

BAB II

TINJAUAN UMUM TEMPAT KERJA PROFESI



Gambar 2.1 Logo Perusahaan

Sumber : Website PNM

2.1 Sejarah Perusahaan

a. Tahun 1999

PNM didirikan pada tanggal 1 Juni 1999 sebagaimana ditandai dengan diterbitkannya Akta Pendirian PT PNM Nomor 1 tanggal 1 Juni 1999. Pada 13 Oktober 1999, PT PNM (Persero) ditunjuk sebagai Koordinator Penyaluran Kredit Program oleh Menteri Keuangan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan nomor 487/KMK.017/1999 tentang Penunjukan Badan Usaha Milik Negara Sebagai Koordinator Penyaluran Kredit Program. 15 November 1999 perjanjian pengalihan pengelolaan Kredit Program dari Bank Indonesia ke PNM. Lewat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 487/KMK.017/1999 tanggal 13 Oktober 1999 tentang Penunjukan Badan Usaha Milik Negara Sebagai Koordinator Penyaluran Kredit Program, PNM ditunjuk menjadi BUMN Koordinator untuk Indonesia (KLBI) (Kusmawati & Ovalianti, 2022).

b. Tahun 2000

Untuk menjawab kebutuhan pasar, sejak akhir tahun 2018, telah dibentuk pembiayaan Kriteria PNM Mekaar Regular yang berkembang di beberapa lokasi, dimulai dari Aceh, Padang, dan Nusa Tenggara Barat. Sampai akhir tahun 2022, PNM Mekaar Syariah telah mencatat 9.928.948 nasabah, yang merupakan 74,7% dari total 13.824.173 Nomor Rekening (NoA) nasabah PNM Mekaar. Melalui Peraturan Bank Indonesia Nomor 2/3/PBI/2000 Tentang Pengalihan Pengelolaan Kredit Likuiditas Bank Indonesia dalam Rangka Kredit Program, PT PNM (Persero) sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ditunjuk oleh Pemerintah untuk menerima pengalihan pengelolaan Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI) dalam rangka kredit program bersamaan dengan BUMN lainnya

antara lain PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) dan PT Bank Tabungan Negara (Persero), dimana pelaksanaan pengalihan pengelolaan KLBI dilakukan dengan Perjanjian Pengalihan Pengelolaan KLBI (Kusmawati & Ovalianti, 2022).

c. Tahun 2003

Pada 2003, PT PNM (Persero) ditunjuk oleh Bank Indonesia sebagai salah satu BUMN sebagai penerima pengalihan pengelolaan KLBI berdasarkan Peraturan BI nomor 5/20/PBI/2003 tentang Pengalihan Pengelolaan Kredit Likuiditas Bank Indonesia dalam rangka kredit program.

d. Tahun 2008

Pada Semester II Tahun 2008, PT PNM (Persero) melakukan transformasi bisnis dengan membuka 4 (empat) Unit Layanan Modal Mikro (ULaMM) yaitu Unit Guntur di Garut, Unit Cicalengka di Bandung, Unit Cihedeung di Tasikmalaya (26 Juli 2008) dan Unit Mayor Oking di Bogor (27 Juli 2008), yaitu unit usaha yang melaksanakan pembiayaan langsung kepada Usaha Mikro Kecil (UMK) yang didukung oleh program Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU) (Kusmawati & Ovalianti, 2022).

e. Tahun 2015

Pada awal tahun 2015, perusahaan mengeluarkan produk pembiayaan baru yaitu PNM Mekaar (PNM Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera). Pada Desember 2015 mulai dibuka 2 kantor cabang PNM Mekaar yaitu Kantor Cabang Mekaar Cilincing dan Penjaringan guna membuka akses pembiayaan yang berbasis kelompok bagi masyarakat perempuan pra sejahtera di sekitar Jakarta (Kusmawati & Ovalianti, 2022).

