



19.18%

SIMILARITY OVERALL

SCANNED ON: 8 JUL 2025, 12:25 PM

Similarity report

Your text is highlighted according to the matched content in the results above.

● IDENTICAL
9.11%

● CHANGED TEXT
10.07%

Report #27381713

26 1 BAB I PENDAHULUAN 1.1 Latar Belakang Persaingan kerja saat ini

semakin ketat di berbagai sektor di Indonesia. Mahasiswa harus memiliki kemampuan yang tidak hanya berasal dari bangku kuliah. Pengalaman di lapangan sangat membantu dalam melatih keterampilan teknis secara langsung. Kerja profesi memberi ruang bagi mahasiswa untuk masuk ke dalam dunia kerja secara konkret. Mereka bisa mengenal dinamika kerja secara riil bukan hanya dari teori. Penelitian oleh Donna, Adrian dan Dewa (2025) menunjukkan bahwa keterlibatan mahasiswa dalam kerja lapangan di Unit Mekaar Waingapu memberikan dampak signifikan dalam melatih respons terhadap risiko kredit. Aktivitas kerja profesi membantu mahasiswa dalam melatih ketepatan pengambilan keputusan di lingkungan kerja. Mereka ditantang untuk menyelesaikan tugas-tugas nyata seperti para karyawan profesional. Mahasiswa yang pernah mengikuti kerja profesi mampu menunjukkan kesiapan kerja yang lebih stabil. Hal ini sejalan dengan temuan Supriyanto (2023) yang mengungkapkan bahwa praktik manajemen risiko kredit di Bank BPRS Bhakti Sumekar memberi pelatihan penting bagi peserta magang. Mereka belajar langsung menghadapi kasus pembiayaan bermasalah di sektor usaha mikro. Pengalaman tersebut menjadikan mahasiswa lebih siap masuk dunia kerja setelah lulus. Kerja profesi juga membuka peluang bagi mahasiswa untuk melihat secara langsung tantangan di sektor usaha mikro. Banyak UMKM di Indonesia belum memiliki manajemen angsuran yang terstruktur. Mahasiswa dapat

melihat kendala ini saat mereka terjun dalam kegiatan pembiayaan di lapangan. Budilaksono et al. (2023) menemukan bahwa banyak usaha kecil di sekitar Pantai Carita masih menghadapi hambatan dalam mengelola angsuran dan pembayaran pinjaman. Situasi ini memberikan pembelajaran berharga bagi mahasiswa yang sedang mengikuti kerja profesi. Mereka bisa belajar langsung mengenai risiko kredit macet dan pendekatan pengelolaannya. Pelaksanaan kerja profesi di PT Permodalan Nasional Madani memberi 2 kesempatan kepada mahasiswa untuk terlibat langsung dalam proses penyaluran pembiayaan. Mereka dapat mengamati sistem kerja dan memahami mekanisme pemberian pinjaman secara teknis. Pane dan Marpaung (2022) menyatakan bahwa keterlibatan peserta magang dalam proses pembiayaan Unit Aksara sangat membantu dalam memahami prinsip dasar manajemen risiko. Mahasiswa belajar bagaimana menentukan kelayakan debitur secara langsung. Mereka juga dilatih untuk menilai potensi risiko dari segi usaha dan karakter calon nasabah. Kegiatan ini memberikan pengalaman yang tidak bisa didapatkan dari materi kuliah saja. Kerja profesi tidak hanya memperkenalkan mahasiswa pada sistem pembiayaan usaha mikro. Mereka juga dilibatkan dalam strategi penyaluran dana secara aktif agar tepat sasaran. Laporan resmi dari PNM (2023) menyebutkan bahwa di Cabang Balikpapan para mahasiswa magang turut membantu pencapaian target penyaluran ULaMM. Mereka ikut mengklasifikasikan calon penerima dana berdasarkan analisis lapangan. Mahasiswa dibimbing agar mampu

mengevaluasi potensi kelancaran pembayaran oleh debitur. Dari kegiatan tersebut mahasiswa menjadi lebih peka terhadap dinamika pembiayaan usaha kecil. Pengalaman ini memperkuat kesiapan mereka untuk bekerja di sektor keuangan setelah lulus. Lingkungan kerja yang terbentuk selama pelaksanaan kerja profesi membentuk karakter mahasiswa menjadi lebih tangguh. Mereka dilatih untuk berinteraksi secara profesional dalam berbagai situasi. Kalangi (2023) menyoroti bahwa keterlibatan langsung mahasiswa di Bank X memberikan pelatihan penting dalam menghadapi kredit bermasalah. Mahasiswa belajar pentingnya komunikasi langsung dengan nasabah. Mereka juga menyadari betapa pentingnya ketelitian dalam menilai prospek usaha kecil. Proses ini memberi pelatihan mental sekaligus teknis yang akan berguna setelah mereka memasuki dunia kerja yang sesungguhnya.

1.2 Tujuan Kerja Profesi Pelaksanaan Kerja Profesi

Profesi ini memiliki tujuan yang sejalan dengan upaya pengembangan kompetensi mahasiswa dalam memahami praktik langsung di dunia kerja. Dengan mengikuti program ini, praktikan diharapkan mampu menghubungkan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan realita 3 operasional di lapangan.

1. Mengetahui dan mengidentifikasi nasabah bermasalah terhadap pembiayaan kredit
2. Memahami dan bagaimana mengimplementasikan konsep Adverse Selection terhadap pengelolaan risiko kredit dalam pembiayaan ultra mikro di unit Mekaar Cengkareng 3.
3. Memahami dan bagaimana mengimplementasikan konsep Moral Hazard terhadap pengelolaan risiko kredit dalam pembiayaan ultra mikro di unit Mekaar Cengkareng 3.

1.3 Manfaat Kerja Profesi

a. Bagi Mahasiswa

Manfaat kerja profesi (KP) bagi mahasiswa dalam konteks saat ini sangatlah relevan, terutama dengan perkembangan dunia kerja yang semakin dinamis dan penuh tantangan. KP memberikan pengalaman praktis yang tak tergantikan, di mana mahasiswa bisa merasakan langsung bagaimana teori-teori yang dipelajari di kelas diterapkan dalam dunia kerja nyata. Ini membantu mereka memahami kesenjangan antara teori dan praktik serta mengembangkan solusi kreatif dalam situasi yang berbeda. Dalam era digital saat ini, keterampilan adaptasi dan inovasi sangat dibutuhkan, dan KP memberikan ruang bagi mahasiswa untuk belajar bagaimana menavigasi teknologi,

komunikasi, serta tantangan operasional di perusahaan. a) KP juga membantu mahasiswa memperluas jaringan profesional. Dalam situasi kerja, mahasiswa akan berinteraksi dengan berbagai pihak, mulai dari rekan kerja, supervisor, hingga mitra perusahaan. Relasi ini penting karena bisa menjadi pintu masuk bagi kesempatan karir di masa depan. Di tengah persaingan ketat mencari pekerjaan, memiliki jaringan profesional yang kuat sering kali menjadi pembeda yang signifikan. b) KP membantu mahasiswa membangun soft skills yang tak bisa didapatkan dari ruang kelas saja. 1 25 Kemampuan komunikasi, manajemen waktu, kepemimpinan, hingga bekerja dalam tim diuji dalam lingkungan kerja nyata.

1 Dengan situasi pandemi yang telah mengubah banyak aspek dunia kerja menjadi lebih fleksibel, KP juga memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk memahami bagaimana perusahaan menavigasi perubahan ini, 4 misalnya melalui kerja jarak jauh (remote) atau hybrid. c) KP adalah peluang untuk mahasiswa mengasah diri, bukan hanya secara teknis, tetapi juga secara mental dan emosional, mempersiapkan mereka untuk menjadi tenaga kerja yang lebih siap menghadapi tantangan global. b. Bagi Universitas Pembangunan Jaya Manfaat kerja profesi (KP) bagi universitas juga sangat signifikan, terutama dalam meningkatkan kualitas akademik dan reputasi institusi di mata dunia kerja.

1 KP menjadi sarana evaluasi efektivitas kurikulum yang diterapkan oleh universitas Melalui laporan dan umpan balik dari mahasiswa, universitas dapat mengukur sejauh mana teori dan keterampilan yang diajarkan di kelas dapat diimplementasikan dalam dunia kerja nyata. Jika ditemukan gap antara teori dan praktik, universitas bisa memperbarui kurikulum agar lebih relevan dengan kebutuhan industri. 1 KP memperkuat hubungan universitas dengan dunia industri. Universitas yang memiliki program KP yang baik akan lebih mudah rekrutmen langsung bagi lulusannya. 1 Kerja sama yang kuat dengan industri ini juga meningkatkan daya tarik universitas bagi calon mahasiswa, karena mereka melihat peluang karir yang lebih luas setelah lulus. 1 KP juga memberikan kontribusi pada akreditasi program studi dan universitas secara keseluruhan.

