnya masyarakat yang penting butuh cepat, walau sedikit tapi butuh cepat.</p> <p>Untuk bertahan di segmen kita harus melihat persaingan, yang jelas kita harus meningkatkan pelayanan. Kalau pembiayaan dalam 7 hari kerja harus sudah cair dan kalau untuk tabungan untuk penarikan maupun pembukuan juga harus cepat.</p> <p>Keunggulan kita adalah dari segi pelayanan, dalam pelayanan kita harus memberikan yang terbaik. Contohnya pembiayaan kita cepat.</p>		<p>N: Yang paling banyak digunakan adalah produk murobahah, multi guna, untuk PNS itu banyak. Karena pendapatan PNS cenderung sama, tidak berpengaruh. Kalau paling sedikit itu haji karena sedang tidak ada pemberangkatan dan itu sangat berpengaruh pada orang yang ingin mengambilnya.</p> <p>Tujuan jangka panjang untuk pembiayaan itu meningkatkan outstanding pembiayaan yang lancar, yang sehat sehingga dapat meningkatkan keuntungan laba.</p>

	AB : Meningkatkan Pelayanan	AC : Pembiayaan	AD : Fokus Pada Segmen Yang Pendapatannya Stabil
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			Karena segmen tersebut tidak terpengaruh pandemi dan pendapatannya cenderung stabil. Segmen yang kami bidik sektor grosir, sembako dan PNS.
4 : Khoiri Koko			Kalau saat ini untuk menghadapi pandemi kita tetap fight, insya allah dalam hal ini kita lebih fokus ke pegawai karena cenderung memiliki penghasilan yang tetap, kalau yang mitra usaha saat ini kita pilah-pilah tergantung cash flownya masing-masing. Kalau untuk pada saat ini kita lebih fokus ke pegawai-pegawai karena penghasilan mereka tetap.
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	AE : Melihat Risiko dan Penundaan Pembiayaan	AF : Memperluas Jaringan (Pembiayaan)	AG : Menangani Angsuran Bermasalah Gol 1-2
1 : Amaludin	<p>Pandemi ini kan berpengaruh sehingga untuk penyaluran dana kita tetap jalankan tapi kita batasi untuk tujuan kehati-hatian. Pandemi COVID-19 ini kan orang-orang dalam berusaha jga harus hati-hati. Kalau untuk pendanaan alhamdulillah kita tetap naik.</p> <p>Harus sesuai prosedur kita, apabila riwayatnya bagus tidak masalah.</p>	<p>Tujuan jangka panjang untuk pembiayaan itu meningkatkan outstanding pembiayaan yang lancar, yang sehat sehingga dapat meningkatkan keuntungan laba.</p>	
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar	<p>Langkah kedua adalah peningkatan kehati-hatian dalam memberikan pembiayaan karena COVID-19 ini sangat berdampak pada nasabah sehingga apabila nasabah ingin mengajukan maka kita pilih nasabah yang benar-benar bagus karena risikonya sangat tinggi.</p> <p>Kita mendapatkan briefing bahwa kita harus hati-hati dalam mengecek pengajuan pembiayaan baik dari sisi syarat maupun sisi jaminan dan sisi usaha untuk meningkatkan kehati-hatian sehingga nasabah yang layak saja yang bisa di acc.</p>	<p>Untuk mengajaknya kita melakukan promosi, sosialisasi yang terus menerus, kemudian meminta referensi.</p> <p>Kita melakukan pembukaan pasar baru, ke kelompok masyarakat yang baru, UMKM yang baru.</p> <p>Kita dekati dulu paguyubannya. Kalau paguyuban kan tidak perlu mendekati satu per satu tapi langsung banyak melalui pertemuan-pertemuan di paguyuban.</p> <p>Kita melakukannya per bulan. Kadang-kadang kan ada pertemuan, arisan atau kumpulan, nah kita masuk kesitu.</p>	<p>Untuk angsuran yang macet itu bertingkat. Dari kunjungan, penagihan, karena angsurannya kan bay day jadi angsurannya atanggal berapa kita tagih tanggal berapa. Maksimal angsumnya itu tanggal 7 kita mulai lakukan penagihan mulai tanggal 7 kemudian 10, 15, 20, 25 dan seterusnya.</p> <p>Nasabah yang sudah masuk kolektabilitas kurang lancar ke atas, maka harus dilakukan NPF. Kalau masih DPK (dalam pengawasan khusus) dan lancar itu masih ditangani oleh AO.</p>
4 : Khoiri Koko	<p>Kalau saat ini untuk menghadapi pandemi kita tetap fight, insya allah dalam hal ini kita lebih fokus ke pegawai karena cenderung memiliki penghasilan yang tetap, kalau yang mitra usaha</p>	<p>Kita bisa kunjungan, pengenalan, kalau di pasar kita ada grebek pasar, kita sosialisasi ke dinas dan instansi atau ke lembaga tertentu yang notabnya yang kita selalu update kebutuhan-</p>	<p>Ada, kita ada tim pengawasan khusus untuk menangani tunggakan. Tapi kalau sejarahnya kita lancar dan DPK (dalam pengawasan khusus) masih tanggung jawab AO, tapi kalau</p>

	AE : Melihat Risiko dan Penundaan Pembiayaan	AF : Memperluas Jaringan (Pembiayaan)	AG : Menangani Angsuran Bermasalah Gol 1-2
	<p>saat ini kita pilah-pilah tergantung cash flownya masing-masing. Kita tidak serta merta mengiyakan, karena kita lebih waspada saat ini, kita tidak tahu kondisi ekonomi kedepan mau seperti apa. Ada beberapa hal kemarin kita mengadakan restrukturisasi pada nasabah-nasabah mitra usaha yang notabnya pendapatannya menurun akibat pandemi ini. Kalau untuk pada saat ini kita lebih fokus ke pegawai-pegawai karena penghasilan mereka tetap,</p> <p>Kita tidak serta merta mengiyakan, karena kita lebih waspada saat ini, kita tidak tahu kondisi ekonomi kedepan mau seperti apa.</p> <p>hampir beberapa bulan ini kita meneunda pembiayaan-pembiayaan untuk program mitra usaha yang kita bidik saat ini lebih fokus ke multi guna.</p>	<p>kebutuhan mereka maupun finansial mereka mau diarahkan kemana, baik tabungan maupun pembiayaan yang dibutuhkan mereka. Intinya sosialisasi, sosialisasi terkait banyak hal yang dilakukan, bisa sosialisasi door to door ke instansi, grebek pasar.</p> <p>Memang salah satu yang utama tetap referensi, setiap kunjungan untuk meningkatkan penyaluran untuk saat ini masih belum relefan kalau referensi si cukup baik. Mungkin untuk saat ini hampir 60%-70% penyaluran kita ditopang oleh data referensi nasabah.</p> <p>Ada facebook, instagram, WA bisnis dan media digital lain. Karena program saat ini kita sedang branding BPRS maka lebih banyak di digital.</p> <p>Kalau selain digital kita kunjungan ke instansi-instansi, melakukan sosialisasi di instansi-instansi, lembaga, di pasar kita juga melakukan grebek pasar.</p> <p>Kalau jaringan secara manualnya kita melakukan kunjungan paling tidak kedepannya harus dapat referensi dari nasabah yang kita maintenance saat ini. jaringan kita perluas semua, tidak hanya lingkup purbalingga, rencananya kita akan merambah lingkup Purwokerto dan kita sudah kerja sama untuk memperluas jaringan. Jadi tidak hanya Purbalingga saja, selama lembaga atau instansi tersebut mau bekerjasama dengan kita, maka</p>	<p>sudah lebih diragukan keatas berarti sampai macet itu ada tim sendiri namanya tim pengawasan.</p>

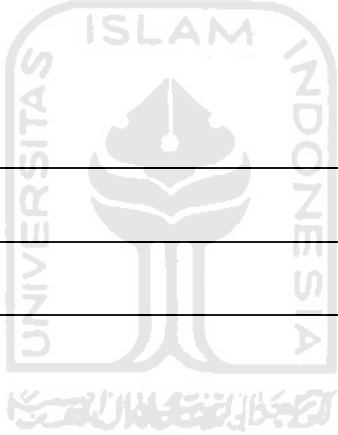
	AE : Melihat Risiko dan Penundaan Pembiayaan	AF : Memperluas Jaringan (Pembiayaan)	AG : Menangani Angsuran Bermasalah Gol 1-2
		kita tetap sosialisasi ke mereka. Kalau kita saat ini arahnya menambah jaringan ke Purwokerto.	
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono	Kita harus melakukan prudential banking dan kehati-hatian. Yang pertama dari sisi pemberkasan, kemudian sesuai peraturan, jadi harus lolos proses administrasi. Kemudian kita cek jaminan, kita masukan ke pengecekan OJK, informasi debitur OJK kita lakukan, dilihat nasabah itu bermasalah atau tidak. Kemudian kita survei ke jaminannya, ke usahanya, dan survei lingkungan sekitarnya contohnya cek ke tetangga.		Dari kurang lancar sampai macet, jadi ada tiga kategori. Kalau masih dalam lancar dan DPK itu masih ditangani AO. Mendapatkan kembali uang yang seharusnya diperoleh perusahaan dari nasabah-nasabah yang macet.

	AH : Menjaga Loyalitas Nasabah	AI : Pengembangan Produk	AJ : Relaksasi dan Restrukturisasi
1 : Amaludin			

	AH : Menjaga Loyalitas Nasabah	AI : Pengembangan Produk	AJ : Relaksasi dan Restrukturisasi
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar	<p>Kita bersaingnya dengan BPR dan bank umum, kita harus pintar-pintar menjaga hubungan dengan nasabah dan membuat hubungan yang baru dengan calon nasabah sehingga nasabah merasa nyaman karena terkadang harganya murah tapi prosesnya lama juga berpengaruh tapi lebih sedikit mahal tapi cepat itu lebih diminati.</p> <p>Kita pelayannya harus cepat tidak boleh bertele-tele, apapun kebutuhan nasabah dan keperluan nasabah harus kita tanggap karena apabila ada keluhan yang tidak ditanggapi akan terus berlanjut dan memberi efek.</p>	<p>Untuk strategi pengembangan produk yang pertama kita briefing secara internal tentang relaksasi dan restrukturisasi. Kita ada survei bertingkat sehingga pada saat survei ke nasabah banyak dilakukan secara hati-hati.</p>	<p>Dalam pembiayaan sesuai dengan POJK Nomor 11 terkait stimulus dan efek corona. Yang pertama adalah relaksasi, kita merestrukturisasi nasabah-nasabah yang terdampak COVID-19.</p> <p>Mekanismenya kita cek data base nasabah yang sudah mulai menunggak 1 kali angsuran kemudian kita kelompokkan baik itu pengusaha atau PNS kemudian kita datangi satu-satu, kita ajak berdiskusi, kita tawarkan relaksasi.</p>
4 : Khoiri Koko	<p>Kalau dengan kompetitor otomatis pesaing kita kan Bank BUMN, kalau dengan setra bank swasta kita masih cukup berani bermain. Tadikan loyalitas terhadap nasabah kita jaga terus, maintenance, kerja sama, koordinasi dengan nasabah sehingga nasabah loyal dengan kita. Misalkan meskipun kompetitor kita menawarkan harga lebih murah otomatis akan tetap bersama kita. Jalin komunikasi dengan baik dengan nasabah yang kita maintenance saat ini, referensi-referensi dari mereka juga kita butuhkan</p> <p>Kalau kita pelayannya baik, insya Allah nasabah akan loyal dengan kita. Kalau bersaing dengan kompetitor BUMN kita masih jauh, kita</p>	<p>Pengembangan produk sejauh ini kita hanya mengupdate saja. Mengupdate baik dari sisi margin itu disesuaikan saja</p>	<p>Ada beberapa hal kemarin kita mengadakan restrukturisasi pada nasabah-nasabah mitra usaha yang notabnya pendapatannya menurun akibat pandemi ini.</p>