Pada 23 Desember 2015, Negara Republik Indonesia melakukan Penambahan Penyertaan Modal ke dalam Modal Saham Perusahaan Peseroan (Persero) PT PNM sebesar Rp. 1.000.000.000.000 (satu triliun rupiah) melalui APBN-Perubahan 2015 ditetapkan Dalam PP No 117 Tahun 2015 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Saham Perusahaan Peseroan (Persero) PT Permodalan Nasional Madani (Kusmawati & Ovalianti, 2022).

f. Tahun 2020

Pada 6 Juli 2020, Negara Republik Indonesia melakukan Penambahan Penyertaan Modal ke dalam Modal Saham Perusahaan Peseroan (Persero) PT PNM sebesar Rp. 1.000.000.000.000 (satu triliun rupiah)

berdasarkan PP Nomor 31 Tahun 2020 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Permodalan Nasional Madani. Pada 2 November 2020, Negara Republik Indonesia kembali melakukan penambahan penyertaan modal ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT PNM sebesar Rp1.500.000.000.000,- (satu triliun lima ratus miliar rupiah) sesuai dengan ditetapkan dalam PP Nomor 63 tahun 2020 (Sunarsa, 2022).

g. Tahun 2021 – Sekarang

Pada 2 Juli 2021 melalui PP Nomor 73 Tahun 2021 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bank Rakyat Indonesia Tbk., Negara Republik Indonesia melakukan penambahan penyertaan modal ke dalam modal saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT BRI Tbk yang atas pengalihan seluruh saham Seri B milik Negara Republik Indonesia kepada PT PNM (Persero) menjadi sebanyak 3.799.999 saham Seri B. Atas penyertaan tersebut telah diaktakan berdasarkan Akta Notaris Hadijah SH, nomor 59 Tanggal 28 Oktober 2021 telah berubah menjadi PT Permodalan Nasional Madani, dengan perubahan komposisi kepemilikan saham sebagai berikut: Negara Republik Indonesia selaku pemegang Saham Seri A Dwiwarna sebanyak 1 saham atau sejumlah Rp.1.000.000 (satu juta rupiah) dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. selaku Pemegang Saham Seri B sebanyak 3.799.999 (tiga juta tujuh ratus sembilan puluh sembilan ribu sembilan ratus sembilan puluh sembilan) saham atau sejumlah Rp.3.799.999.000.000 (tiga triliun tujuh ratus sembilan puluh sembilan miliar sembilan ratus sembilan puluh sembilan juta rupiah) (Sunarsa, 2022).

2.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan ini mencerminkan komitmen kuat untuk menjadi lembaga keuangan yang mampu melayani secara maksimal. Fokus utama diberikan pada pelaku usaha ultra mikro, mikro, dan kecil secara menyeluruh. Setiap langkah dirancang agar mampu menciptakan nilai tambah yang konsisten. Layanan tidak hanya bersifat transaksional tetapi juga memberdayakan secara terus-menerus. Tujuan jangka panjang diarahkan pada keberlanjutan usaha para nasabah. Visi ini menjadi pijakan dalam menghadirkan dampak nyata bagi sektor usaha kecil

yang sering kali terpinggirkan (Sunarsa, 2022).

Misi perusahaan dijabarkan melalui langkah konkret yang mengarah pada pemerataan akses pembiayaan. Usaha ultra mikro, mikro, dan kecil menjadi fokus dari seluruh upaya pemberdayaan. Perusahaan menargetkan pertumbuhan pendapatan sebagai cara untuk memperkuat profitabilitas. Strategi efisiensi dan efektivitas kerja dijalankan dengan pendekatan inovatif yang berkelanjutan. Risiko usaha dikelola dengan cermat sambil menjaga tata kelola yang profesional. Seluruh karyawan dibentuk agar berkompeten serta beretika dalam mengelola sistem pembiayaan yang berbasis kelompok (Sunarsa, 2022).