1 Data dan hasil dari KP sering kali menjadi salah satu indikator penting dalam proses akreditasi, karena menunjukkan seberapa baik lulusan

dari universitas tersebut siap menghadapi dunia kerja. Dengan melibatkan mahasiswa dalam KP, universitas dapat menunjukkan bahwa mereka tidak hanya fokus pada aspek akademik, tetapi juga pada peningkatan employability lulusannya. Terakhir, KP juga berfungsi sebagai sarana promosi tidak langsung bagi universitas. Ketika mahasiswa menunjukkan performa yang baik selama KP, nama universitas pun ikut terangkat. 1 Perusahaan akan mengaitkan kompetensi dan etos kerja mahasiswa dengan kualitas pendidikan di universitas tersebut, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi universitas di kalangan industri dan masyarakat. c. Bagi Perusahaan Manfaat kerja profesi (KP) bagi perusahaan sangatlah luas dan strategis, terutama dalam hal efisiensi, inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia. KP memberikan akses bagi perusahaan terhadap tenaga 5 kerja muda yang terdidik dan termotivasi. 1 Mahasiswa yang menjalani KP biasanya memiliki semangat tinggi untuk belajar dan bekerja. Ini menciptakan kesempatan bagi perusahaan untuk mendapatkan kontribusi tambahan tanpa harus menambah biaya tenaga kerja secara penuh. Mahasiswa KP sering kali dipekerjakan pada proyek-proyek atau tugas-tugas khusus yang mungkin terabaikan oleh karyawan tetap karena kesibukan mereka dengan tanggung jawab utama. a) Mahasiswa KP membawa perspektif baru dan segar ke dalam perusahaan. Mereka telah mempelajari teori-teori terbaru, teknologi terkini, dan tren industri di bangku kuliah, yang mungkin belum diadopsi oleh perusahaan. Dengan perspektif ini, mereka bisa memberikan ide-ide inovatif atau solusi alternatif yang mungkin tidak terpikirkan oleh karyawan lama. Dalam era perubahan digital dan globalisasi saat ini, keterbukaan terhadap ide-ide baru adalah hal yang krusial bagi kelangsungan dan perkembangan perusahaan. b) KP juga berfungsi sebagai mekanisme rekrutmen yang efektif bagi perusahaan. Melalui program KP, perusahaan bisa menilai kemampuan teknis, soft skills, dan etos kerja mahasiswa secara langsung dalam lingkungan kerja nyata. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi bakat-bakat potensial yang dapat direkrut sebagai karyawan tetap di masa depan. Proses ini jauh lebih efektif daripada hanya mengandalkan wawancara atau tes tertulis, karena

perusahaan dapat melihat langsung performa mahasiswa dalam situasi kerja sehari-hari. Dengan demikian, KP menjadi pipeline yang sangat efisien untuk perekrutan karyawan baru. c) Menjalinkan hubungan yang lebih erat dengan universitas. Kolaborasi dengan institusi pendidikan membuka peluang untuk melakukan proyek riset bersama, pengembangan teknologi, atau program pelatihan lanjutan. Hubungan yang kuat dengan universitas juga memberi akses ke talenta terbaik, yang bisa berguna bagi perusahaan dalam jangka panjang. Dalam beberapa kasus, perusahaan bahkan dapat menjadi pengarah dalam pengembangan kurikulum universitas, memastikan bahwa lulusan universitas tersebut memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan industri. 1 6 d)

Mahasiswa KP juga memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal citra dan reputasi. 1 Dengan memberikan kesempatan kepada generasi muda untuk belajar dan berkembang, perusahaan dianggap berkontribusi pada pengembangan masyarakat dan pembangunan ekonomi. Hal ini penting dalam konteks corporate social responsibility (CSR), di mana perusahaan diharapkan tidak hanya fokus pada profit, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia dan pendidikan. Manfaat KP bagi perusahaan mencakup peningkatan produktivitas, inovasi, rekrutmen yang lebih efektif, pengembangan hubungan 4 dengan universitas, serta peningkatan citra dan tanggung jawab sosial. 1 10 Program KP yang terstruktur dengan baik tidak hanya memberi keuntungan bagi mahasiswa, tetapi juga menjadi investasi berharga bagi perusahaan dalam membangun tenaga kerja yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan industri. 1 1.4 Jadwal dan Tempat Alamat KP Praktikan menjalani kerja profesi di perusahaan retail yang berlokasi di DKI Jakarta tepatnya di Kota Jakarta Barat. 1 Perusahaan ini beroperasi di sektor keuangan non-bank dengan Tujuan menyediakan akses yang mudah dan terjangkau bagi masyarakat untuk mendapatkan berbagai kebutuhan sehari-hari, sambil mendukung perkembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) melalui penawaran produk berkualitas dengan harga kompetitif, juga berkomitmen untuk meningkatkan pengalaman berbelanja pelanggan dengan pelayanan yang baik dan fasilitas yang memadai. Nama Perusahaan : PT Permodalan Nasional Madani Alamat : Jl Waru No. 36 B Cengkareng Jakarta Barat 1172 Telp

REPORT #27381713

: 1500-654 7 Gambar 1.1 Lokasi PT PNM Cabang Cengkareng 3 Sumber :
Google Maps 8 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. 2 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. 2 Lewat Keputusan Menteri
Keuangan Nomor 487/KMK 2 017/1999 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. 3 5 11 Tahun 20 Untuk menjawab kebutuhan
pasar, sejak akhir tahun 2018, telah dibentuk pembiayaan Kriteria PNM
Mekkar Regular yang berkembang di beberapa lokasi, dimulai dari Aceh,
Padang, dan Nusa Tenggara Barat. 3 5 Sampai akhir tahun 2022, PNM Mekkar
Syariah telah mencatat 9.928 948 nasabah, yang merupakan 74,7% dari total
13.824 173 Nomor Rekening (NoA) nasabah PNM Mekkar. 2 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
9 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 203 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) 10 berdasarkan PP Nomor 31 Tahun 2020 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Ke Dalam Modal Saham Perusahaan Peseroan (Persero) PT Permodalan Nasional Madani. Pada 2 November 2020, Negara Republik Indonesia kembali melakukan penambahan penyertaan modal ke Dalam Modal Saham Perusahaan Peseroan (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 Peseroan (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 2 21 000 (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 11 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. 22 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 & 12 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. 9 16 28
- 2) Kompeten: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. 9 13 16 28
- 3) Harmonis: Saling peduli dan menghargai perbedaan. 9 13 16
- 4) Loyal: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara. 9 13
- 5) Adaptif: Terus berinovasi dan antusias dalam menghadapi perubahan. 9 13
- 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 bermatabat. 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 13 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 14 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 Account Officer, 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 monitoring 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 Monitoring. 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 insidental 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 16 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).

3 ► **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.

3 5 ► 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 17 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 menyasar 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 menyasar 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 Account Officer 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; 33 18 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 19 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 yang disembunyi 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).

22 BAB III PELAKSANAAN KERJA PROFESI 3.1 Bidang Kerja PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Cengkareng 3 merupakan bagian dari jaringan cabang PNM yang secara khusus menangani program pemberdayaan ekonomi masyarakat prasejahtera melalui produk unggulannya, yaitu Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera). Program ini difokuskan pada pemberian pembiayaan modal usaha tanpa agunan kepada perempuan prasejahtera yang memiliki usaha mikro dan kecil. Di cabang Cengkareng 3, bidang kerja terbagi ke dalam beberapa bagian utama yang saling terintegrasi dalam mendukung kelancaran operasional perusahaan. Bidang kerja tersebut meliputi:

3.1.1 Bidang Pemasaran dan Penyaluran Pembiayaan Bidang ini bertanggung jawab dalam kegiatan pemasaran layanan pembiayaan kepada calon nasabah. Tim pemasaran biasanya dipimpin oleh Kepala Unit atau Account Officer (AO) yang melakukan sosialisasi secara langsung ke masyarakat, khususnya perempuan pelaku usaha kecil. Mereka memberikan penjelasan terkait skema pembiayaan Mekaar, termasuk jumlah pembiayaan, jangka waktu, dan kewajiban nasabah. Setelah calon nasabah disetujui, tim ini juga melakukan proses pembukaan kelompok dan penyaluran dana.

3.1.2 Bidang Pendampingan

dan Pengembangan Usaha Setelah pembiayaan disalurkan, nasabah akan mendapatkan pendampingan rutin dari Account Officer melalui pertemuan kelompok mingguan (majelis). Dalam majelis tersebut, AO memberikan edukasi mengenai pengelolaan usaha, keuangan sederhana, kedisiplinan pembayaran, serta pentingnya kerja sama kelompok. Kegiatan ini bertujuan untuk memastikan dana digunakan secara produktif dan membantu nasabah mengembangkan usahanya.

3.1.3 Bidang Penagihan dan Monitoring Pembayaran Tim ini memiliki tanggung jawab memastikan kelancaran pembayaran angsuran dari nasabah. Setiap minggunya, AO akan mencatat dan mengumpulkan pembayaran cicilan dari masing-masing kelompok. Monitoring dilakukan secara intensif untuk menghindari keterlambatan atau kredit macet.

23 Bila ada nasabah yang mengalami kesulitan pembayaran, AO akan melakukan pendekatan persuasif untuk mencari solusi.

3.1.4 Bidang Administrasi dan Pelaporan Bagian administrasi bertugas mencatat seluruh aktivitas operasional, mulai dari pendaftaran nasabah, input data ke sistem, pencatatan transaksi, hingga penyusunan laporan harian dan bulanan. Seluruh data yang dikumpulkan oleh AO di lapangan kemudian diolah oleh tim administrasi agar dapat digunakan oleh manajemen untuk mengambil keputusan operasional.