	AH : Menjaga Loyalitas Nasabah	AI : Pengembangan Produk	AJ : Relaksasi dan Restrukturisasi
	bisa dikatakan lebih mahal namun dengan loyalitas, layanan kita yang baik insya allah nasabah tetap terjaga, kita masih bisa bersaing		
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	AK : Sindikasi Pembiayaan	AL : Pengawasan	AM : Menangani Angsuran Bermasalah
1 : Amaludin			Untuk tujuan jangka panjangnya dibawah 5% untuk NPFnya. Untuk standarnya 5% sedangkan kami masih 7%. Tapi kalau dibawah 5% itu sudah termasuk sehat sekali dan tidak terlalu direpotkan dengan angsuran yang bermasalah
2 : Eko Widiarto			

	AK : Sindikasi Pembiayaan	AL : Pengawasan	AM : Menangani Angsuran Bermasalah
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko	Sesuai dengan batas limitnya kita berapa. Kalo misalkan lebih dari batasan dari BPRS kita melakukan sindikasi dengan BPRS lain untuk menopang kebutuhan dana nasabah. Misalkan butuh 10 M batas wewenangnya kita hanya 5 M maka kita melakukan kerjasama dengan BPRS lain untuk berkolaborasi membiayai nasabah tersebut.		
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			<p>Melaksanakan arahan dari SPV Pengawasan untuk melakukan penagihan pada nasabah-nasabah yang bermasalah dan masuk kategori NPF.</p> <p>Menangani pembiayaan yang bermasalah itu seperti jamur, kita cabut 14 masuk 14. Pengawasan cukup berat, kita keluarkan 14 nasabah dari NPF kemudian masuk nasabah lain yang baru. Makanya kita harus ekstra kerja keras.</p>
8 : Wahyu Sedyono			<p>Tanggung jawabnya adalah setiap bulan diberi tanggung jawab atas nasabah-nasabah yang termasuk kategori NPF yaitu kurang lancar sampai macet.</p> <p>Ada 5 kategori. Lancar, dalam pengawasan</p>

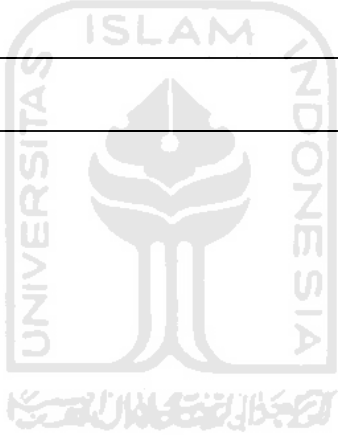
	AK : Sindikasi Pembiayaan	AL : Pengawasan	AM : Menangani Angsuran Bermasalah
			<p>khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet.</p> <p>Dari kurang lancar sampai macet, jadi ada tiga kategori. Kalau masih dalam lancar dan DPK itu masih ditangani AO.</p> <p>Kita berikan surat peringatan, surat panggilan bertingkat 1 sampai 3, kalau tidak bisa maka kita lakukan litigasi ke pengadilan agama, kita lakukan gugatan. Kalau bisa diselesaikan secara kekeluargaan maka kita akan selesaikan secara kekeluargaan apa bila tidak maka kita akan melakukan gugatan.</p>

	AN : Pengembangan SDM	AO : Control dan Evaluasi Kinerja	AP : Melakukan Rekrutmen SDM Dengan Standar Baik
1 : Amaludin		<p>Untuk yang baru kita lakukan tes potensi akademik, psikotes kemudian wawancara. Untuk yang sudah masuk kita adakan evaluasi tiap bulan terkait pekerjaan yang sudah dilakukan. Kita ada sesi pelatihan internal, ada coaching, ada pelatihan, ada mentoring.</p>	<p>Untuk yang baru kita lakukan tes potensi akademik, psikotes kemudian wawancara. Untuk yang sudah masuk kita adakan evaluasi tiap bulan terkait pekerjaan yang sudah dilakukan. Kita ada sesi pelatihan internal, ada coaching, ada pelatihan, ada mentoring.</p>
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			

	AN : Pengembangan SDM	AO : Control dan Evaluasi Kinerja	AP : Melakukan Rekrutmen SDM Dengan Standar Baik
4 : Khoiri Koko		<p>Kalau kontrol kita mingguan, by day juga ada, kalau tunggakan itu by weeks. Kita action plannya seperti apa satu minggu kedepan. Untuk target pembiayaannya sudah kunjungan kemana saja. Jadi person by person jadi setiap solusi harus mendapatkn rekomendasi satu orang lagi, bagaimana solusi untu memberikan pembiayaan. Untuk tunggakan berarti harus ada weeakly report. Untuk mengatur kinerja kita ada weakly report. Weakly report selalu updet by day nya, baik itu pembiayaan, tagihan. Evaluasinya berarti pagi ini kamu kemana, sore ini kamu kemana, hasilnya seperti apa. Jadi laporannya by day mas tapi target mingguan juga ada, target bulanan juga ada. Misalkan untuk NPF ada penurunan, berarti pada bulan ini ada penurunan pada berapa orang.</p> <p>Kalau mengukur kinerjanya kita masing-masing target mengenai target pembiayaan harus berapa per bulan, tunggakan minimal berapa, kita persentasikan ada berapa persen untuk mengukur kinerja seorang account officer. Ada GPInya persentasi masing-masing perbulan maupun setahun. Kalau setahun kita bagi perbulan berapa targetnya, baik itu pembiayaan maupun tunggakan.</p>	
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam		Kontrol dan evaluasi kinerja kalau dari sisi angka itu kita bisa melakukannya dengan melihat data pencapaian masing-masing sataff.	

	AN : Pengembangan SDM	AO : Control dan Evaluasi Kinerja	AP : Melakukan Rekrutmen SDM Dengan Standar Baik
		<p>Artinya kita nanti memproses data, “tanggal sekian pencapaian kamu sudah berapa?”, kalau itu masih jauh dari target maka kita cari kekurangannya di mana.</p> <p>Evaluasi kinerja secara periodik rutin harian kita lakukan, yaitu setiap hari di briefing pagi dan briefing sore itu salah satu bagian dari evaluasi kerja kita dan disitu kita juga melakukan kontrol, kita jelaskan secara detail. Kemudian kita juga memberikan kesempatan kepada staf untuk menyampaikan apa yang ingin disampaikan terkait apa yang menjadi kendala selama ini.</p>	
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	AQ : Memotivasi Staff	AR : Pelatihan	AS : Penghimpunan Dana
1 : Amaludin	Kita ada reward dan punishment sesuai kinerja.	<p>Untuk yang baru kita lakukan tes potensi akademik, psikotes kemudian wawancara.</p> <p>Untuk yang sudah masuk kita adakan evaluasi tiap bulan terkait pekerjaan yang sudah dilakukan. Kita ada sesi pelatihan internal, ada coaching, ada pelatihan, ada mentoring.</p>	

	AQ : Memotivasi Staff	AR : Pelatihan	AS : Penghimpunan Dana
		Banyak sekali, ada pelatihan internal dan eksternal. Untuk pelatihan eksternal ada yang dilakukan oleh OJK, Bank Indonesia seperti itu.	
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko	Kalau saat ini kita gali kebutuhan mereka, sebenarnya merka itu inginnya apa si. Agar kita bisa memotifasi tapi bukan seolah-olah kita menjadi motifator, tapi kita gali mereka apa kebutuhan mereka, keinginan mereka apa. Sehingga tercipta tidak menjudge seseorang, tidak “kamu harus begini, kamu harus jadi ini, jadi seperti ini” mereka sadar sendiri kebutuhan mereka itu apa. Kalau aad keinginan berarti ada yang ingin diraih, modalnya apa? Ada punishmen dan reward. Kalau kamu ingin reward maka pencapaian harus sekian, jika kamu tidak mencapai target ada punishment sekian.		
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam	Bagaimana memotivasi staff, kita lihat kondisi saat ini dimana tantangannya sangat besar. Yang pasti menjaga ritme kerja mereka dulu, kalau untuk memotivasi menurut saya itu bisa dilakukan kapanpun dan dengan cara misalkan kita contoh tidak hanya dari sisi pekerjaan saja . bisa dari kepribadian dan dari sisi ibadah. itu		

	AQ : Memotivasi Staff	AR : Pelatihan	AS : Penghimpunan Dana
	salah satu yang bisa dilakukan untuk memotivasi. Dan motivasi itu sendiri bisa dilakukan setiap saat dan setiap kesempatan, terutama melalui briefing. briefing kami lakukan setiap hari. Dalam satu hari ada dua Kali briefing, pagi dan sore hari. Pagi itu kita apa mematangkan rencana hari ini dan sore hari ada evaluasi apa yang sudah dilakukan seharian, dan dari situ kita bisa lakukan evaluasi dan motivasi kepada tim. Kira apa yang menjadi kendala, apa yang bisa di share.		
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

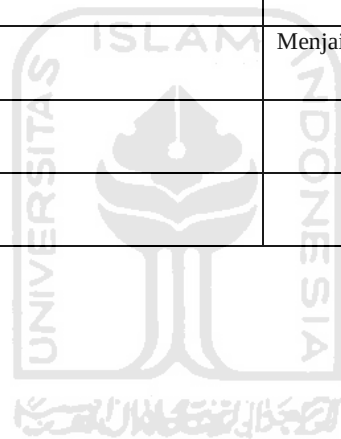
	AT : Membidik Segmen Tidak Terdampak Pandemi	AU : Memiliki Sumber Keuangan	AV : Memperluas Jaringan
1 : Amaludin	Kalau untuk penghimpunan dana kita menasar kalangan yang tidak terpengaruh seperti pegawai-pegawai instansi, tempat grosir, penjual sembako, penjual alat kesehatan, dan konveksi.	Dari masyarakat, perorangan, dan instansi Ada dana antar bank, koperasi, BMT.	
2 : Eko Widiarto	Strategi khususnya kitaalihkan ke segmen-segmen yang baru. Ada segmen-segmen yang tidak terpengaruh pandemi COVID-19 malah naik, seperti grosir, sembako, alat kesehatan,	Sumbernya berasal dari pihak ketiga yaitu masyarakat, kemudian instansi seperti BMT, kemudian dari antar bank.	Pertama kita membuka pasar baru, lalu yang kedua strategi referensi, jadi kita meminta referensi ke nasabah lama.