2.3 Budaya Perusahaan

Budaya kerja di PT Permodalan Nasional Madani tumbuh dari semangat kebersamaan yang terus dijaga setiap hari oleh seluruh elemen perusahaan. Semua karyawan menjalankan tugasnya dengan mengedepankan nilai tanggung jawab yang tinggi pada setiap aktivitas kerja yang dijalani. Sikap saling menghargai antar individu juga menjadi bagian dari kebiasaan yang terus dibentuk secara konsisten dari waktu ke waktu. Setiap individu bekerja keras sambil tetap menjaga semangat gotong royong dalam mencapai tujuan bersama yang sudah disepakati bersama. Proses kerja di lingkungan perusahaan dilakukan secara terstruktur namun tetap fleksibel agar semua karyawan merasa nyaman saat menjalankan perannya masing-masing. Suasana kerja yang terbuka dan penuh kejujuran menciptakan iklim organisasi yang sehat dan harmonis bagi semua pihak yang terlibat (Pane & Marpaung, 2022).

Nilai kejujuran dan integritas menjadi fondasi utama yang selalu dijaga dalam setiap proses kerja di PNM. Setiap keputusan yang diambil selalu berpijak pada prinsip keadilan yang mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Rasa kepemilikan terhadap pekerjaan juga tumbuh dari rasa percaya antar anggota tim yang dibangun secara bertahap dan berkelanjutan. Karyawan tidak hanya bekerja demi hasil semata tapi juga menjalankan misi sosial untuk membantu masyarakat yang membutuhkan. Kedisiplinan dalam menyelesaikan tugas menjadi kebiasaan yang terus ditanamkan sejak awal bergabung dalam perusahaan. Semua karyawan bekerja dengan semangat positif agar hasil yang dicapai tidak hanya memenuhi target tapi juga membawa dampak yang berarti (Pane &

Marpaung, 2022).

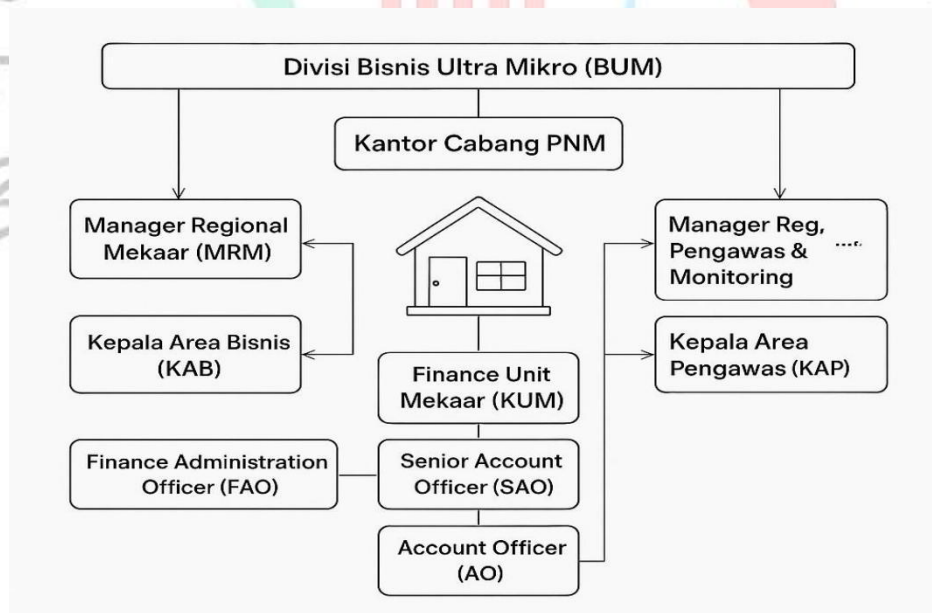
2.4 Nilai-Nilai Perusahaan

Sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PNM juga menerapkan nilai-nilai AKHLAK yang menjadi pedoman perilaku karyawan:

- 1) Amanah: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
- 2) Kompeten: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
- 3) Harmonis: Saling peduli dan menghargai perbedaan.
- 4) Loyal: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
- 5) Adaptif: Terus berinovasi dan antusias dalam menghadapi perubahan.
- 6) Kolaboratif: Membangun kerja sama yang sinergi

Nilai AKHLAK merupakan pedoman dan prinsip yang dipegang teguh oleh karyawan BUMN. Bagi PNM, AKHLAK adalah komponen yang menguatkan untuk menggapai UMKM dan ekonomi negeri yang unggul, mandiri dan bermartabat.