3.1.5 Bidang Supervisi dan Pengawasan Pengawasan operasional dilakukan oleh Kepala Unit, Kepala Area, dan Kepala Cabang.

23 Mereka bertugas untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan prosedur dan target yang telah ditetapkan. Mereka juga melakukan

evaluasi kinerja AO dan memberikan pengarahan jika ditemukan kendala atau penyimpangan di lapangan. Melalui pembagian bidang kerja tersebut, PT PNM Cabang Cengkareng 3 dapat menjalankan misi sosial ekonomi dalam memberdayakan masyarakat kecil secara efektif dan berkelanjutan.

3.2 Pelaksanaan Kerja

3.2.1 Orientasi dan Pengenalan Perusahaan Di awal kegiatan, peserta diberikan pengarahan mengenai latar belakang, visi dan misi perusahaan, serta sistem kerja dan struktur organisasi di cabang.

Penjelasan juga mencakup pengetahuan dasar mengenai program Mekaar dan peran penting pemberdayaan perempuan melalui pembiayaan kelompok. Tabel 3.1 Rincian Kegiatan Orientasi dan Pengenalan Perusahaan selama Magang di Unit

Mekkar Cengkareng 3 – PT Permodalan Madani Waktu Pelaksanaan Nama Kegiatan Deskripsi Kegiatan Tujuan Kegiatan Hasil yang Dicapai Hari ke-1 Magang Pengenalan Profil Perusahaan Peserta magang diberikan pemaparan mengenai sejarah berdirinya PT PNM, struktur perusahaan, dan Memberikan pemahaman awal mengenai sistem kerja PT PNM serta tujuan jangka panjang perusahaan Peserta memahami posisi Unit Mekkar Cengkareng 3 dalam struktur nasional PT PNM serta kontribusi unit terhadap misi 24 visi-misi perusahaan secara nasional serta kebijakan khusus dalam program Mekkar. dalam pemberdayaan UMKM khususnya perempuan. nasional perusahaan. Hari ke-1 Magang Pengenalan Struktur Organisasi Unit Tim pendamping dari unit cabang menjelaskan susunan tim kerja mulai dari Kepala Unit, Account Officer (AO), hingga staf Administrasi dan fungsi masing- masing jabatan secara operasional. Memberikan gambaran detail tentang alur pelaporan, sistem kerja internal, dan pembagian tanggung jawab dalam satu unit kerja. Peserta mengetahui pola kerja kolaboratif antar posisi serta sistem supervisi dalam manajemen risiko kredit. Hari ke-2 Magang Penjelasan Program Mekkar dan Sistem Tanggung Rentang Peserta menerima penjelasan mengenai karakteristik pembiayaan kelompok melalui program Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekkar) serta target penerima manfaat program. Menjelaskan dasar kerja PT PNM dalam sistem tanggung renteng serta peran strategi pembiayaan kelompok dalam mengurangi risiko gagal bayar. Peserta dapat menjelaskan kembali prinsip tanggung renteng, cara seleksi kelompok, dan proses pengajuan pinjaman mikro. Hari ke-2 Magang Sosialisasi Sistem Manajemen Risiko Pihak unit memaparkan sistem evaluasi risiko kredit berdasarkan latar belakang usaha, track record kelompok, dan verifikasi lapangan oleh AO sebelum pembiayaan disalurkan. Memberikan pemahaman sistematis terhadap langkah- langkah preventif dalam menganalisis potensi risiko pembiayaan mikro sebelum pencairan. Peserta mengenali proses assessment risiko termasuk pengukuran kelayakan usaha dan penjaminan sosial berbasis kelompok. 25 Hari ke-3 Magang Observasi Kegiatan Rapat Kelompok Peserta mengikuti kegiatan rapat kelompok mingguan yang menjadi media evaluasi angsuran, pendampingan usaha, serta pelaporan

kesulitan pembayaran oleh nasabah. Memberikan wawasan terhadap pelibatan langsung antara nasabah dan AO dalam monitoring risiko kredit pasca penyaluran. Peserta mencatat bahwa pendekatan kolektif dan rutinitas pertemuan kelompok terbukti efektif menjaga disiplin pembayaran angsuran mendeteksi potensi risiko sejak dini. Hari ke-4 Magang Studi Kasus Penanganan Kredit Bermasalah Tim memberikan contoh konkret kasus kredit bermasalah dan menjelaskan strategi penanganann mulai dari restrukturisasi, pendampingan tambahan, hingga evaluasi elompok bersangkutan. Menjelaskan teknik mitigasi risiko pasca kredit macet muncul serta strategi humanis yang dijalankan PT PNM untuk tetap memberdayak an tanpa memberatkan nasabah. Peserta menyimpulkan bahwa sistem tanggung renteng memperkuat solidaritas kelompok dan memperkecil risiko individual Pada tahap awal magang di Unit Mekaar Cengkareng 3, peserta langsung memperoleh informasi mengenai latar belakang berdirinya PT Permodalan Nasional Madani dan struktur organisasi yang digunakan secara nasional. Setiap informasi disampaikan oleh tim pendamping unit melalui paparan singkat dan sesi tanya jawab yang berlangsung secara langsung di kantor cabang. Kegiatan ini bertujuan agar peserta dapat mengenali struktur kelembagaan dan memahami posisi Unit Mekaar Cengkareng 3 dalam sistem kerja PT PNM secara menyeluruh. Penjelasan meliputi pembagian tanggung jawab antara Kepala Unit, Account Officer, dan staf administratif dalam operasional sehari-hari. Kegiatan pengenalan ini juga menekankan bahwa program Mekaar memiliki karakter khusus dalam mengembangkan sektor mikro yang ditargetkan untuk perempuan prasejahtera. Berdasarkan kajian Mattulada dan Djatola (2023), PT PNM Mekaar terbukti memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas kelompok perempuan melalui pendekatan 26 kelembagaan yang terstruktur dan kolaboratif. Pada hari kedua, peserta mulai diperkenalkan pada sistem pembiayaan yang dijalankan melalui program Mekaar yang memiliki skema tanggung renteng sebagai inti kegiatan. Program ini memberikan fasilitas modal usaha tanpa agunan dengan prinsip saling menguatkan dalam satu kelompok usaha. Tim unit menjelaskan secara langsung bagaimana strategi

pengelompokan nasabah dirancang untuk meminimalkan risiko kredit sejak awal pembentukan kelompok. Setiap nasabah wajib melalui proses seleksi ketat dan survei usaha sebelum bisa masuk dalam kelompok dan mengakses pembiayaan. Penjelasan juga disertai contoh nyata mengenai bagaimana kelompok diberdayakan melalui pembinaan rutin dan pelatihan kewirausahaan. Penjelasan ini diperkuat oleh temuan Hou dan Lisa (2023) yang menekankan bahwa nilai kepuasan nasabah terbentuk melalui interaksi berkelanjutan dengan AO yang menjalankan fungsi ganda sebagai pembina dan pengawas. Hari ketiga diisi dengan observasi langsung terhadap kegiatan rapat kelompok mingguan yang rutin dilakukan setiap pagi sebelum pembukaan jadwal kerja AO. Pada kegiatan ini, peserta duduk bersama dengan anggota kelompok dan mendengarkan diskusi antara nasabah dan AO mengenai angsuran dan kendala usaha. Setiap kelompok diberikan ruang untuk menyampaikan kendala pembayaran serta perkembangan kegiatan usaha yang mereka jalankan secara kolektif. Peserta mengamati bahwa proses ini menjadi instrumen penting dalam menjaga transparansi hubungan antara nasabah dan petugas lapangan. Diskusi yang terjadi bersifat terbuka dan dilakukan dengan pendekatan persuasif yang mendorong kejujuran serta kesadaran tanggung jawab bersama. Menurut Mattulada dan Djatola (2023), rapat kelompok ini menciptakan kultur kontrol sosial yang kuat dalam mengawasi pelaksanaan tanggung jawab pembayaran serta membangun loyalitas terhadap program. Pada hari terakhir sesi orientasi, peserta diberikan studi kasus terkait penanganan kredit bermasalah yang terjadi dalam kelompok binaan. Tim unit menjelaskan berbagai pendekatan yang telah digunakan untuk menyikapi kredit macet seperti restrukturisasi angsuran dan pelatihan ulang. Peserta mempelajari bahwa pendekatan ini dilakukan tanpa tekanan dan lebih menekankan pada pemulihan usaha nasabah agar tetap produktif. Penjelasan ini dilengkapi dengan contoh situasi nyata di lapangan di mana salah satu kelompok 27 mengalami keterlambatan pembayaran karena penurunan penjualan musiman. Dalam kasus tersebut, AO melakukan kunjungan intensif untuk menggali akar permasalahan sekaligus menawarkan solusi kolektif bersama anggota kelompok lainnya. Studi Hou dan

Lisa (2023) menunjukkan bahwa loyalitas nasabah kepada program meningkat seiring dengan pendekatan humanis yang ditawarkan oleh petugas unit PNM Mekaar dalam situasi sulit seperti ini.