	AT : Membidik Segmen Tidak Terdampak Pandemi	AU : Memiliki Sumber Keuangan	AV : Memperluas Jaringan
	dan apotik jadi kita arahkan kesitu. PNS juga tidak terpengaruh secara finansial. Kita mencari segmen yang pendapatannya cenderung stabil dan baik.		Jadi kita kan ada nasabah lama yang bagus lalu kita meminta referensi mungkin saudara, teman, teman bisnis.
3 : Fadillah Ramdhani Akbar	Karena segmen tersebut tidak terpengaruh pandemi dan pendapatannya cenderung stabil.		
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam	menerapkan proses prospek nasabah dengan benar. Artinya kalo proses itu sudah dijalankan dengan benar insyaallah hasilnya akan mengikuti.		<p>Jadi strateginya untuk saat ini adalah lebih ke bagaimana kita membangun jaringan dan memperluas jaringan serta menjalin hubungan baik dengan nasabah yang sudah ada pada saat ini.</p> <p>Mekanismenya kita disini membagi funding menjadi dua sub bagian yaitu funding officer itu sendiri dan teller moving. Funding officer bertugas sebagai pembuka jalan, artinya apabila ada satu target maka funding officerlah yang membuka jalan untuk ke nasabah tersebut. Ketika sudah menjadi nasabah, selanjutnya adalah peran dari teller moving untuk melakukan maintenance ke nasabah tersebut. Teller moving melakukan penjemputan setoran dan tidak hanya itu, teller moving harus memperluas titik nasabah disekitar situ. Jadi mekanismenya funding membuka jalan kemudian untuk maintainnya yang melakukan adalah teller moving. Teller moving itu yang</p>

	AT : Membidik Segmen Tidak Terdampak Pandemi	AU : Memiliki Sumber Keuangan	AV : Memperluas Jaringan
			melakukan penjemputan setoran setiap hari atau mingguan dan dia juga harus tau kana kiri nasabah itu ada apa, ada siapa dan potensi apa yang bisa digali.
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	AW : Meningkatkan Kemampuan Memberikan Laba	AX : Menjaga Loyalitas Nasabah
1 : Amaludin	Untuk bersaing dengan kompetitor kita bermain dari sisi provitabilitas. Mau tidak mau kita harus bersaing dari sisi harga kemudiann pelayanan. Kadang harga murah tapi pelayanannya lama juga berpengaruh. Pada dasarnya masyarakat yang penting butuh cepat, walau sedikit tapi butuh cepat.	Kita melakukan kunjungan-kunjungan ke instansi maupun perseorangan sehingga kita dekat dengan nasabah sehingga nasabah juga tidak beralih ke bank lain.
2 : Eko Widiarto	Yang pertama kita lihat dulu persaingan dengan kompetitor, tingkat bagi hasilnya berapa untuk deposito, untuk tabungan bonusnya berapa. Jadi yang kita range kira-kira nilai bagi hasilnya yang bersaing dengan kompetitor.	Kita selalu meningkatkan pelayanan dan menjalin silaturahmi dengan nasabah. Kalau silaturahmi itu wajib, ada jadwal kunjungannya.
3 : Fadillah Ramdhani Akbar		

	AW : Meningkatkan Kemampuan Memberikan Laba	AX : Menjaga Loyalitas Nasabah
4 : Khoiri Koko		
5 : Siti Amri Lutfiati		
6 : Sukma Imam		Menjain hubungan baik dengan nasabah yang sudah ada pada saat ini.
7 : Supriono		
8 : Wahyu Sedyono		



Lampiran 12

Framework Matrix Mekanisme Penerapan Strategi Bisnis

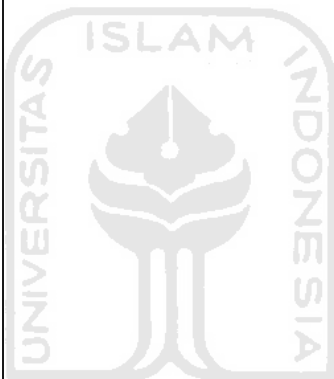
	A : 2. Strategi dan Tujuan Bisnis	B : Strategi	C : Operasional
1 : Amaludin			
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	D : Adanya SOP	E : Mengadakan Kerja Sama Dengan Bank Lain	F : Penerapan Protokol Kesehatan
1 : Amaludin			Pada awal-awal COVID kita sangat menerapkan protokol kesehatan sampai sekarang juga masih menerapkan protokol kesehatan.
2 : Eko Widiarto			Untuk kegiatan operasional kita lebih mengedepankan protokol kesehatan.
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			Pada 1 bulan di bulan februari kita batasi tapi setelah itu kembali normal, paling kita menerapkan protokol kesehatan.
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati	Kalalu terkait dengan mekanisme strategi operasional, kalau di operasional kan dalam bekerja menggunakan SOP. SOPberisikan aturan-aturan yang ada dan kita karus mengikuti aturan yang ada , tidak boleh keluar dari rules yang ada. Kalau divisi bisnis kan berapa yang mereka dapat kalau kita dibagian operasional bertugas mengolah. Jadi dalam mengolahnya ada SOP, aturan dan dasarnya. Kita tidak boleh keluar dari aturan tersebut.	<p>Dari sisi layanan kita mengadakan kerja sama dengan bank umum karena ada pelayanan yang tidak bisa kita lakukan. Untuk pembayaran rekening listrik, telfon dan sebagainya kita menggandeng vendor yang lain agar pelayanannya tidak itu-itu saja dan ada perkembangannya.</p> <p>Ada BSM, BNI Syariah, dan Bank Permata.</p> <p>Kita melakukan penempatan diantar bank, di bank umum syariah. Karena unit kas disini kita juga ada limit asuransinya, sementara kita harus ada ketersediaan untuk hariannya yang ditempatkan dibank umum syariah.</p>	Dulu waktu awal-awal pada bulan april-mei kami melakukan pengurangann jam pelayanan. Waktu masih bulan april-mei jam pelayanan dikurangi hanya sampai jam 2, tapi sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.

	D : Adanya SOP	E : Mengadakan Kerja Sama Dengan Bank Lain	F : Penerapan Protokol Kesehatan
6 : Sukma Imam			Untuk kendala mungkin tidak terlalu besar, paling ketika nasabah itu tidak menghendaki untuk ditemui fisik dengan alasan karena pandemi harus menjaga jarak. Tetapi itu tidak banyak kok nasabah yang seperti itu. Artinya relatif ada nasabah yang berkenan untuk kita temui karena kalau tidak ketemu juga susah juga kita menjelaskan produknya. Kendalanya paling itu, kita harus lebih bersabar saja si untuk bisa closing ke nasabah itu.
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	G : Pengendalian Biaya	H : Pengurangan Jam Pelayanan	I : Pemasaran
1 : Amaludin	Tujuan jangka panjangnya itu efisiensi biaya agar laba meningkat karena dengan biaya operasional yang dapat ditekan otomatis akan meningkatkan laba.		
2 : Eko Widiarto			

	G : Pengendalian Biaya	H : Pengurangan Jam Pelayanan	I : Pemasaran
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati	<p>Mekanisme utamanya kita acuannya RBP (Rancangan Busines Plan). RBP itu dibuatnya 1 tahun sekali, misalkan RBP untuk tahun 2020 maka dibuatnya pada oktober 2020. Kita juga masih ada koreksi RBP 1 kali di semester satu apabila rencananya terllu tinggi atau terlalu rendah nanti bisa diadakan evaluasi RBP. Dari RBP itu kita bisa mengendalikan biaya yang dianggarkan untuk dialokasikan. Contohnya kita sudah mengalokasikan dana RBP 100 juta, dalam waktu bulan Agustus ternyata sudah melebihi dari 100 juta berarti kan sudah melebihi maka harus dikendalikan. Kita cari mana-mana yang sekiranya biaya itu masih bisa dikendalikan. Misalkan untuk biaya tabungan kita tidak bisa kendalikan karen semakin banyak nasabah otomatis kita semakin tinggi. Jadi pos-pos biaya yang kita kendalikan kita harus bisa meminimalkan mungkin pengeluaran tersebut.</p> <p>Seperti tadi mas. Jadi kita mengatur efisiensi biaya, misalkan biaya tenaga kerja kan otomatis tidak bisa dirubah, terus biaya alat tulis kantor itu harus bisa memanfaatkan kertas-kertas bekas misalkan untuk surat, dokumen dan data-data yang belum fix. Terus penggunaan biaya listrik, apabila sudah tidak jam operasional maka kita harus monitor. Kita harus bisa mengatur biaya-</p>	<p>Dulu waktu awal-awal pada bulan april-mei kami melakukan pengurangann jam pelayanan. Waktu masih bulan april-mei jam pelayanan dikurangi hanya sampai jam 2, tapi sekarang sudah new normal jam pelayanannya sudah menjadi seperti biasa Cuma dalam hal ini kita masih menjaga protokol kesehatan dan dijalankan. Kita juga menyediakan handsanitizer, masker untuk nasabah yang tidak menggunakan masker, pengukuran suhu, alat cuci tangan dan sebagainya.</p>	

	G : Pengendalian Biaya	H : Pengurangan Jam Pelayanan	I : Pemasaran
	<p>biaya yang masih kita bisa efisiensi. Biaya tenaga kerja juga harus kita pertimbangkan, kalau kita sudah membayar tenaga kerja sekiranya sudah maksimal atau belum dengan biaya yang kita keluarkan. Semakin banyak karyawan apakah biayanya semakin tinggi dan ada peningkatan kinerja kita perlu lakukan evaluasi. Karyawan yang masih barupun kita lakukan evaluasi apabila kinerjanya kurang bagus ya kita cut.</p> <p>Apabila biaya operasional tinggi maka pendapatan harus naik. Berarti langkahnya adalah penyaluran pembiayaan, pengatasan pembiayaan bermaslah. Untuk menyeimbangkan pendapatan dengan biaya yang naik maka pendapatan juga harus naik.</p>		
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	J : Melakukan Pengembangan Produk	K : Memperluas Jaringan	L : Meningkatkan Kegiatan Promosi
1 : Amaludin	<p>Kita evaluasi setiap bulan, progresnya bagaimana dari hasil tersebut kita cari kekurangannya dari produknya dan kita atasi.</p> <p>Sebelum melepas produk kita ada cek dan recek anantara nasabah, sehingga produk yang kita lepas akan sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga produk tersebut berhasil dan memberi keuntungan juga.</p> <p>Kalau dipasarkan kita ingin meningkatkan market share khususnya di Purbalingga sehingga posisi kita akan semakin kuat di Purbalingga.</p>	<p>Karena kita melihat peluang, apabila ada bank lain yang ada disegmen tersebut otomatis ceruk pasarnya besar. Kalau kita mengambil pasar yang kecil otomatis hasilnya juga kecil, persaingan memang harus dilakukan dan harus dihadapi.</p> <p>Ya, untuk pihak ketiga kita banyak melakukan kerja sama dengan sekolahan, instansi, dinas, yayasan, pihak swasta maupun negeri tetap kita lakukan.</p> <p>Kita membangun kepercayaan terlebih dahulu kepada calon nasabah tersebut kemudian kita masuk kemudian kita meminta nasabah tersebut untuk melakukan promosi karena zaman sekarang kalau langsung melakukan promosi kebanyakan ditolak. Jadi strateginya melakukan pendekatan terlebih dahulu secara kekeluargaan, jadi kita kenal dulu.</p> <p>Kita biasanya melalui paguyuban, sekertarisnya, pengurusnya kita dekati kemudian kita melakukan sosialisasi setelah itu kita lakukan kerja sama. Jadi melalui pengurus paguyuban dulu karena lebih mudah dibandingkan door to door.</p>	<p>Kalau pengumpulan dana kita intensifkan ke instansi-instansi, kita lakukan sosialisasi ke sekolahan, kemudian pasar juga kita lakukan sosialisasi, itu untuk pengumpulan dana. Untuk nasabah lama tetap kita kelola, untuk nasabah pasif kita juga kelola. Untuk penyaluran dana kita bagi per wilayah, setiap tim kita lakukan pemetaan untuk setiap wilayah</p> <p>Untuk pendanaan dan pembiayaan kita melakukan sosialisasi, grebek pasar, penyebaran brosur baik lewat digital dan non digital. Yang jelas kita perbanyak kunjungan dan referensi itu penting juga.</p> <p>Kita perbanyak sosialisasi ke instansi, silaturahmi kalau di kami namanya solusi. Dilakukan oleh tim AO sendiri maupun secara tim. Kita juga melakukan digital marketing melalui WA bisnis, kita kirimkan katalog ke nasabah-nasabah via WA atau melalui facebook juga ada. Kita kan ada base data, jadi kalau kita datang ke instansi kita minta data list nomor WA.</p> <p>Iya, yang pasti melakukan sponsorship. Yang sudah melakukan kerja sama maka kita pasang disekolah-sekolah atau instansi contohnya kalender. Kemudian diradio kita juga ikuti sponsorship.</p>
2 : Eko Widiarto	Untuk pengembangan produk kita lihat, kita evaluasi, setelah itu kita lihat progresnya sehingga produk tersebut dapat kita tingkatkan.	Pertama kita membuka pasar baru, lalu yang kedua strategi referensi, jadi kita meminta referensi ke nasabah lama.	