2.5 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 2.2 Struktur Organisasi Perusahaan PNM Cabang Cengkareng

Struktur organisasi pada Cabang Cengkareng 3 tentu berbeda dengan yang ada di Cabang Tangerang. Perbedaan tersebut dapat terlihat dari pembagian peran dan tanggung jawab, jumlah unit, serta sistem pelaporan yang

digunakan. Misalnya di Cabang Tangerang, struktur organisasi mungkin lebih kompleks atau melibatkan unit tambahan yang menyesuaikan dengan kebutuhan operasional di wilayah tersebut. Selain itu, pendekatan pengawasan dan pembinaan terhadap nasabah serta pembagian wilayah kerja antara account officer juga dapat berbeda menyesuaikan dengan karakteristik dan cakupan wilayah masing-masing cabang.

Dengan adanya perbedaan ini, setiap cabang PT PNM memiliki fleksibilitas dalam mengatur struktur internalnya guna mendukung efektivitas kerja serta pencapaian target sesuai kondisi geografis dan jumlah nasabah yang dilayani.

Tabel 2.1 Tugas dan Peran dari Setiap Jabatan

Jabatan/Divisi	Penjelasan Tugas dan Peran
Divisi Bisnis Ultra Mikro (BUM)	Divisi ini merupakan unit tertinggi yang memegang kendali strategis atas seluruh pelaksanaan program Mekaar. Peran utama divisi ini adalah merancang arah kebijakan serta strategi operasional untuk pemberdayaan pelaku usaha ultra mikro. Fokus utama ditujukan kepada perempuan prasejahtera agar memperoleh akses pembiayaan dan pelatihan yang layak. Divisi ini bertugas mengawasi seluruh kegiatan operasional dan memastikan bahwa layanan pembiayaan dilaksanakan sesuai dengan visi sosial ekonomi perusahaan. Pengawasan sumber daya manusia dan pengembangan unit juga menjadi tanggung jawab inti divisi ini (Ulfa, 2022).
Kantor Cabang PNM	Kantor Cabang menjadi kepanjangan tangan dari Divisi BUM di tingkat daerah. Fungsinya adalah mengoordinasikan pelaksanaan teknis dan administratif kegiatan pembiayaan di seluruh unit dalam cakupan wilayahnya. Kantor ini menjadi pusat kontrol dari segi operasional, pengawasan serta pelaporan yang dilakukan oleh unit-unit di bawahnya. Selain itu, kantor cabang juga memastikan bahwa setiap program berjalan optimal melalui pelatihan SDM, pemantauan pencapaian target, dan evaluasi atas kegiatan pembinaan nasabah yang telah