3.2.2 Orientasi dan Pengenalan Perusahaan

Di awal kegiatan, peserta diberikan pengarahan mengenai latar belakang, visi dan misi perusahaan, serta sistem kerja dan struktur organisasi di cabang. Penjelasan juga mencakup pengetahuan dasar mengenai program Mekaar dan peran penting pemberdayaan perempuan melalui pembiayaan kelompok.

Tabel 3.2 Rangkaian Kegiatan Orientasi dan Pengelolaan Risiko Kredit dalam Pembiayaan Usaha Mikro di Unit Mekaar Cengkareng 3 – P

T Permodalan Nasional Madani No. Waktu Pelaksanaan Kegiatan Magang

Deskripsi Kegiatan	Tujuan Kegiatan	Hasil yang Dicapai
1 Hari ke-1	Pengenalan Profil dan Struktur Perusahaan	Peserta magang memperoleh informasi tentang sejarah berdirinya PT PNM, visi-misi nasional, serta struktur organisasi perusahaan hingga ke tingkat unit Mekaar termasuk tanggung jawab tiap jabatan dalam rantai operasional. Memberikan gambaran menyeluruh mengenai sistem kerja dan posisi unit cabang dalam struktur nasional PT PNM. Peserta mengerti peran masing-masing personel unit seperti AO, Kepala Unit, dan administrasi dalam pelaksanaan pembiayaan mikro.
2 Hari ke-2	Penjelasan Program Mekaar dan Sistem Tanggung Renteng	Peserta mendapatkan penjelasan mendalam tentang mekanisme pembiayaan kelompok yang menggunakan pendekatan tanggung renteng serta pentingnya solidaritas kelompok dalam menjamin pembayaran. Menunjukkan strategi PT PNM dalam meminimalkan risiko gagal bayar dengan membentuk kelompok usaha mikro berbasis kedekatan sosial. Peserta mampu menggambar alur pengajuan, pencairan, dan pelaporan pembiayaan melalui sistem tanggung renteng.
28 3 Hari ke-2	Sosialisasi Sistem Manajemen Risiko Kredit	Tim cabang menjelaskan tahapan verifikasi lapangan yang dilakukan Account Officer untuk menilai kelayakan usaha calon debitur serta menjabarkan aspek sosial dan ekonomi dalam skema asesmen risiko. Menjelaskan cara kerja preventif perusahaan dalam mengelola potensi risiko sebelum pembiayaan disalurkan ke nasabah. Peserta memahami bahwa asesmen berbasis lapangan merupakan salah satu instrumen

utama perusahaan dalam mencegah pembiayaan bermasalah. 4 Hari ke-3 Observasi Rapat Kelompok dan Evaluasi Kredit Peserta menghadiri rapat mingguan kelompok binaan yang digunakan untuk evaluasi angsuran, pendampingan usaha, dan deteksi awal atas potensi tunggakan atau kendala dari sisi nasabah. Menunjukkan bentuk pengawasan rutin dan peran sosial AO dalam membangun kedekatan dan kepercayaan dengan kelompok nasabah. Peserta menyaksikan secara langsung bagaimana pelaporan dan diskusi terbuka antar anggota kelompok mendukung pencegahan risiko kolektif. 5 Hari ke-4 Studi Kasus Penanganan Kredit Bermasalah Peserta diberikan studi kasus nyata mengenai kredit bermasalah dan dibimbing untuk menganalisis strategi yang diterapkan oleh unit mulai dari pendekatan persuasif hingga restrukturisasi pinjaman dan evaluasi kelompok Memberikan pemahaman praktis mengenai prosedur mitigasi pasca risiko serta penguatan karakter humanis dalam pemberdayaan nasabah bermasalah Peserta menyimpulkan bahwa sistem tanggung renteng memperkuat kepercayaan sosial dan mampu mengurangi tekanan individu dalam menghadapi kesulitan pembayaran 6 Hari ke-5 Evaluasi Sistem Supervisi dan Alur Laporan Risiko Kredit Kegiatan berfokus pada pengamatan alur pelaporan dari AO ke Kepala Unit dan sistem dokumentasi risiko melalui aplikasi dan dokumen manual untuk mendeteksi kelalaian atau potensi moral hazard dalam pembiayaan mikro. Menjelaskan peran administratif dan manajerial dalam menjaga konsistensi sistem pelaporan risiko di unit cabang. 29 3.2.3 Sosialisasi Sistem Manajemen Risiko Kredit Tim cabang Menjelaskan tahapan verifikasi lapangan yang dilakukan Account Officer untuk menilai kelayakan usaha calon debitur serta menjabarkan aspek sosial dan ekonomi dalam skema asesmen risiko. Menjelaskan cara kerja preventif perusahaan dalam mengelola potensi risiko sebelum pembiayaan disalurkan ke nasabah. Peserta memahami bahwa asesmen berbasis lapangan merupakan salah satu instrumen utama perusahaan dalam mencegah pembiayaan bermasalah. Kajian Teoritis: Adverse Selection dan Moral Hazard Dalam konteks pengelolaan risiko kredit, dua permasalahan utama yang relevan dijelaskan oleh Mishkin (2021) dalam buku *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets* adalah

adverse selection dan moral hazard, yang keduanya merupakan akibat dari informasi yang tidak simetris antara pihak pemberi pinjaman (lembaga keuangan) dan penerima pinjaman (nasabah). a. Adverse Selection (Seleksi Advers) Adverse selection terjadi sebelum pemberian kredit, ketika calon nasabah yang memiliki risiko tinggi lebih cenderung mengajukan pembiayaan. Di PT PNM Unit Mekaar, risiko ini dikelola dengan sistem seleksi ketat, termasuk verifikasi langsung oleh Account Officer (AO), wawancara lapangan, dan pengecekan sosial lingkungan calon debitur. Tujuannya adalah menyaring calon nasabah yang benar-benar memiliki usaha produktif dan komitmen pembayaran yang baik. b. Moral Hazard Moral hazard muncul setelah pembiayaan diberikan, saat nasabah berpotensi menggunakan dana untuk hal di luar usaha atau lalai dalam membayar cicilan karena merasa tanggung jawabnya terbagi dengan kelompok. Mekaar memitigasi hal ini melalui: a) Rapat Kelompok Mingguan (PKM) yang digunakan untuk evaluasi dan edukasi keuangan. b) Pendampingan rutin oleh AO untuk memantau penggunaan dana. c) Sistem tanggung renteng yang mendorong pengawasan sosial dari sesama anggota kelompok. d) Penerapan sistem pengawasan kolektif dan pendekatan humanis di lapangan terbukti efektif dalam menekan kedua risiko tersebut, dan menjadi 30 bukti nyata implementasi teori Mishkin dalam pembiayaan mikro di PT PNM Mekaar.

3.2.4 Observasi Operasional Kantor Peserta

melakukan pengamatan terhadap aktivitas operasional kantor, termasuk sistem pelaporan, proses administrasi pembiayaan, penginputan data nasabah, serta kegiatan pelaporan kinerja unit. Peserta juga mempelajari sistem keuangan dan pengelolaan dokumen internal perusahaan. Tabel 3.3 Observasi Operasional Kantor dalam Pengelolaan Risiko Kredit di Unit Mekaar Cengkareng 3 – P T Permodalan Nasional Madani No. Waktu Pelaksanaan Kegiatan Observasi Kantor Deskripsi Kegiatan Tujuan Kegiatan Hasil yang Dicapai

1. Hari ke-6 Pengamatan Sistem Pelaporan Harian AO Observasi dilakukan terhadap aktivitas AO dalam menyusun laporan harian setelah kegiatan lapangan, termasuk pencatatan angsuran, absensi kelompok, dan kendala nasabah. Laporan disusun melalui aplikasi internal dan laporan manual. Memahami sistem pelaporan

sebagai bagian penting dalam pendeteksian awal risiko pembayaran dan validasi kinerja harian. Diketahui bahwa laporan harian merupakan dasar evaluasi kredit dan memengaruhi langkah mitigasi jika ditemukan potensi kredit bermasalah.

2. Hari ke-6 Proses Penginputan Data Nasabah Baru
Pengamatan dilakukan terhadap prosedur input data calon nasabah, mulai dari hasil asesmen lapangan hingga verifikasi berkas identitas, usaha, dan lokasi tempat tinggal. Mengetahui bagaimana sistem data internal digunakan untuk menganalisis kelayakan nasabah serta menjadi dokumen referensi risiko. Data nasabah yang lengkap dan akurat berperan penting dalam pencegahan risiko moral hazard dan penghindaran identitas fiktif.

3. Hari ke-7
Manajemen Kegiatan ini mencakup Menjelaskan Teridentifikasi 31 Dokumen Kredit dan Arsip peninjauan terhadap proses penyimpanan dokumen pembiayaan, termasuk kontrak pembiayaan, lembar asesmen risiko, dan laporan kendala. Dokumen dikelola secara sistematis untuk kemudahan audit internal. pentingnya pengarsipan sebagai bagian dari sistem pengendalian risiko dan pengawasan internal perusahaan. bahwa keberadaan dokumen fisik dan digital berfungsi ganda dalam validasi kredit serta penelusuran saat terjadi permasalahan pembiayaan.