	J : Melakukan Pengembangan Produk	K : Memperluas Jaringan	L : Meningkatkan Kegiatan Promosi
	<p>Kita juga membuat produk baru tapi cukup lama penelitiannya</p> <p>Contohnya kemarin kita ada mitra simpantas, mitra sipantas itu jangka waktunya 5 tahun kemudian kita perpanjang menjadi 10 tahun dan 15 tahun seperti itu. Dari selisih jangka waktu.</p>	<p>Jadi kita kan ada nasabah lama yang bagus lalu kita meminta referensi mungkin saudara, teman, teman bisnis.</p>	
3 : Fadillah Ramdhani Akbar		<p>Kita melakukan pembukaan pasar baru, ke kelompok masyarakat yang baru, UMKM yang baru.</p> <p>Kita dekati dulu paguyubannya. Kalau paguyuban kan tidak perlu mendekati satu per satu tapi langsung banyak melalui pertemuan-pertemuan di paguyuban.</p> <p>Kita melakukannya per bulan. Kadang-kadang kan ada pertemuan, arisan atau kumpulan, nah kita masuk kesitu.</p>	
4 : Khoiri Koko	<p>Pengembangan produk sejauh ini kita hanya mengupdate saja. Mengupdate baik dari sisi margin itu disesuaikan saja, tapi untuk pengembangan produk saat ini sih Insya Allah BPRS sudah mengcover semua kebutuhan masyarakat baik dari multi usaha, multi guna, multi jasa sudah tercover semua. Tinggal kita manage saja kebutuhan mereka itu apa, setidaknya kita hanya menambah sisi packagingnya saja, tapi untuk pengembangannya insya Allah BPRS sudah lengkap semua.</p>	<p>Kalau jaringan secara manualnya kita melakukan kunjungan paling tidak kedepannya harus dapat referensi dari nasabah yang kita maintenance saat ini. jaringan kita perluas semua, tidak hanya lingkup purbalingga, rencananya kita akan merambah lingkup Purwokerto dan kita sudah kerja sama untuk memperluas jaringan. Jadi tidak hanya Purbalingga saja, selama lembaga atau instansi tersebut mau bekerjasama dengan kita, maka kita tetap sosialisasi ke mereka. Kalau kita saat ini arahnya menambah jaringan ke Purwokerto.</p>	<p>Kalau selain digital kita kunjungan ke instansi-instansi, melakukan sosialisasi di instansi-instansi, lembaga, di pasar kita juga melakukan grebek pasar.</p>

	J : Melakukan Pengembangan Produk	K : Memperluas Jaringan	L : Meningkatkan Kegiatan Promosi
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam		<p>Strategi yang dipakai untuk saat ini dengan melihat kondisi ekonomi yang sedang dipenuhi dengan banyak tantangan, pertumbuhannya yang melambat. Maka kita harus pintar dalam mencari cara untuk mendapatkan dana. Untuk saat ini sedang diarahkan untuk kita membangun relasi sebanyak mungkin, kemudian kita membangun jaringan sebanyak mungkin, kemudian kita jalin komunikasi dengan orang banyak dengan harapan semakin menguatkan brand kita dimasyarakat. Dengan semakin kuatnya brand, diharapkan menjadi salah satu jalan untuk kedepannya. Mungkin hasilnya tidak langsung didapatkan sekarang, namun untuk beberapa bulan atau tahun yang akan datang insyaallah kita bisa mendapatkan hasilnya.</p> <p>kalo untuk beberapa bulan kemarin pada awal pandemi, kita cukup merasakan ada penurunan minat masyarakat untuk menabung dan deposito. Apalagi kemarin lebaran itu juga salah satu momen dimana orang banyak mengambil simpanannya. Kalau saat ini alhamdulillah sudah mulai masuk kembali dana-dana dari nasabah meskipun tidak sebanyak sebelumnya (sebelum pandemi) sehingga kita melakukan strategi saja membangun jaringan dan meminta referensi dari nasabah. Referensi itu artinya kita bertemu dengan nasabah dan kita tidak lupa</p>	

	J : Melakukan Pengembangan Produk	K : Memperluas Jaringan	L : Meningkatkan Kegiatan Promosi
		untuk menanyakan kira-kira ada tidak yang bapak/ibu (nasabah) rekomendasikan untuk menggunakan produk ini (produk yang sama). Itu salah satu cara bagaimana kita bisa mendapatkan nasabah-nasabah baru.	
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	M : Meningkatkan Kepemilikan Informasi Pasar	N : Meningkatkan Pelayanan	O : Pembiayaan
1 : Amaludin	<p>Kita melakukan penelitian dulu, kira-kira potensi apa yang dimiliki. Jadi kita tidak langsung ambil tapi kita cek dulu.</p> <p>Sebelum melepas produk kita ada cek dan recek anantara nasabah, sehingga produk yang kita lepas akan sesuai dengan kebutuhan masyarakat sehingga produk tersebut berhasil dan memberi keuntungan juga.</p> <p>Kemudian terkait persaingan, kemudian kita lakukan benchmark juga, pengecekan ke pesaing.</p> <p>Bisa melalui via telpon atau menghubungi</p>	<p>Mau tidak mau kita harus bersaing dari sisi harga kemudiann pelayanan. Kadang harga murah tapi pelayanannya lama juga berpengaruh. Pada dasarnya masyarakat yang penting butuh cepat, walau sedikit tapi butuh cepat.</p> <p>Untuk bertahan di segmen kita harus melihat persaingan, yang jelas kita harus meningkatkan pelayanan. Kalau pembiayaan dalam 7 hari kerja harus sudah cair dan kalau untuk tabungan untuk penarikan maupun pembukuan juga harus cepat.</p> <p>Keunggulan kita adalah dari segi pelayanan,</p>	

	M : Meningkatkan Kepemilikan Informasi Pasar	N : Meningkatkan Pelayanan	O : Pembiayaan
	marketingnya, atau pura-pura ke kantornya untuk tanya-tanya tentang produknya.	dalam pelayanan kita harus memberikan yang terbaik. Contohnya pembiayaan kita cepat.	
2 : Eko Widiarto	<p>Penelitiannya kita menggunakan benchmark ke pesaing, kita juga tanya-tanya ke nasabah kira-kira produk seperti apa yang dibutuhkan.</p> <p>Iya, sambil melihat kebutuhan pasar</p> <p>Untuk mengetahui produk yang dibutuhkan masyarakat kita lakukan penelitian pasar.</p>		
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

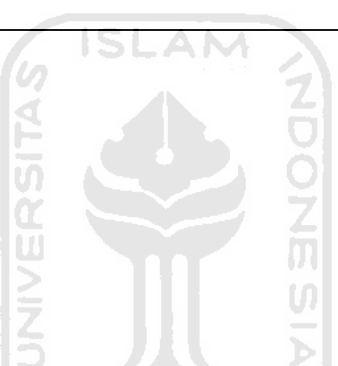
	P : Fokus Pada Segmen Yang Pendapatannya Stabil	Q : Melihat Risiko dan Penundaan Pembiayaan	R : Memperluas Jaringan (Pembiayaan)
1 : Amaludin	<p>Yang paling banyak digunakan adalah produk murobahah, multi guna, untuk PNS itu banyak. Karena pendapatan PNS cenderung sama, tidak berpengaruh. Kalau paling sedikit itu haji karena sedang tidak ada pemberangkatan dan itu sangat berpengaruh pada orang yang ingin mengambilnya.</p> <p>Tujuan jangka panjang untuk pembiayaan itu meningkatkan outstanding pembiayaan yang lancar, yang sehat sehingga dapat meningkatkan keuntungan laba.</p>	<p>Pandemi ini kan berpengaruh sehingga untuk penyaluran dana kita tetap jalankan tapi kita batasi untuk tujuan kehati-hatian. Pandemi COVID-19 ini kan orang-orang dalam berusaha jga harus hati-hati. Kalau untuk pendanaan alhamdulillah kita tetap naik.</p> <p>Harus sesuai prosedur kita, apabila riwayatnya bagus tidak masalah.</p>	<p>Tujuan jangka panjang untuk pembiayaan itu meningkatkan outstanding pembiayaan yang lancar, yang sehat sehingga dapat meningkatkan keuntungan laba.</p>
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar	<p>Karena segmen tersebut tidak terpengaruh pandemi dan pendapatannya cenderung stabil.</p> <p>Segmen yang kami bidik sektor grosir, sembako dan PNS.</p>	<p>Langkah kedua adalah peningkatan kehati-hatian dalam memberikan pembiayaan karena COVID-19 ini sangat berdampak pada nasabah sehingga apabila nasabah ingin mengajukan maka kita pilih nasabah yang benar-benar bagus karena risikonya sangat tinggi.</p> <p>Kita mendapatkan briefing bahwa kita harus hati-hati dalam mengecek pengajuan pembiayaan baik dari sisi sayarat maupun sisi jaminan dan sisi usaha untuk meningkatkan kehati-hatian sehingga nasabah yang layak saja yang bisa di acc.</p>	<p>Untuk mengajaknya kita melakukan promosi, sosialisasi yang terus menerus, kemudian meminta referensi.</p> <p>Kita melakukan pembukaan pasar baru, ke kelompok masyarakat yang baru, UMKM yang baru.</p> <p>Kita dekati dulu paguyubannya. Klau paguyuban kan tidak perlu mendekati satu per satu tapi langsung banyak melalui pertemuan-pertemuan di paguyuban.</p> <p>Kita melakukannya per bulan. Kadang-kadang kan ada pertemuan, arisan atau kumpulan, nah kita masuk kesitu.</p>