	dilaksanakan (Ulfa, 2022).
Manager Regional Mekaar (MRM)	MRM bertugas sebagai pemimpin operasional program Mekaar di tingkat regional. Ia berperan mengoordinasikan seluruh Kepala Area Bisnis dalam wilayahnya dan bertanggung jawab atas pencapaian target pembiayaan dan pemberdayaan. MRM melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja unit, termasuk portofolio pembiayaan dan kualitas pelayanan kepada nasabah. Ia juga memastikan standar operasional dipatuhi serta mengarahkan inovasi agar program berjalan efektif. Perannya sangat strategis karena ia menjadi penghubung antara pusat dan seluruh unit di lapangan (Ulfa, 2022).
Kepala Area Bisnis (KAB)	KAB memiliki tanggung jawab mengelola dan mengawasi unit-unit Mekaar dalam satu area. Ia bertugas langsung di bawah MRM dan memastikan operasional pembiayaan serta pembinaan nasabah berjalan lancar. Ia melakukan kunjungan ke unit-unit, memberi pelatihan kepada staf, dan mengevaluasi kinerja Kepala Unit. KAB juga menangani berbagai persoalan lapangan yang dihadapi tim, khususnya <i>Account Officer</i> , dan mencari solusi terbaik yang relevan dengan kondisi setempat. Ia menjadi penghubung vital antara strategi regional dengan pelaksanaan teknis di unit (Ulfa, 2022).
Manager Regional Pengawasan & Monitoring	Manajer ini memegang peran dalam memastikan seluruh proses operasional unit berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ia bertanggung jawab atas sistem pengawasan dan <i>monitoring</i> untuk mencegah terjadinya penyimpangan atau pelanggaran prosedur. Ia juga menyusun mekanisme kontrol risiko, memastikan kebenaran data, dan menjaga integritas sistem pelaporan. Posisi ini sangat penting untuk menjamin kepatuhan terhadap SOP serta untuk menjaga reputasi dan

	akuntabilitas program Mekaar di mata publik maupun internal perusahaan (Ulfa, 2022).
Kepala Area Pengawas (KAP)	KAP merupakan perpanjangan tangan dari Manager Pengawasan dan <i>Monitoring</i> . Ia bertugas melakukan audit langsung ke lapangan guna memastikan bahwa kegiatan unit berjalan sesuai ketentuan. Ia juga mengecek laporan kegiatan dengan realita lapangan untuk menghindari manipulasi data. KAP melakukan kunjungan insidentil atau berkala, memberi rekomendasi, dan menindaklanjuti temuan yang dianggap bermasalah. Posisi ini memiliki fungsi penting dalam menjaga akuntabilitas dan kepercayaan terhadap operasional program yang dijalankan oleh unit (Ulfa, 2022).
Kepala Unit Mekaar (KUM)	KUM adalah pemimpin di level operasional unit dan bertanggung jawab langsung atas seluruh kegiatan sehari-hari unitnya. Ia memastikan bahwa tim lapangan seperti AO dan SAO bekerja secara efektif dalam mencapai target pembiayaan dan kualitas pelayanan. Ia juga membimbing serta mengevaluasi kerja tim, menyusun laporan bulanan, dan memfasilitasi hubungan antara nasabah dan perusahaan. KUM menjadi pengambil keputusan utama dalam hal operasional dan menjamin bahwa kegiatan kelompok berjalan tertib dan produktif sesuai jadwal yang telah ditetapkan (Ulfa, 2022).
Finance Administration Officer (FAO)	FAO adalah staf yang menangani aspek keuangan dan administrasi unit. Ia bertanggung jawab mencatat semua transaksi, memverifikasi dokumen nasabah, menyusun laporan keuangan, serta memastikan bahwa seluruh proses administrasi berlangsung sesuai regulasi. FAO bekerja sangat dekat dengan KUM agar operasional unit berjalan efisien dan tepat sasaran. Peran ini sangat krusial dalam menjaga akurasi data keuangan dan mendukung transparansi pelaporan internal maupun eksternal (Ulfa, 2022).
Senior Account	SAO adalah staf pelaksana yang mendampingi AO dan

Officer (SAO)	menangani kelompok nasabah dengan kebutuhan atau kondisi lebih kompleks. Ia berperan sebagai mentor bagi AO, sekaligus sebagai pelaksana kegiatan pembinaan dan pelatihan nasabah di lapangan. SAO membantu KUM dalam pelaksanaan program dan ikut memantau perkembangan kelompok yang dibina. Ia menjadi perantara antara AO dan KUM serta menjadi penentu awal dalam mengidentifikasi kendala yang muncul dalam kelompok usaha nasabah (Ulfa, 2022).
Account Officer (AO)	AO adalah ujung tombak pelaksanaan program Mekaar. Ia langsung berinteraksi dengan nasabah dalam setiap tahapan, mulai dari sosialisasi, perekrutan, hingga pembinaan dan penagihan pinjaman. AO menyelenggarakan pertemuan majelis mingguan, memberikan edukasi kewirausahaan dasar, serta memantau progres usaha nasabah. Ia juga menyusun laporan kegiatan lapangan sebagai bentuk pertanggungjawaban. Perannya sangat vital karena ia menjadi representasi langsung perusahaan di tengah masyarakat sasaran (Ulfa, 2022).