4. Hari ke-7 Pemantauan Kegiatan Laporan Kinerja Unit Dilakukan pengamatan terhadap proses penyusunan laporan kinerja unit yang mencakup target penyaluran, tunggakan, dan recovery rate. Laporan ini menjadi bagian dari penilaian risiko agregat unit. Menunjukkan bagaimana performa unit diukur tidak hanya dari target pencairan, tetapi juga dari efektivitas pengelolaan risiko kredit secara menyeluruh. Laporan kinerja digunakan sebagai indikator keberhasilan AO dalam mitigasi risiko dan menjadi bahan evaluasi rutin dari kantor pusat.

5. Hari ke-8 Evaluasi Supervisi Internal dan Pengawasan Kredit Diperoleh informasi mengenai peran Kepala Unit dalam melakukan kontrol rutin terhadap laporan AO dan tindakan cepat terhadap temuan risiko di lapangan, termasuk revisi strategi pendampingan kelompok bermasalah. Memahami bahwa pengawasan internal merupakan kunci penting dalam menjaga kredibilitas proses Pembiayaan mikro dan penanganan risiko yang cepat.

3.2.5 Kegiatan Lapangan Bersama Account Officer

(AO) Salah satu kegiatan utama adalah mengikuti Account Officer dalam menjalankan tugas di lapangan. Kegiatan tersebut mencakup: a) Kunjungan ke kelompok nasabah (majelis mingguan) b) Pendampingan proses sosialisasi program pembiayaan c) Observasi saat proses penagihan dan pelatihan kelompok d) Pencatatan transaksi dan pengumpulan data nasabah Gambar 3.1 Kunjungan ke Kelompok Nasabah (Pertemuan Kelompok Mingguan) Pada Gambar 2.2 tersebut menunjukkan Penulis melakukan kegiatan Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM) yang dilakukan oleh Account Officer (AO) Kegiatan ini merupakan bagian rutin dari program pembinaan dan monitoring kepada nasabah, khususnya dalam program pembiayaan ultra mikro. Dalam kegiatan ini, AO mengunjungi langsung kelompok nasabah di wilayah tempat tinggal mereka untuk melakukan beberapa hal penting, antara lain: a) Pengumpulan angsuran mingguan, di mana setiap anggota kelompok menyetor cicilan pembiayaan sesuai kesepakatan. b) Pengecekan kehadiran dan kedisiplinan anggota, untuk memastikan tanggung jawab nasabah terhadap program. c) Pemberian edukasi keuangan sederhana, seperti pentingnya menabung, pengelolaan usaha, serta pemahaman risiko kredit. d) Penyampaian informasi atau kebijakan baru dari PNM terkait program Mekaar. e) Pembangunan relasi emosional dan kepercayaan antara AO dan nasabah, yang merupakan kunci dalam mengelola pembiayaan berbasis kelompok. Kegiatan PKM ini tidak hanya menjadi ajang transaksi, tetapi juga menjadi sarana komunikasi aktif antara pihak PNM dengan nasabah. Dengan sistem 33 pertemuan kelompok ini, PNM berupaya menciptakan kedekatan, meningkatkan kepatuhan nasabah, serta mencegah terjadinya risiko kredit bermasalah (Non- Performing Loan/NPL). Gambar 3.2 Pendampingan Proses Sosialisasi Program Pembiayaan Pada Gambar 3.2 ini salah satu kegiatan awal yang penting dalam program Mekaar, yaitu sosialisasi pembiayaan kepada calon nasabah yang dilakukan oleh petugas dari PT Permodalan Nasional Madani (PNM). Kegiatan ini dilakukan di lingkungan tempat tinggal calon nasabah secara langsung, dengan pendekatan personal dan kolektif. Tujuan utama dari kegiatan sosialisasi ini adalah untuk: 1) Menyampaikan informasi secara rinci mengenai program pembiayaan

ultra mikro yang ditawarkan oleh PNM, termasuk syarat, ketentuan, serta manfaat program. 2) Membangun pemahaman awal kepada calon nasabah mengenai sistem pembayaran, tanggung jawab kelompok, serta mekanisme pertemuan rutin (seperti Pertemuan Kelompok Mingguan). 3) Memberikan edukasi dasar mengenai literasi keuangan dan pengelolaan usaha mikro agar calon nasabah mampu mengelola pembiayaan secara bijak. 4) Mengevaluasi kesiapan dan komitmen calon nasabah, baik dari segi administrasi maupun semangat kolektif dalam mengikuti program berbasis kelompok. Kegiatan ini menjadi langkah awal dalam mencegah terjadinya risiko adverse selection, yaitu kesalahan dalam memilih calon nasabah yang tidak sesuai dengan kriteria program. Melalui proses sosialisasi dan pendampingan, PNM memastikan bahwa setiap individu yang bergabung telah memahami tanggung jawab dan potensi manfaat dari program yang diikuti. Dengan 34 pendekatan langsung ke lapangan seperti ini, PNM menunjukkan komitmennya dalam menjangkau dan memberdayakan masyarakat prasejahtera secara inklusif dan menyeluruh. Gambar 3.3 Observasi saat Proses Penagihan dan Pelatihan Kelompok Pada Gambar 2.4 ini menunjukkan kegiatan penting dalam tahapan awal proses pembiayaan di program Mekaar PT Permodalan Nasional Madani (PNM), yaitu pengajuan pembiayaan dan pelatihan kelompok. Kegiatan ini biasanya dilakukan setelah sosialisasi, ketika calon nasabah telah menyatakan kesediaannya untuk bergabung dan memenuhi syarat administratif. Dalam proses ini, terdapat dua fokus utama: a) Pengajuan Pembiayaan Calon nasabah dibantu oleh Account Officer (AO) untuk melengkapi dokumen yang dibutuhkan seperti formulir aplikasi pembiayaan, data identitas, dan informasi usaha. AO juga melakukan verifikasi langsung terhadap data dan memastikan bahwa nasabah memahami nilai pembiayaan yang diajukan beserta kewajiban angsurannya. b) Pelatihan Kelompok Sebagai bagian dari pendekatan pembiayaan kelompok, pelatihan diberikan untuk membangun pemahaman mengenai: Tanggung jawab kolektif antaranggota dalam satu kelompok. Tata tertib dalam pertemuan mingguan. Cara menghitung dan mencatat angsuran. Etika dan disiplin sebagai nasabah binaan PNM. Kegiatan ini juga merupakan bentuk observasi

lapangan oleh praktikan untuk memahami proses seleksi dan persiapan nasabah dalam mendapatkan pembiayaan. Melalui pengamatan ini, dapat dilihat bagaimana PNM menerapkan prinsip kehati-hatian dalam mencegah risiko adverse selection dan membangun komitmen awal nasabah melalui edukasi. Gambar 3.4 Pencatatan Transaksi dan Pengumpulan Data Nasabah Pada Gambar 2.5 ini menunjukkan aktivitas rutin yang dilakukan oleh para Account Officer (AO) dan tim administrasi di kantor Unit Mekaar PT Permodalan Nasional Madani (PNM). Kegiatan ini berfokus pada proses pencatatan transaksi harian dan pengumpulan serta pembaruan data nasabah setelah kegiatan lapangan. Adapun aktivitas yang dilakukan dalam gambar tersebut meliputi: 1) Input Data Transaksi AO mencatat setoran angsuran mingguan dari nasabah yang telah dikumpulkan selama pertemuan kelompok, termasuk data kehadiran, nominal angsuran, dan catatan penting lainnya. 30 Pencatatan ini dilakukan secara manual maupun digital untuk memastikan akurasi dan kelengkapan. 2) Rekonsiliasi dan Pelaporan Data yang telah dicatat akan direkap dan dilaporkan secara berkala kepada atasan atau sistem pusat. Hal ini bertujuan untuk 36 menjaga transparansi serta sebagai dasar evaluasi kinerja AO maupun nasabah. 3) Pembaruan Profil Nasabah Selain transaksi, data terkait perkembangan usaha, kondisi ekonomi nasabah, atau perubahan status keanggotaan kelompok juga diperbarui. Informasi ini penting sebagai bahan evaluasi dalam pengelolaan risiko kredit. 4) Koordinasi Tim Terlihat bahwa kegiatan dilakukan bersama dalam satu ruangan yang memfasilitasi koordinasi, komunikasi internal, dan diskusi mengenai kendala atau progres nasabah secara kolektif. Kegiatan ini mencerminkan pentingnya administrasi yang rapi dan sistematis dalam manajemen pembiayaan uktra mikro. Dengan pencatatan yang akurat, pnm dapat lebih mengidentifikasi potensi risiko seperti keterlambatan pembayaran atau perubahan perilaku nasabah yang mengarah pada moral hazard.

Tabel 3.4 Kegiatan Lapangan Bersama Account Officer dalam Pengelolaan Risiko Kredit di Unit Mekaar Cengkareng 3 – PT Permodalan Nasional Madani

No.	Waktu Pelaksanaan	Kegiatan Lapangan Bersama AO	Deskripsi Kegiatan	Tujuan Kegiatan
1.	Hari ke-9	Kunjungan ke Kelompok Nasabah	(Majelis	

Mingguan) Mengikuti AO dalam pelaksanaan rapat mingguan kelompok nasabah untuk mencatat angsuran, mendengarkan keluhan usaha, dan mengamati dinamika sosial dalam kelompok tanggung renteng. Mengetahui peran penting interaksi langsung dalam membangun kedekatan serta deteksi dini atas potensi gagal bayar.