	P : Fokus Pada Segmen Yang Pendapatannya Stabil	Q : Melihat Risiko dan Penundaan Pembiayaan	R : Memperluas Jaringan (Pembiayaan)
4 : Khoiri Koko	<p>Kalau saat ini untuk menghadapi pandemi kita tetap fight, insya allah dalam hal ini kita lebih fokus ke pegawai karena cenderung memiliki penghasilan yang tetap, kalau yang mitra usaha saat ini kita pilah-pilah tergantung cash flownya masing-masing.</p> <p>Kalau untuk pada saat ini kita lebih fokus ke pegawai-pegawai karena penghasilan mereka tetap.</p>	<p>Kalau saat ini untuk menghadapi pandemi kita tetap fight, insya allah dalam hal ini kita lebih fokus ke pegawai karena cenderung memiliki penghasilan yang tetap, kalau yang mitra usaha saat ini kita pilah-pilah tergantung cash flownya masing-masing. Kita tidak serta merta mengiyakan, karena kita lebih waspada saat ini, kita tidak tahu kondisi ekonomi kedepan mau seperti apa. Ada beberapa hal kemarin kita mengadakan restrukturisasi pada nasabah-nasabah mitra usaha yang notabnya pendapatannya menurun akibat pandemi ini. Kalau untuk pada saat ini kita lebih fokus ke pegawai-pegawai karena penghasilan mereka tetap,</p> <p>Hampir beberapa bulan ini kita meneunda pembiayaan-pembiayaan untuk program mitra usaha yang kita bidik saat ini lebih fokus ke multi guna.</p>	<p>Kita bisa kunjungan, pengenalan, kalau di pasar kita ada grebek pasar, kita sosialisasi ke dinas dan instansi atau ke lembaga tertentu yang notabnya yang kita selalu update kebutuhan-kebutuhan mereka maupun finansial mereka mau diarahkan kemana, baik tabungan maupun pembiayaan yang dibutuhkan mereka. Intinya sosialisasi, sosialisasi terkait banyak hal yang dilakukan, bisa sosialisasi door to door ke instansi, grebek pasar.</p> <p>Memang salah satu yang utama tetap referensi, setiap kunjungan untuk meningkatkan penyaluran untuk saat ini masih belum relevan kalau referensi si cukup baik. Mungkin untuk saat ini hampir 60%-70% penyaluran kita ditopang oleh data referensi nasabah.</p> <p>Ada facebook, instagram, WA bisnis dan media digital lain. Karena program saat ini kita sedang branding BPRS maka lebih banyak di digital.</p> <p>Kalau selain digital kita kunjungan ke instansi-instansi, melakukan sosialisasi di instansi-instansi, lembaga, di pasar kita juga melakukan grebek pasar.</p> <p>Kalau jaringan secara manualnya kita melakukan kunjungan paling tidak kedepannya harus dapat referensi dari nasabah yang kita maintenance saat ini. jaringan kita perluas semua, tidak hanya lingkup purbalingga, rencananya kita akan merambah lingkup</p>

	P : Fokus Pada Segmen Yang Pendapatannya Stabil	Q : Melihat Risiko dan Penundaan Pembiayaan	R : Memperluas Jaringan (Pembiayaan)
			Purwokerto dan kita sudah kerja sama untuk memperluas jaringan. Jadi tidak hanya Purbalingga saja, selama lembaga atau instansi tersebut mau bekerjasama dengan kita, maka kita tetap sosialisasi ke mereka. Kalau kita saat ini arahnya menambah jaringan ke Purwokerto.
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono		Kita harus melakukan prudential banking dan kehati-hatian. Yang pertama dari sisi pemberkasan, kemudian sesuai peraturan, jadi harus lolos proses administrasi. Kemudian kita cek jaminan, kita masukan ke pengecekan OJK, informasi debitur OJK kita lakukan, dilihat nasabah itu bermasalah atau tidak. Kemudian kita survei ke jaminannya, ke usahanya, dan survei lingkungan sekitarnya contohnya cek ke tetangga.	

	S : Menangani Angsuran Bermasalah Gol 1-2	T : Menjaga Loyalitas Nasabah	U : Pengembangan Produk
1 : Amaludin			
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar	<p>Untuk angsuran yang macet itu bertingkat. Dari kunjungan, penagihan, karena angsurannya kan bay day jadi angsurannya atanggal berapa kita tagih tanggal berapa. Maksimal angsumnya itu tanggal 7 kita mulai lakukan penagihan mulai tanggal 7 kemudian 10, 15, 20, 25 dan seterusnya.</p> <p>Nasabah yang sudah masuk kolektabilitas kurang lancar ke atas, maka harus dilakukan NPF. Kalau masih DPK (dalam pengawasan khusus) dan lancar itu masih ditangani oleh AO.</p>	<p>Kita bersaingnya dengan BPR dan bank umum, kita harus pintar-pintar menjaga hubungan dengan nasabah dan membuat hubungan yang baru degan calon nasabah sehingga nasabah merasa nyaman karena terkadang harganya murah tapi prosesnya lama juga berpengaruh tapi lebih sedikit mahal tapi cepat itu lebih diminati.</p> <p>Kita pelayannya harus cepat tidak boleh bertele-tele, apapun kebutuhan nasabah dan keperluan nasabah harus kita tanggap karena apabila ada keluhan yang tidak ditanggapi akan terus berlanjut dan memberi efek.</p>	<p>Untuk strategi pengembangan produk yang pertama kita briefing secara internal tentang relaksasi dan restrukturisasi. Kita ada survei bertingkat sehingga pada saat survei ke nasabah banyak dilakukan secara hati-hati.</p>
4 : Khoiri Koko	<p>Ada, kita ada tim pengawasan khusus untuk menangani tunggakan. Tapi kalau sejarahnya kita lancar dan DPK (dalam pengawasan khusus) masih tanggung jawab AO, tapi kalau sudah lebih diragukan keatas berarti sampai macet itu ada tim sendiri namanya tim pengawasan.</p>	<p>Kalau dengan kompetitor otomatis pesaing kita kan Bank BUMN, kalau dengan setra bank swasta kita masih cukup berani bermain. Tadi kan loyalitas terhadap nasabah kita jaga terus, maintenance, kerja sama, koordinasi dengan nasabah sehingga nasabah loyal dengan kita. Misalkan meskipun kompetitor kita menawarkan harga lebih murah otomatis akan tetap bersama kita. Jalin komunikasi dengan</p>	<p>Pengembangan produk sejauh ini kita hanya mengupdate saja. Mengupdate baik dari sisi margin itu disesuaikan saja</p>

	S : Menangani Angsuran Bermasalah Gol 1-2	T : Menjaga Loyalitas Nasabah	U : Pengembangan Produk
		<p>baik dengan nasabah yang kita maintenance saat ini, referensi-referensi dari mereka juga kita butuhkan</p> <p>Kalau kita pelayanannya baik, insya allah nasabah akan loya dengan kita. Kalau bersaing dengan kompetitor BUMN kita masih jauh, kita bisa dikatakan lebih mahal namun dengan loyalitas, layanan kita yang baik insya allah nasabah tetap terjaga, kita masih bisa bersaing</p>	
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono	<p>Dari kurang lancar sampai macet, jadi ada tiga kategori. Kalau masih dalam lancar dan DPK itu masih ditangani AO.</p> <p>Mendapatkan kembali uang yang seharusnya diperoleh perusahaan dari nasabah-nasabah yang macet.</p>		

	V : Relaksasi dan Restrukturisasi	W : Sindikasi Pembiayaan	X : Pengawasan
1 : Amaludin			
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar	<p>Dalam pembiayaan sesuai dengan POJK Nomor 11 terkait stimulus dan efek corona. Yang pertama adalah relaksasi, kita merestrukturisasi nasabah-nasabah yang terdampak COVID-19.</p> <p>Mekanismenya kita cek data base nasabah yang sudah mulai menunggak 1 kali angsuran kemudian kita kelompokkan baik itu pengusaha atau PNS kemudian kita datang satu-satu, kita ajak berdiskusi, kita tawarkan relaksasi.</p>		
4 : Khoiri Koko	<p>Ada beberapa hal kemarin kita mengadakan restrukturisasi pada nasabah-nasabah mitra usaha yang notabnya pendapatannya menurun akibat pandemi ini.</p>	<p>Sesuai dengan batas limitnya kita berapa. Kalo misalkan lebih dari batasan dari BPRS kita melakukan sindikasi dengan BPRS lain untuk menopang kebutuhan dana nasabah. Misalkan butuh 10 M batas wewenangnya kita hanya 5 M maka kita melakukan kerjasama dengan BPRS lain untuk berkolaborasi membiayai nasabah tersebut.</p>	
5 : Siti Amri Lutfiati			

	V : Relaksasi dan Restrukturisasi	W : Sindikasi Pembiayaan	X : Pengawasan
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	Y : Menangani Angsuran Bermasalah	Z : Pengembangan SDM	AA : Control dan Evaluasi Kinerja
1 : Amaludin	Untuk tujuan jangka panjangnya dibawah 5% untuk NPFnya. Untuk standarnya 5% sedangkan kami masih 7%. Tapi kalau dibawah 5% itu sudah termasuk sehat sekali dan tidak terlalu direpotkan dengan angsuran yang bermaslah		Untuk yang baru kita lakukan tes potensi akademik, psikotes kemudian wawancara. Untuk yang sudah masuk kita adakan evaluasi tiap bulan terkait pekerjaan yang sudah dilakukan. Kita ada sesi pelatihan internal, ada coaching, ada pelatihan, ada mentoring.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			Kalau kontrol kita mingguan, by day juga ada, kalau tunggakan itu by weeks. Kita action plannya seperti apa satu minggu kedepan. Untuk target pembiayaannya sudah kunjungan

	Y : Menangani Angsuran Bermasalah	Z : Pengembangan SDM	AA : Control dan Evaluasi Kinerja
			<p>kemana saja. Jadi person by person jadi setiap solusi harus mendapatkn rekomendasi satu orang lagi, bagaimana solusi untu memberikan pembiayaan. Untuk tunggakan berarti harus ada weeakly report. Untuk mengatur kinerja kita ada weakly report. Weakly report selalu updet by day nya, baik itu pembiayaan, tagihan. Evaluasinya berarti pagi ini kamu kemana, sore ini kamu kemana, hasilnya seperti apa. Jadi laporannya by day mas tapi target mingguan juga ada, target bulanan juga ada. Misalkan untuk NPF ada penurunan, berarti pada bulan ini ada penurunan pada berapa orang.</p> <p>Kalau mengukur kinerjanya kita masing-masing target mengenai target pembiayaan harus berapa per bulan, tunggakan minimal berapa, kita persentasikan ada berapa persen untuk mengukur kinerja seorang account officer. Ada GPInya persentasi masing-masing perbulan maupun setahun. Kalau setahun kita bagi perbulan berapa targetnya, baik itu pembiayaan maupun tunggakan.</p>
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			<p>Kontrol dan evaluasi kinerja kalau dari sisi angka itu kita bisa melakukannya dengan melihat data pencapaian masing-masing sataff. Artinya kita nanti memproses data, “tanggal</p>