2.6 Kegiatan Umum Perusahaan

PT Permodalan Nasional Madani (PNM) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa keuangan non-bank, dengan fokus utama pada pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), terutama pelaku usaha perempuan prasejahtera. Didirikan oleh pemerintah Indonesia, PNM bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi masyarakat melalui penyediaan pembiayaan dan pendampingan usaha (Sunarsa, 2022).

Pembiayaan Ultra Mikro (UMi) adalah investasi dari pemerintah yang fokus pada pengembangan usaha mikro, yang dikelola oleh Badan Layanan Umum Pusat Investasi Pemerintah (BLU PIP). Pembiayaan Ultra Mikro (UMi) merujuk pada program penyediaan dana untuk usaha ultra mikro, sebagai tahap lanjutan dari program social bantuan ke arah kemandirian usaha, yang ditujukan kepada bisnis mikro pada level paling bawah, yang belum mendapatkan akses dari lembaga perbankan. Menurut Keputusan Direktur Utama Pusat Investasi Pemerintah dengan Nomor KEP-09/IP/2018 mengenai penetapan penyalur untuk pembiayaan Ultra Mikro, PT Permodalan Nasional Madani ditetapkan sebagai penyalur dana Ultra Mikro (UMi) dengan metode

penyaluran yang dilakukan secara langsung. Kegiatan umum PNM secara garis besar meliputi (Sunarsa, 2022) :

Tabel 2.2 Kegiatan Umum PNM

No.	Aspek Program Pemberdayaan	Penjelasan Lengkap
1.	Pemberian Pembiayaan	PNM memberikan solusi akses keuangan kepada pelaku usaha mikro dan kecil, khususnya yang tidak terlayani oleh lembaga keuangan formal. Skema utama yang digunakan adalah PNM Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera) yang menysasar perempuan prasejahtera dengan pembiayaan tanpa agunan dalam sistem kelompok atau majelis. Program ini tidak hanya menyediakan dana, tetapi juga memperkuat solidaritas sosial di antara anggotanya. Selain itu, ada PNM ULaMM (Unit Layanan Modal Mikro) yang menysasar pelaku UMKM dengan usaha yang sudah berjalan. Berbeda dengan Mekaar yang berbasis kelompok, ULaMM menggunakan sistem pembiayaan individu disertai dengan pendampingan usaha secara intensif. Dengan skema ini, PNM menjangkau beragam lapisan masyarakat yang membutuhkan akses modal usaha.
2.	Pendampingan dan Pembinaan Usaha	Salah satu keunggulan dari program PNM adalah pendampingan yang berkelanjutan kepada nasabah. Pendampingan ini diberikan melalui pelatihan berkala, kunjungan lapangan oleh <i>Account Officer</i> atau tim pendamping, serta konsultasi langsung. Materi pelatihan mencakup berbagai aspek pengelolaan usaha mikro seperti manajemen keuangan sederhana, yang membantu nasabah mengatur arus kas usaha; perencanaan usaha agar nasabah mampu memproyeksikan pertumbuhan;