2. Hari ke-10 Pendampingan Sosialisasi Program Pembiayaan Mengamati proses AO dalam menyampaikan informasi program pembiayaan kepada calon nasabah, termasuk menjelaskan sistem tanggung renteng, hak dan kewajiban, serta risiko pembiayaan mikro. Mempelajari pendekatan preventif perusahaan dalam mengedukasi nasabah sebelum penyaluran dana.

3. Hari ke-10 Observasi Proses Penagihan dan Pelatihan Kelompok Menyaksikan metode AO dalam melakukan penagihan terhadap kelompok dengan tunggakan, sekaligus memberikan edukasi keuangan dan motivasi usaha. Menunjukkan pentingnya pendekatan persuasif dalam penanganan nasabah bermasalah serta pemberdayaan berkelanjutan.

4. Hari ke-11 Pencatatan Transaksi dan Pengumpulan Data Mempelajari bagaimana AO mencatat setiap transaksi ke dalam aplikasi mobile, mengarsipkan dokumen pembayaran, dan mencatat kondisi usaha nasabah sebagai bahan pelaporan risiko harian. Memahami keterkaitan antara pencatatan lapangan dengan sistem monitoring risiko secara real time.

3.2.6 Pelatihan Internal Peserta

juga diberikan pelatihan internal oleh tim cabang, seperti pelatihan tentang tata kelola pembiayaan mikro, komunikasi efektif dengan nasabah, serta pengenalan aplikasi yang digunakan oleh AO dalam bekerja.

Gambar 3.5 Pelatihan Manajemen Risiko PNM Cabang Tangerang

Pelatihan internal yang dilaksanakan pada hari ke-12 dimulai dengan materi tentang tata kelola pembiayaan mikro yang diberikan langsung oleh tim cabang. Materi ini mencakup alur kerja dari awal pengajuan pembiayaan hingga proses pelunasan secara berkala. Penjelasan disampaikan secara rinci agar peserta dapat melihat tahapan mana saja yang paling rawan memunculkan risiko kredit. Setiap bagian dari proses kerja dijabarkan berdasarkan pengalaman kerja Account Officer di lapangan. Penyampaian informasi tersebut memperlihatkan bagaimana sistem yang diterapkan harus dijalankan secara disiplin dan terstruktur. Tim juga menekankan bahwa

kesalahan kecil dalam proses awal dapat berujung pada pembiayaan bermasalah. Masih di hari yang sama, pelatihan dilanjutkan ke materi komunikasi efektif yang berfokus pada pendekatan kepada nasabah usaha mikro. Teknik yang diajarkan meliputi bagaimana cara berbicara yang tegas namun tetap menjaga hubungan emosional yang baik. Pelatihan ini juga mencakup cara menghadapi nasabah yang mengalami keterlambatan pembayaran tanpa menimbulkan ketegangan. Penekanan dilakukan pada pentingnya empati agar nasabah tetap merasa dihargai walaupun dalam kondisi sulit. Strategi komunikasi diarahkan agar nasabah merasa didampingi bukan diawasi secara kaku. Materi ini membuat peserta semakin mengerti bahwa kelancaran angsuran tidak hanya bergantung pada kekuatan sistem tetapi juga kepercayaan dan relasi sosial. Pada hari ke-13 kegiatan pelatihan difokuskan pada pengenalan sistem aplikasi digital yang digunakan oleh Account Officer di lapangan. Aplikasi tersebut menjadi alat utama dalam mencatat data nasabah secara akurat dan cepat. Sistem ini dirancang agar proses pelaporan bisa dilakukan secara real time dari lokasi manapun. Penjelasan teknis diberikan secara langsung sambil peserta mencoba sendiri aplikasi tersebut di perangkat kerja. Fitur yang paling ditekankan dalam pelatihan ini adalah pelaporan risiko yang bisa langsung dipantau oleh atasan dari kantor pusat. Aplikasi ini menjadi salah satu alat penting dalam menekan potensi risiko pembiayaan sejak awal transaksi berjalan. Seluruh rangkaian pelatihan memberikan gambaran langsung mengenai bagaimana proses pengelolaan risiko kredit dilakukan secara konkret di unit kerja Mekaar Cengkareng 3. Materi tidak disampaikan secara teoritis namun berdasarkan praktik kerja harian yang memang rutin dilakukan oleh para pegawai. Pelatihan ini membekali peserta dengan gambaran nyata bagaimana satu kesalahan administratif bisa berujung pada pembiayaan bermasalah. Selain itu pelatihan juga menunjukkan bagaimana kecepatan sistem digital mampu memperkecil kesalahan manual yang sering terjadi. Ketepatan pencatatan dan kedisiplinan laporan menjadi dua aspek yang sangat ditekankan selama pelatihan berlangsung.

39 Tabel 3.5 Pelatihan Internal dalam Pengelolaan Risiko

Kredit – PT Permodalan Nasional Madani No. Waktu Pelaksanaan Jenis Pelatihan
n Deskripsi Kegiatan Tujuan Kegiatan Hasil yang Dicapai 1 Hari ke-12
Tata Kelola Pembiayaan Mikro Tim cabang memberikan pelatihan mengenai
prosedur pembiayaan mikro, mulai dari tahap pengajuan, verifikasi, pencairan,
hingga pemantauan dan penagihan secara berkala. Memberikan pemahaman
komprehensif mengenai alur operasional pembiayaan serta titik-titik krusial
pengelolaan risiko kredit. Peserta memahami bahwa ketepatan prosedur dan
konsistensi administratif berperan penting dalam mencegah munculnya risiko
kredit bermasalah. 2 Hari ke-12 Komunikasi Efektif dengan Nasabah Diberikan
pelatihan mengenai teknik berkomunikasi yang persuasif dan empatik,
khususnya dalam kondisi penagihan atau pendampingan usaha nasabah yang
sedang menghadapi tantangan ekonomi. Meningkatkan keterampilan komunikasi yang
mendukung strategi pendekatan humanis dalam mitigasi risiko. Peserta
memperoleh wawasan bahwa komunikasi yang baik dapat memperkuat relasi dan
mendorong komitmen nasabah dalam menjaga kelancaran angsuran. 40 3 Hari
ke-13 Penggunaan Aplikasi AO Mekaar Diperkenalkan pada sistem digital
yang digunakan oleh AO untuk mencatat data nasabah, memonitor status
pembayaran, serta mengunggah laporan kegiatan harian dan pelaporan risiko
secara real time. Memahami teknologi informasi sebagai alat penting dalam
mendeteksi dini risiko dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Peserta
memahami bahwa aplikasi AO mempermudah sistem kontrol internal perusahaan
dan menjaga akurasi data dalam proses pengelolaan risiko kredit. Selama
kegiatan magang di PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Cengkareng
3, penulis mengikuti aktivitas lapangan bersama Account Officer (AO) secara
langsung. Setiap pagi penulis berangkat ke lapangan bersama AO untuk
melakukan sosialisasi program pembiayaan kepada calon nasabah baru. AO
menjelaskan secara rinci terkait manfaat produk, jumlah angsuran, dan
konsekuensi jika terjadi keterlambatan pembayaran. Penulis memperhatikan bahwa
AO selalu menggunakan bahasa sederhana agar calon nasabah dapat lebih
mudah mengerti penjelasan tersebut. AO juga sering memberikan contoh
simulasi cicilan agar calon nasabah tidak memiliki bayangan yang keliru.

Penulis melihat bagaimana komunikasi langsung bisa mengurangi risiko kesalahpahaman antara perusahaan dan calon debitur. Penulis juga ikut serta dalam kegiatan survei kelayakan nasabah yang biasanya dilakukan satu atau dua hari sebelum kelompok dibentuk. AO datang langsung ke rumah calon nasabah untuk mengecek kebenaran data yang telah disampaikan sebelumnya. Penulis mencatat bahwa AO juga berbicara dengan tetangga sekitar untuk memastikan bahwa calon nasabah memang memiliki usaha yang aktif. AO mendokumentasikan kondisi rumah serta tempat usaha melalui foto dan catatan untuk mendukung validasi. Penulis belajar bahwa kegiatan ini sangat penting agar perusahaan tidak salah menyalurkan dana ke pihak yang tidak tepat. AO terlihat sangat teliti dalam mencatat hasil observasi dan tidak segan menolak pengajuan jika ditemukan data yang mencurigakan. 41 Setiap minggu, penulis mendampingi AO dalam kegiatan majelis kelompok yang diadakan untuk pengumpulan angsuran. Penulis mengamati bahwa AO mencatat setiap transaksi secara manual maupun digital dengan penuh perhatian. AO juga mencatat siapa saja yang menunggak serta langsung menyampaikan teguran secara lisan jika diperlukan. Jika nasabah mengalami kesulitan membayar, AO akan menyusun ulang jadwal pembayaran agar nasabah tidak terlalu terbebani. Penulis melihat bahwa pendekatan humanis seperti ini membantu menjaga loyalitas nasabah dan mencegah kredit menjadi macet. AO juga selalu berusaha menjaga hubungan baik dengan nasabah agar komunikasi tetap lancar dan terbuka. Penulis merasakan langsung bagaimana pendekatan personal bisa menjadi solusi dalam menangani risiko keterlambatan pembayaran. Penulis juga mengikuti proses pendampingan usaha dan pencatatan laporan harian AO. Setiap akhir hari kerja, AO wajib melaporkan hasil kegiatan lapangan melalui sistem digital milik perusahaan. Penulis mencatat bahwa AO sangat disiplin dalam menyusun laporan agar tidak ada data yang terlewat atau salah input. AO juga sering berdiskusi dengan Kepala Unit untuk mencari solusi jika terdapat nasabah yang menunggak selama lebih dari dua minggu. Penulis turut menyaksikan proses kunjungan rumah ke nasabah yang bermasalah dan mendengarkan dialog langsung antara AO dan nasabah. Penulis menyadari