	Y : Menangani Angsuran Bermasalah	Z : Pengembangan SDM	AA : Control dan Evaluasi Kinerja
			<p>sekian pencapaian kamu sudah berapa?”, kalau itu masih jauh dari target maka kita cari kekurangannya di mana.</p> <p>Evaluasi kinerja secara periodik rutin harian kita lakukan, yaitu setiap hari di briefing pagi dan briefing sore itu salah satu bagian dari evaluasi kerja kita dan disitu kita juga melakukan kontrol, kita jelaskan secara detail. Kemudian kita juga memberikan kesempatan kepada staf untuk menyampaikan apa yang ingin disampaikan terkait apa yang menjadi kendala selama ini.</p>
7 : Supriono	<p>Melaksanakan arahan dari SPV Pengawasan untuk melakukan penagihan pada nasabah-nasabah yang bermasalah dan masuk kategori NPF.</p> <p>Menangani pembiayaan yang bermasalah itu seperti jamur, kita cabut 14 masuk 14. Pengawasan cukup berat, kita keluarkan 14 nasabah dari NPF kemudian masuk nasabah lain yang baru. Makanya kita harus ekstra kerja keras.</p>		
8 : Wahyu Sedyono	Tanggung jawabnya adalah setiap bulan diberi tanggung jawab atas nasabah-nasabah yang termasuk kategori NPF yaitu kurang lancar sampai macet.		

	Y : Menangani Angsuran Bermasalah	Z : Pengembangan SDM	AA : Control dan Evaluasi Kinerja
	<p>Ada 5 kategori. Lancar, dalam pengawasan khusus, kurang lancar, diragukan, dan macet.</p> <p>Dari kurang lancar sampai macet, jadi ada tiga kategori. Kalau masih dalam lancar dan DPK itu masih ditangani AO.</p> <p>Kita berikan surat peringatan, surat panggilan bertingkat 1 sampai 3, kalau tidak bisa maka kita lakukan litigasi ke pengadilan agama, kita lakukan gugatan. Kalau bisa diselesaikan secara kekeluargaan maka kita akan selesaikan secara kekeluargaan apa bila tidak maka kita akan melakukan gugatan.</p>		

	AB : Melakukan Rekrutmen SDM Dengan Standar Baik	AC : Memotivasi Staff	AD : Pelatihan
1 : Amaludin	<p>Untuk yang baru kita lakukan tes potensi akademik, psikotes kemudian wawancara. Untuk yang sudah masuk kita adakan evaluasi tiap bulan terkait pekerjaan yang sudah dilakukan. Kita ada sesi pelatihan internal, ada coaching, ada pelatihan, ada mentoring.</p>	<p>Kita ada reward dan punishment sesuai kinerja.</p>	<p>Untuk yang baru kita lakukan tes potensi akademik, psikotes kemudian wawancara. Untuk yang sudah masuk kita adakan evaluasi tiap bulan terkait pekerjaan yang sudah dilakukan. Kita ada sesi pelatihan internal, ada coaching, ada pelatihan, ada mentoring.</p> <p>Banyak sekali, ada pelatihan internal dan</p>

	AB : Melakukan Rekrutmen SDM Dengan Standar Baik	AC : Memotivasi Staff	AD : Pelatihan
			eksternal. Untuk pelatihan eksternal ada yang dilakukan oleh OJK, Bank Indonesia seperti itu. Kita ada sesi pelatihan internal, ada coaching, ada pelatihan, ada mentoring.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko		Kalau saat ini kita gali kebutuhan mereka, sebenarnya mereka itu inginnya apa si. Agar kita bisa memotifasi tapi bukan seolah-olah kita menjadi motifator, tapi kita gali mereka apa kebutuhan mereka, keinginan mereka apa. Sehingga tercipta tidak menjudge seseorang, tidak “kamu harus begini, kamu harus jadi ini, jadi seperti ini” mereka sadar sendiri kebutuhan mereka itu apa. Kalau aad keinginan berarti ada yang ingin diraih, modalnya apa? Ada punishmen dan reward. Kalau kamu ingin reward maka pencapaian harus sekian, jika kamu tidak mencapai target ada punishment sekian.	
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam		Bagaimana memotivasi staff, kita lihat kondisi saat ini dimana tantangannya sangat besar. Yang pasti menjaga ritme kerja mereka dulu, kalau	

	AB : Melakukan Rekrutmen SDM Dengan Standar Baik	AC : Memotivasi Staff	AD : Pelatihan
		untuk memotivasi menurut saya itu bisa dilakukan kapanpun dan dengan cara misalkan kita contoh tidak hanya dari sisi pekerjaan saja . bisa dari kepribadian dan dari sisi ibadah. itu salah satu yang bisa dilakukan untuk memotivasi. Dan motivasi itu sendiri bisa dilakukan setiap saat dan setiap kesempatan, terutama melalui briefing. briefing kami lakukan setiap hari. Dalam satu hari ada dua Kali briefing, pagi dan sore hari. Pagi itu kita apa mematangkan rencana hari ini dan sore hari ada evaluasi apa yang sudah dilakukan seharian, dan dari situ kita bisa lakukan evaluasi dan motivasi kepada tim. Kira apa yang menjadi kendala, apa yang bisa di share.	
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	AE : Penghimpunan Dana	AF : Membidik Segmen Tidak Terdampak Pandemi	AG : Memiliki Sumber Keuangan
1 : Amaludin		Kalau untuk penghimpunan dana kita menysasar kalangan yang tidak terpengaruh seperti pegawai-pegawai instansi, tempat grosir,	Dari masyarakat, perorangan, dan instansi Ada dana antar bank, koperasi, BMT.

	AE : Penghimpunan Dana	AF : Membidik Segmen Tidak Terdampak Pandemi	AG : Memiliki Sumber Keuangan
		penjual sembako, penjual alat kesehatan, dan konveksi.	
2 : Eko Widiarto		Strategi khususnya kitaalihkan ke segmen-segmen yang baru. Ada segmen-segmen yang tidak terpengaruh pandemi COVID-19 malah naik, seperti grosir, sembako, alat kesehatan, dan apotik jadi kita arahkan kesitu. PNS juga tidak terpengaruh secara finansial. Kita mencari segmen yang pendapatannya cenderung stabil dan baik.	Sumbernya berasal dari pihak ketiga yaitu masyarakat, kemudian instansi seperti BMT, kemudian dari antar bank.
3 : Fadillah Ramdhani Akbar		Karena segmen tersebut tidak terpengaruh pandemi dan pendapatannya cenderung stabil.	
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam		menerapkan proses prospek nasabah dengan benar. Artinya kalo proses itu sudah dijalankan dengan benar insyaallah hasilnya akan mengikuti.	
7 : Supriono			

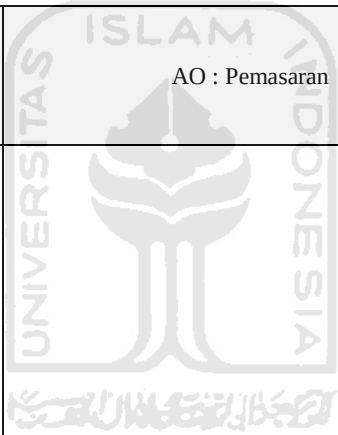
	AE : Penghimpunan Dana	AF : Membidik Segmen Tidak Terdampak Pandemi	AG : Memiliki Sumber Keuangan
8 : Wahyu Sedyono			

	AH : Memperluas Jaringan	AI : Meningkatkan Kemampuan Memberikan Laba	AJ : Menjaga Loyalitas Nasabah
1 : Amaludin		Untuk bersaing dengan kompetitor kita bermain dari sisi provitabilitas. Mau tidak mau kita harus bersaing dari sisi harga kemudiann pelayanan. Kadang harga murah tapi pelayanannya lama juga berpengaruh. Pada dasarnya masyarakat yang penting butuh cepat, walau sedikit tapi butuh cepat.	Kita melakukan kunjungan-kunjungan ke instansi maupun perseorangan sehingga kita dekat dengan nasabah sehingga nasabah juga tidak beralih ke bank lain.
2 : Eko Widiarto	Pertama kita membuka pasar baru, lalu yang kedua strategi referensi, jadi kita meminta referensi ke nasabah lama. Jadi kita kan ada nasabah lama yang bagus lalu kita meminta referensi mungkin saudara, teman, teman bisnis.	Yang pertama kita lihat dulu persaingan dengan kompetitor, tingkat bagi hasilnya berapa untuk deposito, untuk tabungan bonusnya berapa. Jadi yang kita range kira-kira nilai bagi hasilnya yang bersaing dengan kompetitor.	Kita selalu meningkatkan pelayanan dan menjalin silaturahmi dengan nasabah. Kalau silaturahmi itu wajib, ada jadwal kunjungannya.
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			

	AH : Memperluas Jaringan	AI : Meningkatkan Kemampuan Memberikan Laba	AJ : Menjaga Loyalitas Nasabah
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam	<p>Jadi strateginya untuk saat ini adalah lebih ke bagaimana kita membangun jaringan dan memperluas jaringan serta menjain hubungan baik dengan nasabah yang sudah ada pada saat ini.</p> <p>Mekanismenya kita disini membagi funding menjadi dua sub bagian yaitu funding officer itu sendiri dan teller moving. Funding officer bertugas sebagai pembuka jalan, artinya apabila ada satu target maka funding officerlah yang membuka jalan untuk ke nasabah tersebut. Ketika sudah menjadi nasabah, selanjutnya adalah peran dari teller moving untuk melakukan maintenance ke nasabah tersebut. Teller moving melakukan penjemputan setoran dan tidak hanya itu, teller moving harus memperluas titik nasabah disekitar situ. Jadi mekanismenya funding membuka jalan kemudian untuk maintainnya yang melakukan adalah teller moving. Teller moving itu yang melakukan penjemputan setoran setiap hari atau mingguan dan dia juga harus tau kana kiri nasabah itu ada apa, ada siapa dan potensi apa yang bisa digali.</p>		menjain hubungan baik dengan nasabah yang sudah ada pada saat ini.
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	AK : Tujuan	AL : Operaional	AM : Menciptakan Good Corporate Governance
1 : Amaludin			Kalau SOP otomatis pada semua lembaga pasti menerapkan SOP karena SOP sangat diperlukan agar semua berjalan sesuai rel dan tidak melenceng. Dengan adanya SOP agar seluruh karyawan bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga akan menciptakan good corporate governance yang baik, tata kelola yang baik.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			Kalalu terkait dengan mekanisme strategi operasional, kalau di operasional kan dalam bekerja menggunakan SOP. SOP berisikan aturan-aturan yang ada dan kita harus mengikuti aturan yang ada , tidak boleh keluar dari rules yang ada. Kalau divisi bisnis kan berapa yang mereka dapat kalau kita dibagian operasional bertugas mengolah. Jadi dalam mengolahnya ada SOP, aturan dan dasarnya. Kita tidak boleh keluar dari aturan tersebut.
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			