		peningkatan kualitas produk dan layanan demi meningkatkan daya saing; serta pemasaran dan pengelolaan risiko agar usaha tetap berjalan stabil meskipun dihadapkan pada tantangan ekonomi. Pendampingan ini bertujuan untuk membangun kapasitas kewirausahaan yang tidak hanya bergantung pada modal, tetapi juga berbasis pengetahuan dan keterampilan.
3.	Peningkatan Literasi dan Inklusi Keuangan	PNM turut mengambil peran aktif dalam meningkatkan literasi keuangan masyarakat, terutama kalangan perempuan prasejahtera. Melalui pendekatan informal dan berbasis komunitas, nasabah diajarkan tentang konsep dasar keuangan seperti menabung, meminjam secara bijak, serta mengelola pemasukan dan pengeluaran secara efisien. Tujuan utama dari aktivitas ini adalah untuk mendorong masyarakat agar lebih melek finansial dan mampu terlibat dalam sistem keuangan formal. Dengan meningkatnya pemahaman keuangan, nasabah dapat membuat keputusan ekonomi yang lebih tepat, menghindari jerat pinjaman informal atau rentenir, dan menciptakan ketahanan ekonomi keluarga.
4.	Kolaborasi dengan Lembaga Pemerintah dan Swasta	Dalam rangka memperluas jangkauan dan memperkuat program-program pemberdayaannya, PNM menjalin kemitraan dengan berbagai institusi strategis. Kolaborasi ini dilakukan bersama Kementerian BUMN, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, dan lembaga pemerintah lainnya. Di sektor keuangan, PNM menggandeng perbankan dan lembaga keuangan untuk meningkatkan akses dan keberlanjutan pembiayaan. Tidak hanya itu, kemitraan juga

		dibangun dengan BUMN lain, BUMDes (Badan Usaha Milik Desa), lembaga pelatihan, dan koperasi. Kerja sama lintas sektor ini bertujuan untuk mengintegrasikan sumber daya, mempercepat penyaluran program, serta menguatkan ekosistem pemberdayaan ekonomi rakyat secara menyeluruh.
5.	Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	Untuk memastikan keberhasilan program pemberdayaan masyarakat, PNM secara konsisten melakukan investasi pada peningkatan kualitas SDM internal. Pelatihan dilakukan secara rutin kepada seluruh jajaran, baik yang berada di kantor pusat, regional, cabang, maupun unit lapangan. Materi pelatihan meliputi kemampuan teknis, kemampuan komunikasi, pemahaman sosial budaya masyarakat, hingga etika pelayanan. Pengembangan SDM ini bertujuan untuk menciptakan tenaga kerja yang profesional, berintegritas tinggi, dan mampu menjadi agen perubahan di tengah masyarakat. Dengan SDM yang berkualitas, efektivitas program pemberdayaan menjadi lebih maksimal dan berdampak jangka panjang.

2.7 Risiko Moral Hazard dalam Pengelolaan Risiko

Risiko moral hazard muncul ketika seseorang bertindak lebih berani setelah mengetahui bahwa tanggung jawab kerugian tidak sepenuhnya menjadi bebannya sendiri. Individu yang merasa terlindungi penuh akan cenderung mengabaikan kewaspadaan terhadap potensi kegagalan yang bisa saja terjadi sewaktu-waktu. Sikap seperti ini dapat melemahkan pengelolaan risiko secara menyeluruh karena rasa aman yang salah arah telah membentuk pola kerja yang tidak hati-hati. Perusahaan harus memastikan bahwa setiap pekerja tetap bertanggung jawab atas keputusan yang diambil tanpa merasa bisa lepas tangan dari akibatnya. Sistem pengawasan yang ketat harus diterapkan agar tidak ada

celah untuk bertindak ceroboh demi kepentingan pribadi semata. Setiap tindakan yang menyangkut risiko harus disertai konsekuensi agar tidak ada satu pun individu yang merasa bisa bertindak tanpa batas (Pane & Marpaung, 2022).