bahwa setiap tindakan AO memiliki tujuan untuk menjaga agar kredit tetap sehat dan tidak membebani perusahaan. Tabel 3.6 Kegiatan yang Berkaitan dengan Adverse Selection Tahapan Kegiatan Deskripsi Singkat Sosialisasi Tahap awal untuk memperkenalkan program pembiayaan ultra mikro kepada calon nasabah. UK (Uji Kelayakan) Proses seleksi awal untuk menilai kelayakan calon penerima pembiayaan. Verifikasi Pemeriksaan data dan informasi calon nasabah untuk memastikan keakuratan informasi. Persiapan Pembiayaan Penyusunan dan kelengkapan administrasi sebelum pencairan dana. 42 Tabel 3.7 Kegiatan yang Berkaitan dengan Moral Hazard Tahapan Kegiatan Deskripsi Singkat Pertemuan Kelompok Mingguan Evaluasi rutin terhadap perkembangan usaha dan tanggung jawab pembayaran nasabah. Validasi Pemeriksaan data dan aktivitas usaha setelah pembiayaan diberikan. Surprise Visit Kunjungan mendadak untuk menilai kondisi usaha secara nyata dan mengecek ketaatan. 3.3 Kendala yang Dihadapi Kendala yang dihadapi penulis adalah adanya calon nasabah yang enggan membuka pintu saat penulis melakukan survei ke rumah. Penulis harus menunggu dalam waktu yang cukup lama sampai ada anggota keluarga yang bersedia keluar dan menyambut. Penulis menyampaikan maksud kunjungan secara langsung dan tidak menggunakan kata-kata yang berbelit. Penulis menyadari bahwa sebagian warga masih merasa kurang nyaman ketika didatangi petugas lapangan dari lembaga keuangan. Penulis tidak bisa langsung berbicara banyak jika suasana awal belum cukup terbuka. Penulis tetap bersikap ramah dan tenang walaupun respon awal dari pihak keluarga kurang mendukung. Penulis juga pernah menghadapi nasabah yang merasa kecewa karena pengajuan pembiayaannya ditolak oleh kantor pusat. Nasabah tersebut sempat marah dan mengucapkan kalimat yang bernada tinggi kepada penulis. Penulis tetap mendengarkan dengan tenang dan tidak membalas dengan sikap emosional. Penulis menjelaskan secara perlahan alasan penolakan berdasarkan ketentuan dari lembaga. Penulis ingin menjaga hubungan baik walaupun keputusan tidak sesuai harapan nasabah. Penulis menyadari bahwa rasa kecewa bisa muncul saat harapan mereka tidak terpenuhi. Kendala lain muncul ketika penulis ingin menagih angsuran namun nasabah sedang berada di luar kota dalam

waktu yang tidak tentu. Beberapa nomor telepon yang tersimpan tidak bisa dihubungi karena sudah tidak aktif. Penulis tidak bisa langsung berkunjung ke rumah karena rumah dalam keadaan kosong. Penulis mencatat nama nasabah dan meminta bantuan ketua kelompok untuk menyampaikan informasi. Penulis juga mencatat waktu dan alasan keterlambatan pembayaran sebagai bahan laporan harian. Penulis tetap berusaha menjaga komunikasi walaupun nasabah sulit dihubungi secara langsung. 17 3.4 Cara Mengatasi Kendala Cara yang dilakukan penulis dalam mengatasi kendala adalah mencatat semua informasi penting di buku kerja harian. Penulis menuliskan alamat lengkap serta nama anggota keluarga yang bisa dijadikan narahubung. Penulis juga mencatat waktu kunjungan agar tidak terjadi tumpang tindih jadwal. Penulis merasabuku catatan ini sangat membantu saat menghadapi kendala teknis di lapangan. Penulis bisa mengingat kembali data nasabah hanya dengan membuka halaman yang sesuai. Penulis menggunakan buku ini sebagai panduan utama setiap kali melakukan tugas lapangan. Penulis berusaha menjalin hubungan yang lebih akrab dengan nasabah melalui pendekatan yang santai. Penulis tidak langsung membicarakan urusan angsuran saat pertama kali bertemu. Penulis memulai pembicaraan dari hal ringan seperti kegiatan sehari-hari atau usaha kecil yang dijalankan. Penulis ingin menciptakan suasana yang lebih bersahabat dan tidak menekan. Penulis percaya bahwa suasana nyaman bisa mempengaruhi keterbukaan nasabah dalam berdiskusi. Penulis menjaga cara bicara agar tetap hangat dan sopan di setiap kesempatan. Penulis menyusun rute kunjungan berdasarkan lokasi rumah nasabah yang berdekatan satu sama lain. Penulis membuat daftar kunjungan harian yang efisien agar waktu tidak terbuang sia-sia di perjalanan. Penulis menyesuaikan waktu berangkat dengan kondisi lalu lintas agar tidak terlambat tiba di lokasi. Penulis menandai rumah-rumah yang sudah pernah dikunjungi agar tidak terjadi kunjungan ganda. Penulis menggunakan sistem penjadwalan ini untuk menghindari kesalahan dan keterlambatan kerja. Penulis terus mengevaluasi strategi lapangan agar tugas bisa diselesaikan secara tepat waktu. 44 BAB IV PENUTUP 4.1 Kesimpulan Pengelolaan risiko kredit di Unit Mekaar Cengkareng

3 berjalan melalui proses yang cukup terstruktur dan terukur. Setiap tahapan dilakukan mulai dari survei awal sampai pendampingan pasca pencairan. Staf lapangan harus mampu membaca situasi calon nasabah sebelum menyampaikan penawaran pembiayaan. Penilaian karakter calon penerima dana menjadi bagian yang tidak bisa dipisahkan dari proses tersebut. Tim juga melakukan monitoring berkala agar pembayaran angsuran tetap berjalan sesuai jadwal. Koordinasi antar anggota tim menjadi kekuatan utama dalam menjaga stabilitas pembiayaan. Penerapan prinsip tanggung renteng memberi pengaruh besar dalam menekan potensi kredit bermasalah. Nasabah merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap kelancaran pembayaran. Proses pelaporan juga dilakukan setiap hari agar manajemen bisa menilai kondisi di lapangan secara real time. Strategi komunikasi yang bersifat kekeluargaan digunakan untuk menjaga kedekatan dengan nasabah. Tim selalu berupaya menyelesaikan kendala langsung di lapangan tanpa menunggu instruksi pusat. Langkah-langkah tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan risiko kredit membutuhkan kerja tim yang solid dan responsif. Berdasarkan hasil observasi, tujuan KP telah tercapai, antara lain: 1) Praktikan mampu mengidentifikasi nasabah bermasalah dan memahami penyebab terjadinya kredit macet di lapangan. 2) Konsep Adverse Selection telah dipahami melalui tahapan seleksi calon nasabah secara ketat, berdasarkan karakter, kondisi usaha, dan kemampuan membayar. 3) Konsep Moral Hazard dapat diamati dari upaya pencegahan risiko setelah pencairan, seperti pemantauan penggunaan dana dan edukasi disiplin angsuran.

45 4.2 Saran Penulis menyarankan agar tim terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah melalui pendekatan yang lebih humanis dan sederhana. Setiap anggota tim disarankan untuk memperdalam pengetahuan dan sekaligus informasi penting terhadap karakter nasabah agar bisa lebih peka dalam menghadapi situasi lapangan. Penulis juga menyarankan agar data kunjungan harian disusun secara lebih sistematis agar memudahkan evaluasi kerja mingguan. Penulis melihat perlunya pelatihan rutin mengenai teknik komunikasi agar semua staf bisa menyampaikan informasi dengan lebih efektif. Penulis menyarankan agar sistem pelaporan kendala diperkuat agar

tidak terjadi penumpukan masalah yang sulit diselesaikan. Selain itu, disarankan agar tim lebih memperkuat pemahaman tentang risiko Adverse Selection dan Moral Hazard melalui studi kasus nyata yang dialami di lapangan. Hal ini penting untuk meningkatkan ketepatan dalam menilai kelayakan calon nasabah serta mengantisipasi potensi penyimpangan penggunaan dana setelah pencairan. Evaluasi berkala terhadap nasabah bermasalah juga perlu ditingkatkan guna menjaga kualitas portofolio pembiayaan. 6 I DAFTAR PUSTAKA

Budilaksono, S., Sovitriana, R., Trinawati, N., Dewi, E. P., & Nasution, E. S. (2023). 6

6 Pemberdayaan UMKM di Sekitar Pantai Carita untuk Manajemen Keuangan, Angsuran dan Resiko Tunggal Pembayaran Angsuran Dari Permodalan Nasional Madani. 6

JURPIKAT (Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat), 4(2), 208–218. Donna, V., Adrian, M. R., & Dewa, R. J. (2025). 19

ANALISIS EFEKTIVITAS SISTEM TANGGUNG RENTENG DALAM MEMINIMALISIR RISIKO KREDIT MACET PT PERMODALAN NASIONAL MADANI (PNM) MEKAAR WAINGAPU. Jurnal Ekonomika, 212–221. Hou, A., & Lisa, M. (2023).