	AK : Tujuan	AL : Operaional	AM : Menciptakan Good Corporate Governance
8 : Wahyu Sedyono			

	AN : Meningkatkan Laba	AO : Pemasaran	AP : Memiliki Market Share Luas
1 : Amaludin	Tujuan jangka panjangnya itu efisiensi biaya agar laba meningkat karena dengan biaya operasional yang dapat ditekan otomatis akan meningkatkan laba.		<p>Mau tidak mau kita harus bersaing dari sisi harga kemudiann pelayanan. Kadang harga murah tapi pelayanannya lama juga berpengaruh. Pada dasarnya masyarakat yang penting butuh cepat, walau sedikit tapi butuh cepat.</p> <p>Untuk pendanaan dan pembiayaan kita melakukan sosialisasi, grebek pasar, penyebaran brosur baik lewat digital dan non digital. Yang jelas kita perbanyak kunjungan dan referensi itu penting juga.</p> <p>Kita biasanya melalui paguyuban, sekertarisnya, pengurusnya kita dekati kemudian kita melakukan sosialisasi setelah itu kita lakukan kerja sama. Jadi melalui pengurus paguyuban dulu karena lebih mudah dibandingkan door to door.</p> <p>Kalau dipemasaran kita ingin meningkatkan market share khususnya di Purbalingga sehingga posisi kita akan semakin kuat di</p>

	AN : Meningkatkan Laba	AO : Pemasaran	AP : Memiliki Market Share Luas
			Purbalingga.
2 : Eko Widiarto			<p>Untuk mengetahui produk yang dibutuhkan masyarakat kita lakukan penelitian pasar.</p> <p>Untuk pengembangan produk kita lihat, kita evaluasi, setelah itu kita lihat progresnya sehingga produk tersebut dapat kita tingkatkan. Kita juga membuat produk baru tapi cukup lama penelitiannya</p>
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati	<p>Dari sisi layanan kita mengadakan kerja sama dengan bank umum karena ada pelayanan yang tidak bisa kita lakukan. Untuk pembayaran rekening listrik, telfon dan sebagainya kita menggandeng vendor yang lain agar pelayanannya tidak itu-itu saja dan ada perkembangannya.</p> <p>Mekanisme utamanya kita acuannya RBP (Rancangan Busines Plan). RBP itu dibuatnya 1 tahun sekali, misalkan RBP untuk tahun 2020 maka dibuatnya pada oktober 2020. Kita juga masih ada koreksi RBP 1 kali di semester satu apabila rencananya terllu tinggi atau terlalu rendah nanti bisa diadakan evaluasi RBP. Dari RBP itu kita bisa mengendalikan biaya yang dianggarkan untuk dialokasikan. Contohnya kita</p>		

	AN : Meningkatkan Laba	AO : Pemasaran	AP : Memiliki Market Share Luas
	<p>sudah mengalokasikan dana RBP 100 juta, dalam waktu bulan Agustus ternyata sudah melebihi dari 100 juta berarti kan sudah melebihi maka harus dikendalikan. Kita cari mana-mana yang sekiranya biaya itu masih bisa dikendalikan. Misalkan untuk biaya tabungan kita tidak bisa kendalikan karen semakin banyak nasabah otomatis kita semakin tinggi. Jadi pos-pos biya yang kita kendalikan kita harus bisa meminimalkan mungkin pengeluaran tersebut.</p> <p>Jadi kita mengatur efisiensi biaya, misalkan biaya tenaga kerja kan otomatis tidak bisa dirubah, terus biaya alat tulis kantor itu harus bisa memanfaatkan kertas-kertas bekas misalkan untuk surat, dokumen dan data-data yang belum fix. Terus penggunaan biaya listrik, apabila sudah tidak jam operasional maka kita harus monitor. Kita harus bisa mengatur biaya-biaya yang masih kita bisa efisiensi. Biaya tenaga kerja juga harus kita pertimbangkan, kalau kita sudah membayar tenaga kerja sekiranya sudah maksimal atau belum dengan biaya yang kita keluarkan. Semakin banyak karyawan apakah biayanya semakin tinggi dan ada peningkatan kinerja kita perlu lakukan evaluasi. Karyawan yang masih barupun kita lakukan evaluasi apabila kinerjanya kurang bagus ya kita cut.</p>		
6 : Sukma Imam			

	AN : Meningkatkan Laba	AO : Pemasaran	AP : Memiliki Market Share Luas
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	AQ : Pembiayaan	AR : Meningkatkan Keuntungan dan Outstanding Pembiayaan	AS : Pengawasan
1 : Amaludin		Tujuan jangka panjang untuk pembiayaan itu meningkatkan outstanding pembiayaan yang lancar, yang sehat sehingga dapat meningkatkan keuntungan laba. Dari laba dapat meningkatkan pendapatan asli daerah, kemudian meningkatkan pemberian dividen pada pemegang saham, meningkatkan kesejahteraan karyawan.	
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar		<p>Dalam pembiayaan sesuai dengan POJK Nomor 11 terkait stimulus dan efek corona. Yang pertama adalah relaksasai, kita merestrukturisasi nasabah-nasabah yang terdampak COVID-19</p> <p>Langkah kedua adalah peningkatan kehati-hatian dalam memberikan pembiayaan karena COVID-19 ini sangat berdampak pada nasabah sehingga apabila nasabah ingin mengajukan maka kita pilih nasabah yang benar-benar bagus</p>	

	AQ : Pembiayaan	AR : Meningkatkan Keuntungan dan Outstanding Pembiayaan	AS : Pengawasan
		karena risikonya sangat tinggi.	
4 : Khoiri Koko		<p>Pengembangan produk sejauh ini kita hanya mengupdate saja. Mengupdate baik dari sisi margin itu disesuaikan saja</p> <p>Tadikan loyalitas terhadap nasabah kita jaga terus, maintenance, kerja sama, koordinasi dengan nasabah sehingga nasabah loyal dengan kita. Misalkan meskipun kompetitor kita menawarkan harga lebih murah otomatis akan tetap bersama kita. Jalin komunikasi dengan baik dengan nasabah yang kita maintenance saat ini, referensi-referensi dari mereka juga kita butuhkan</p> <p>Kalau saat ini untuk menghadapi pandemi kita tetap fight, insya allah dalam hal ini kita lebih fokus ke pegawai karena cenderung memiliki penghasilan yang tetap, kalau yang mitra usaha saat ini kita pilah-pilah tergantung cash flownya masing-masing.</p> <p>hampir beberapa bulan ini kita meneunda pembiayaan-pembiayaan untuk program mitra usaha yang kita bidik saat ini lebih fokus ke multi guna.</p> <p>Kalau jaringan secara manualnya kita melakukan kunjungan paling tidak kedepannya harus dapat referensi dari nasabah yang kita maintenance saat ini. jaringan kita perluas</p>	

	AQ : Pembiayaan	AR : Meningkatkan Keuntungan dan Outstanding Pembiayaan	AS : Pengawasan
		<p>semua, tidak hanya lingkup purbalingga, rencananya kita akan merambah lingkup Purwokerto dan kita sudah kerja sama untuk memperluas jaringan. Jadi tidak hanya Purbalingga saja, selama lembaga atau instansi tersebut mau bekerjasama dengan kita, maka kita tetap sosialisasi ke mereka. Kalau kita saat ini arahnya menambah jaringan ke Purwokerto.</p> <p>Sesuai dengan batas limitnya kita berapa. Kalo misalkan lebih dari batasan dari BPRS kita melakukan sindikasi dengan BPRS lain untuk menopang kebutuhan dana nasabah. Misalkan butuh 10 M batas wewenangnya kita hanya 5 M maka kita melakukan kerjasama dengan BPRS lain untuk berkolaborasi membiayai nasabah tersebut.</p> <p>Ada, kita ada tim pengawasan khusus untuk menangani tunggakan. Tapi kalau sejarahnya kita lancar dan DPK (dalam pengawasan khusus) masih tanggung jawab AO, tapi kalau sudah lebih diragukan keatas berarti sampai macet itu ada tim sendiri namanya tim pengawasan.</p>	
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			

	AQ : Pembiayaan	AR : Meningkatkan Keuntungan dan Outstanding Pembiayaan	AS : Pengawasan
8 : Wahyu Sedyono			

	AT : NPF Dibawah 5%	 AU : Pengembangan SDM	AV : Menciptakan Karyawan Kompeten
1 : Amaludin	Untuk tujuan jangka panjangnya dibawah 5% untuk NPFnya. Untuk standarnya 5% sedangkan kami masih 7%. Tapi kalau dibawah 5% itu sudah termasuk sehat sekali dan tidak terlalu direpotkan dengan angsuran yang bermaslah		<p>Untuk yang baru kita lakukan tes potensi akademik, psikotes kemudian wawancara. Untuk yang sudah masuk</p> <p>Kita ada sesi pelatihan internal, ada coaching, ada pelatihan, ada mentoring.</p> <p>Tujuan jangka panjang yang ingin dicapai adalah bagaimana agar karyawan kami bisa menjadi karyawan yang kompeten dalam perbankan.</p>
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			

	AT : NPF Dibawah 5%	AU : Pengembangan SDM	AV : Menciptakan Karyawan Kompeten
6 : Sukma Imam			<p>Bagaimana memotivasi staff, kita lihat kondisi saat ini dimana tantangannya sangat besar. Yang pasti menjaga ritme kerja mereka dulu, kalau untuk memotivasi menurut saya itu bisa dilakukan kapanpun dan dengan cara misalkan kita contoh tidak hanya dari sisi pekerjaan saja . bisa dari kepribadian dan dari sisi ibadah. itu salah satu yang bisa dilakukan untuk memotivasi. Dan motivasi itu sendiri bisa dilakukan setiap saat dan setiap kesempatan, terutama melalui briefing, briefing kami lakukan setiap hari. Dalam satu hari ada dua Kali briefing, pagi dan sore hari. Pagi itu kita apa mematangkan rencana hari ini dan sore hari ada evaluasi apa yang sudah dilakukan seharian, dan dari situ kita bisa lakukan evaluasi dan motivasi kepada tim. Kira apa yang menjadi kendala, apa yang bisa di share</p> <p>Kontrol dan evaluasi kinerja kalau dari sisi angka itu kita bisa melakukannya dengan melihat data pencapaian masing-masing sataff. Artinya kita nanti memproses data, “tanggal sekian pencapaian kamu sudah berapa?”, kalau itu masih jauh dari target maka kita cari kekurangannya di mana.</p>
7 : Supriono	Melaksanakan arahan dari SPV Pengawasan untuk melakukan penagihan pada nasabah-nasabah yang bermasalah dan masuk kategori NPF.		
8 : Wahyu Sedyono	setiap bulan diberi tanggung jawab atas nasabah-nasabah yang termasuk kategori NPF yaitu kurang lancar sampai macet.		