Kondisi moral hazard kerap ditemui pada situasi yang melibatkan pembagian tanggung jawab antara pihak manajemen dan pihak operasional di lapangan. Ketika ada celah komunikasi antara keduanya maka keputusan yang diambil bisa tidak selaras dan menimbulkan risiko tambahan. Karyawan yang merasa keputusan akhir berada di tangan atasan bisa bertindak sembarangan karena merasa tidak bertanggung jawab secara penuh. Proses pengelolaan risiko menjadi tidak efektif jika tidak dibarengi dengan budaya kerja yang mendorong rasa memiliki terhadap pekerjaan. Semua pihak harus merasa memiliki tanggung jawab moral untuk menjaga kepercayaan yang telah diberikan oleh perusahaan. Penanaman nilai-nilai ini harus terus dilakukan secara berkelanjutan agar tidak tercipta ruang untuk sikap masa bodoh terhadap risiko yang bisa berdampak besar (Pane & Marpaung, 2022).

Moral hazard juga bisa timbul saat insentif yang diberikan tidak dibarengi dengan sistem evaluasi yang adil dan transparan. Ketika seseorang merasa tetap akan mendapatkan imbalan tanpa memedulikan hasil kinerjanya maka motivasi untuk mengelola risiko dengan hati-hati akan menurun drastis. Pengelolaan risiko yang ideal membutuhkan mekanisme yang mendorong perilaku jujur dan bertanggung jawab dalam setiap proses kerja. Perusahaan tidak boleh membiarkan sistem yang memberi ruang bagi ketidakadilan karena itu bisa merusak integritas tim. Sistem penghargaan dan hukuman harus berjalan seimbang agar semua individu tetap menjaga konsistensi dalam menjalankan tugasnya. Tanpa sistem yang jelas maka risiko moral hazard akan terus berkembang dan merusak stabilitas kerja secara perlahan (Pane & Marpaung, 2022).

2.8 Risiko *Adverse Selection* dalam Pengelolaan Risiko

Risiko *adverse selection* terjadi ketika informasi yang dimiliki oleh satu pihak tidak seimbang dengan pihak lain yang terlibat dalam keputusan. Pihak yang mengetahui lebih banyak akan memiliki kecenderungan untuk menyembunyikan fakta yang bisa merugikan pihak lain. Ketimpangan informasi ini menciptakan kondisi yang sangat rawan terhadap kesalahan dalam pengambilan keputusan. Ketika perusahaan gagal mendeteksi informasi

tersembunyi maka potensi kerugian akan jauh lebih besar daripada yang bisa diperkirakan. Proses seleksi yang tidak ketat akan membuka peluang bagi individu yang tidak layak untuk masuk dalam sistem. Ketidaksesuaian ini akan menciptakan risiko jangka panjang yang sulit dikendalikan jika tidak ditangani secara cepat (Pane & Marpaung, 2022).

Adverse selection sering muncul dalam proses rekrutmen karyawan ketika calon pekerja tidak menyampaikan semua informasi tentang latar belakang secara jujur. Data yang tidak lengkap bisa menyesatkan manajemen saat mengambil keputusan strategis tentang penempatan dan pembagian tugas. Ketika individu yang tidak kompeten mendapat posisi penting maka dampaknya akan merambat ke berbagai bagian kerja. Kondisi seperti ini akan membuat pengelolaan risiko menjadi semakin rumit dan sulit untuk dikendalikan. Perusahaan harus memiliki sistem verifikasi data yang kuat agar semua informasi yang diterima benar-benar mencerminkan realitas. Langkah ini sangat penting untuk menghindari jebakan dari informasi yang sengaja disembunyikan demi keuntungan pribadi (Pane & Marpaung, 2022).

Risiko *adverse selection* juga bisa terjadi saat perusahaan bekerja sama dengan pihak ketiga yang menyembunyikan potensi kerugian dari kerja sama tersebut. Ketika informasi tidak terbuka secara menyeluruh maka keputusan kerja sama bisa menjadi bumerang di kemudian hari. Perusahaan harus memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memberikan data yang jujur dan akurat sebelum proses kerja sama dimulai. Keputusan yang berdasarkan data palsu atau tidak lengkap akan mengancam stabilitas perusahaan secara menyeluruh. Transparansi menjadi kunci dalam mencegah risiko ini agar tidak berkembang menjadi kerugian yang lebih besar. (Pane & Marpaung, 2022).