15 29 Pengaruh Nilai Nasabah Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Nasabah Sebagai Variabel Intervening Pada PT. 15

Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekar Cabang Hamparan Perak Deli Serdang. JURNAL EKUIVALENSI, 9(2), 230– 245. Kalangi, D. (2023). Analisis Risiko Kredit pada Usaha Kecil Menengah (Studi Kasus pada Bank X) [PhD Thesis, Universitas Kristen Indonesia]. <http://repository.uki.ac.id/id/eprint/13188> Kusmawati, Y., & Ovalianti, N. (2022).

31 Pengaruh Current Ratio dan Debt To Equity Ratio terhadap Return on Equity Pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Periode 2012-2021. Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen Dan Sumberdaya, 1(1), 53–61. 12

Mattulada, A., & Djatola, H. R. (2023). 12

27 Peningkatan UMKM Melalui Peran PT. 12 27 32

Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Desa Kasimbar Kabupaten Parigi Moutong. 12

Jurnal Kolaboratif Sains, 6(7), 757–764. Mishkin, F. S. (2007). The economics of money, banking, and financial markets. Pearson education. Pane, M. R., & Marpaung, N. (2022). 14 24

Analisis Penerapan Manajemen Resiko dalam Pembiayaan Usaha Mikro pada Pt Permodalan Nasional Madani (Persero) Unit Aksara. 14

Regress: Journal of Economics & Management, 1(3), 100–106. II PNM, M. S. A. (2023). Strategi Pencapaian Target Penyaluran Pembiayaan ULaMM pada PT Permodalan Nasional

REPORT #27381713

Madani Cabang Balikpapan. <http://www.jrpma.sps-perbanas.ac.id/index.php/jrpma/article/view/156> Sunarsa, S. (2022). **18** TINJAUAN HUKUM ISLAM DALAM PRAKTIK PINJAMAN UANG (Penelitian di PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekar Syariah Cabang Singajaya Kab. Garut Jawa Barat). Al-Afkar, Journal for Islamic Studies, 216–233. Supriyanto, A. (2023). **20** Analisis Penerapan Manajemen Risiko Kredit Pada Pembiayaan UMKM Dalam Meminimalisir Pembiayaan Bermasalah (Studi Kasus di PT. Bank BPRS Bhakti Sumekar Cabang Jember). Skripsi, Ulfa, C. M. (2022). **4 8** Peran Pt Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Terhadap Peningkatan Umkm Masyarakat Ditinjau Menurut Ekonomi Syariah (Studi Kasus Pada PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Cabang Kecamatan Pujud) [PhD Thesis, UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU]. <https://repository.uin-suska.ac.id/62823/>



REPORT #27381713

Results

Sources that matched your submitted document.

● IDENTICAL ● CHANGED TEXT

INTERNET SOURCE		
1.	8.97% eprints.upj.ac.id https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/9768/11/11.%20Bab%201.pdf	● ●
INTERNET SOURCE		
2.	5.65% www.pnm.co.id https://www.pnm.co.id/tentang/sejarah	● ●
INTERNET SOURCE		
3.	1.35% eprints.walisongo.ac.id https://eprints.walisongo.ac.id/25852/1/1705036027_Fizki%20Rahmawati%20As..	●
INTERNET SOURCE		
4.	0.82% ejurnal.undana.ac.id https://ejurnal.undana.ac.id/index.php/glory/article/download/13237/6294/	●
INTERNET SOURCE		
5.	0.79% www.pnm.co.id https://www.pnm.co.id/bisnis/pnm-mekaar	●
INTERNET SOURCE		
6.	0.44% jurnal.politeknik-kebumen.ac.id https://jurnal.politeknik-kebumen.ac.id/jurpikat/citationstylelanguage/get/tura...	● ●
INTERNET SOURCE		
7.	0.44% ftp.ptsmi.co.id https://ftp.ptsmi.co.id/cfind/source/files/financial-statement/smii-lapkeu-des-2...	●
INTERNET SOURCE		
8.	0.37% repository.uinsaizu.ac.id https://repository.uinsaizu.ac.id/28116/1/NURUL%20FATIKHA_STRATEGI%20PE...	●
INTERNET SOURCE		
9.	0.3% www.pt-bengkulu.go.id https://www.pt-bengkulu.go.id/core-values-aparatur-sipil-negara-berakhlak	●



REPORT #27381713

INTERNET SOURCE		
10. 0.27%	rudycct.com	●
	https://rudycct.com/ab/Fleksibilitas.dalam.Manajemen.Risiko-Strategi.untuk.Ket...	
INTERNET SOURCE		
11. 0.25%	repositori.uin-alauddin.ac.id	●
	http://repositori.uin-alauddin.ac.id/28060/1/90100119001_SUARNI.pdf	
INTERNET SOURCE		
12. 0.23%	repository.uinsaizu.ac.id	● ●
	https://repository.uinsaizu.ac.id/26369/1/Desi%20Saputri_Peran%20PT%20Perm.	
INTERNET SOURCE		
13. 0.23%	www.gramedia.com	●
	https://www.gramedia.com/literasi/contoh-perilaku-harmonis/?srsItd=AfmBOo...	
INTERNET SOURCE		
14. 0.22%	jurnal.medanresourcecenter.org	● ●
	https://jurnal.medanresourcecenter.org/index.php/REG/article/download/265/2...	
INTERNET SOURCE		
15. 0.21%	ejournal.kahuripan.ac.id	●
	https://ejournal.kahuripan.ac.id/index.php/Ekuivalensi/article/view/925	
INTERNET SOURCE		
16. 0.21%	kpb.pertamina.com	●
	https://kpb.pertamina.com/en/about-us	
INTERNET SOURCE		
17. 0.17%	eprints.upj.ac.id	●
	https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/9706/13/BAB%20III.pdf	
INTERNET SOURCE		
18. 0.16%	scholar.google.com	●
	https://scholar.google.com/citations?user=-cOIMPMAAAAJ&hl=en	
INTERNET SOURCE		
19. 0.16%	repository.uinsaizu.ac.id	●
	https://repository.uinsaizu.ac.id/22040/2/Twy%20Melvia%20Ardiana_Analisis%2..	
INTERNET SOURCE		
20. 0.15%	download.garuda.kemdikbud.go.id	●
	http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3458880&val=301...	



REPORT #27381713

INTERNET SOURCE		
21.	0.15% www.flevin.com	●
	https://www.flevin.com/id/lgso/legislation/Mirror/czozMjoiZD0yMDAwKzEyJmY9..	
INTERNET SOURCE		
22.	0.15% eprints.upnyk.ac.id	●
	http://eprints.upnyk.ac.id/36466/2/BUKU%20TEORI%20KOMUNIKASI%20HATI.p...	
INTERNET SOURCE		
23.	0.14% diklatpemerintah.id	●
	https://diklatpemerintah.id/pengawasan-internal-dan-eksternal-dalam-sistem-p..	
INTERNET SOURCE		
24.	0.14% jurnal.medanresourcecenter.org	●
	https://jurnal.medanresourcecenter.org/index.php/REG/article/view/265	
INTERNET SOURCE		
25.	0.13% soalrbbbumn.com	●
	https://soalrbbbumn.com/keuntungan-magang-di-bumn/	
INTERNET SOURCE		
26.	0.13% scholar.unand.ac.id	●
	http://scholar.unand.ac.id/71536/2/Bab%20I%20Pendahuluan.pdf	
INTERNET SOURCE		
27.	0.13% jurnal.unismuhpalu.ac.id	●
	https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS/article/view/3838	
INTERNET SOURCE		
28.	0.13% aakk.polteknaker.ac.id	●
	https://aakk.polteknaker.ac.id/wp-content/uploads/2025/05/Pedoman-Magang...	
INTERNET SOURCE		
29.	0.12% journal.unigha.ac.id	●
	https://journal.unigha.ac.id/index.php/MAFEBIS/article/view/2200	
INTERNET SOURCE		
30.	0.11% jdih.paserkab.go.id	●
	https://jdih.paserkab.go.id/assets/library/document/lampiran-1-perbup-nomor-..	
INTERNET SOURCE		
31.	0.1% ejurnal.stie-trianandra.ac.id	●
	https://ejurnal.stie-trianandra.ac.id/index.php/jubima/article/view/1102	



REPORT #27381713

INTERNET SOURCE

32. **0.09%** jurnal.unismuhpalu.ac.id 

<https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS/article/download/3838/2938/>

INTERNET SOURCE

33. **0.08%** www.hotelsavana.com 

<https://www.hotelsavana.com/2025/02/28/bekerja-secara-produktif-dan-kompe..>