	AW : Penghimpunan Dana	AX : Dipercayai Masyarakat	AY : Memberikan Nilai Bagia Hasil Yang Bagus
1 : Amaludin		Tujuan jangka panjangnya adalah bagaimana masyarakat mempercayakan dana kepada kami, kemudian dana pihak ketiga kita bertambah lalu kami salurkan ke pembiayaan sehingga nasabah yang mempercayakan dana ke kami akan mendapatkan bagi hasl yang bagus.	Tujuan jangka panjangnya adalah bagaimana masyarakat mempercayakan dana kepada kami, kemudian dana pihak ketiga kita bertambah lalu kami salurkan ke pembiayaan sehingga nasabah yang mempercayakan dana ke kami akan mendapatkan bagi hasl yang bagus.
2 : Eko Widiarto		Yang pertama kita lihat dulu persaingan dengan kompetitor, tingkat bagi hasilnya berapa untuk deposito, untuk tabungan bonusnya berapa. Jadi yang kita range kira-kira nilai bagi hasilnya yang bersaing dengan kompetitor. Kita selalu meningkatkan pelayanan dan menjalin silaturahmi dengan nasabah. Kalau silaturahmi itu wajib, ada jadwal kunjungannya.	Sumbernya berasal dari pihak ketiga yaitu masyarakat, kemudian instansi seperti BMT, kemudian dari antar bank. Ada segemen-segmen yang tidak terpengaruh pandemi COVID-19 malah naik, seperti grosir, sembako, alat kesehatan, dan apotik jadi kita arahkan kesitu. PNS juga tidak terpengaruh secara finansial. Kita mencari segmen yang pendapatannya cenderung stabil dan baik.
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			Jadi strateginya untuk saat ini adalah lebih ke bagaimana kita membangun jaringan dan memperluas jaringan serta menjain hubungan baik dengan nasabah yang sudah ada pada saat ini

	AW : Penghimpunan Dana	AX : Dipercayai Masyarakat	AY : Memberikan Nilai Bagia Hasil Yang Bagus
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			



Lampiran 13

Framework Matrix Kekurangan dan Kendala

	A : Kekurangan	B : Karyawan Belum Paham Tanggung Jawab Tugasnya	C : Kekurangan Personel
1 : Amaludin		Kendalanya kadang masih ada SOP yang belum sesuai lalu sumber daya insani kami yang kadang ada yang belum tau tentang tanggung jawab pekerjaannya.	Kendalanya adalah tim pengawasan hanya dua orang yang mengawasi nasabah dan itu menjadi kendala karena kekurangan personel.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	D : Kinerja Karyawan Tidak Stabil	E : Proses Lama	F : Tidak Ada Unit Khusus Training dan Perekrutan
1 : Amaludin	Sama, semangat tim yang masih naik turun. Jadi harus diberi motivasi dan dilakukan coaching.	Proses penilaiannya sedikit lama, tidak bisa memberi kepastian kapan bisa cair.	Perusahaan ini kan masih tergolong kecil walaupun sudah 16 tahun sehingga belum tertata divisi SDMnya dengan baik. Kalau di perusahaan yang sudah besar kan ada bagaian sendiri-sendiri, ada fungsi training dan fungsi perekrutan. Kalau disini masih jadi satu.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	G : Kendala	H : Banyak Syarat Pembiayaan	I : Divisi SDM Belum Tertata Rapi
1 : Amaludin		Proses penilaiannya sedikit lama, tidak bisa memberi kepastian kapan bisa cair.	Perusahaan ini kan masih tergolong kecil walaupun sudah 16 tahun sehingga belum tertata divisi SDMnya dengan baik. Kalau di perusahaan yang sudah besar kan ada bagaian sendiri-sendiri, ada fungsi training dan fungsi perekrutan. Kalau disini masih jadi satu.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	J : Hanya Ada 2 Personel Pengawasan	K : Masih Ada SOP Yang Belum Sesuai	L : Semangat Karyawan Tidak Stabil
1 : Amaludin	Kendalanya adalah tim pengawasan hanya dua orang yang mengawasi nasabah dan itu menjadi kendala karena kekurangan personel	Kendalanya kadang masih ada SOP yang belum sesuai lalu sumber daya insani kami yang kadang ada yang belum tau tentang tanggung jawab pekerjaannya.	Semangat yang masih naik turun dari karyawan Sama, semangat tim yang masih naik turun. Jadi harus diberi motivasi dan dilakukan coaching.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

Lampiran 14

Framework Matrix Saran Peningkatan

	A : Kendala	B : Banyak Syarat Pembiayaan	C : Divisi SDM Belum Tertata Rapi
1 : Amaludin		Proses penilaiannya sedikit lama, tidak bisa memberi kepastian kapan bisa cair.	Perusahaan ini kan masih tergolong kecil walaupun sudah 16 tahun sehingga belum tertata divisi SDMnya dengan baik. Kalau di perusahaan yang sudah besar kan ada bagaian sendiri-sendiri, ada fungsi training dan fungsi perekrutan. Kalau disini masih jadi satu.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	D : Hanya Ada 2 Personel Pengawasan	E : Masih Ada SOP Yang Belum Sesuai	F : Semangat Karyawan Tidak Stabil
1 : Amaludin	Kendalanya adalah tim pengawasan hanya dua orang yang mengawasi nasabah dan itu menjadi kendala karena kekurangan personel.	Kendalanya kadang masih ada SOP yang belum sesuai lalu sumber daya insani kami yang kadang ada yang belum tau tentang tanggung jawab pekerjaannya.	Semangat yang masih naik turun dari karyawan Sama, semangat tim yang masih naik turun. Jadi harus diberi motivasi dan dilakukan coaching.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	G : Saran Peningkatan	H : Evaluasi Rutin	I : Memperbaiki Struktur Organisasi Unit Pengembangan SDM
1 : Amaludin		Semangat yang masih naik turun dari karyawan Sama, semangat tim yang masih naik turun. Jadi	Perusahaan ini kan masih tergolong kecil walaupun sudah 16 tahun sehingga belum tertata divisi SDMnya dengan baik. Kalau di

	G : Saran Peningkatan	H : Evaluasi Rutin	I : Memperbaiki Struktur Organisasi Unit Pengembangan SDM
		harus diberi motivasi dan dilakukan coaching.	perusahaan yang sudah besar kan ada bagian sendiri-sendiri, ada fungsi training dan fungsi perekrutan. Kalau disini masih jadi satu. Kita akan berusaha agar bagian SDM bisa tertata rapi, kita harus memperbaiki struktur organisasi pada bagian SDM.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam		Evaluasi kinerja secara periodik rutin harian kita lakukan, yaitu setiap hari di briefing pagi dan briefing sore itu salah satu bagian dari evaluasi kerja kita dan disitu kita juga melakukan kontrol, kita jelaskan secara detail. Kemudian kita juga memberikan kesempatan kepada staf untuk menyampaikan apa yang ingin disampaikan terkait apa yang menjadi kendala selama ini.	
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	J : Memperketat Jadwal Kunjungan	K : Mempermudah Syarat Pembiayaan	L : Menjaga Ritme Kerja
1 : Amaludin	Kendalanya adalah tim pengawasan hanya dua orang yang mengawasi nasabah dan itu menjadi kendala karena kekurangan personel Tapi kita siasati dengan penjadwalan kunjungan yang ketat.	Proses penilaiannya sedikit lama, tidak bisa memberi kepastian kapan bisa cair. Peningkatan untuk pembiayaan sama, kami permudah syarat-syaratnya, dan proses pencairan dananya kita percepat.	Semangat yang masih naik turun dari karyawan Sama, semangat tim yang masih naik turun. Jadi harus diberi motivasi dan dilakukan coaching.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			Yang pasti menjaga ritme kerja mereka dulu, kalau untuk memotivasi menurut saya itu bisa dilakukan kapanpun
7 : Supriono			
8 : Wahyu Sedyono			

	M : Penambahan Personel Pengawasan	N : Penyesuaian SOP	O : Training Rutin
1 : Amaludin	Kendalanya adalah tim pengawasan hanya dua orang yang mengawasi nasabah dan itu menjadi kendala karena kekurangan personel.	Kalau SOP otomatis pada semua lembaga pasti menerapkan SOP karena SOP sangat diperlukan agar semua berjalan sesuai rel dan tidak melenceng. Dengan adanya SOP agar seluruh karyawan bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga akan menciptakan good corporate governance yang baik, tata kelola yang baik. Kendalanya kadang masih ada SOP yang belum sesuai lalu sumber daya insani kami yang kadang ada yang belum tau tentang tanggung jawab pekerjaannya.	Semangat yang masih naik turun dari karyawan Sama, semangat tim yang masih naik turun. Jadi harus diberi motivasi dan dilakukan coaching. Kalau peningkatan melalui pelatihan-pelatihan, peningkatan product knowledge, peningkatan produk-produk yang bisa bersaing dengan bank lain.
2 : Eko Widiarto			
3 : Fadillah Ramdhani Akbar			
4 : Khoiri Koko			
5 : Siti Amri Lutfiati			
6 : Sukma Imam			
7 : Supriono	Menangani pembiayaan yang bermasalah itu seperti jamur, kita cabut 14 masuk 14. Pengawasan cukup berat, kita keluarkan 14 nasabah dari NPF kemudian masuk nasabah lain yang baru. Makanya kita harus ekstra kerja keras.		

	M : Penambahan Personel Pengawasan	N : Penyesuaian SOP	O : Training Rutin
8 : Wahyu Sedyono	Koordinasinya dilakukan pagi dan sore hari. Sangat diperlukan kunjungan tim, kemudian kalau ada kunjungan tim, minta bantuan manager untuk kunjungan tim bersama tim lain untuk melakukan penagihan.		



Lampiran 15

Surat Izin Penelitian



**BPR SYARIAH
BUANA MITRA PERWIRA**

Jl. MT. Haryono No. 267, Purbalingga, 53372
Telp. (0281) 894888 Fax. (0281) 893341
E-mail : bprsbmp@gmail.com
Website : www.bprsbmp.com

No : 1807-K.III/07/2020

Purbalingga, 24 Juli 2020 M

Lamp : -

03 Dzul-Hijjah 1441 H

Kepada Ykh:

Dekan Fakultas Bisnis Dan Ekonomika UII Yogyakarta
Gedung Prof. Dr.Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta

Perihal : Balasan Permohonan Ijin Penelitian

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Teriring doa semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua dalam menjalankan aktivitas keseharian.

Membalas surat dari Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta Nomor 805/DEK/10/Div.URT/VII/2020 tertanggal 20 Juli 2020 Perihal Permohonan Ijin Penelitian atas nama Mahasiswa sebagai berikut :

Nama : Octavian Setyo Arbi Wibowo
No. Mahasiswa : 16312204
Program Studi : Akuntansi
Alamat : Desa Senon Rt.04 Rw.02 Kemangkong, Purbalingga

Dengan ini secara prinsip kami menyetujui permohonan tersebut dengan judul **"Penerapan Strategi Bisnis Serta Dampak Pandemi COVID-19 Pada BPRS Buana Mitra Perwira Purbalingga"**

Demikian surat ini kami sampaikan, dan atas kerjasamanya kami mengucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

BPRS BUANA MITRA PERWIRA



Sri Aprilliawati Maftukhah
Direktur Utama