

## **ANALISIS PERAN KOMPETENSI ACCOUNT OFFICER DAN FAKTOR EKSTERNAL TERHADAP KREDIT MACET (STUDI EMPIRIS DI PERMODALAN NASIONAL MADANI, CABANG PALU)**

**Zulfikar J Djalang<sup>2</sup>, Yuliana<sup>2</sup>, Nanang Qosim<sup>3</sup>**  
(Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Alkhairaat)  
[zulfikardjalang65@gmail.com](mailto:zulfikardjalang65@gmail.com)

**Fitra Syalsabila<sup>4</sup>**  
(Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Alkhairaat)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam faktor-faktor penyebab Kredit Macet (Non-Performing Loan) dengan fokus spesifik pada peran Kompetensi Account Officer (AO) dan Faktor Eksternal pada PT Permodalan Nasional Madani (PNM), Cabang Palu. Kredit Macet bukan sekadar angka statistik, melainkan indikator krusial yang mencerminkan kesehatan portofolio pembiayaan mikro. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus untuk menggali realitas lapangan yang kompleks. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan informan kunci, yaitu Manajer Cabang, Account Officer, dan nasabah yang mengalami kendala pembayaran. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa tingginya angka kredit macet tidak semata-mata disebabkan oleh kondisi makroekonomi, melainkan sangat dipengaruhi oleh defisiensi kompetensi Account Officer dalam melakukan analisis kelayakan usaha (5C) dan pengawasan. Faktor eksternal seperti fluktuasi ekonomi dan perilaku moral hazard nasabah memperparah kondisi tersebut ketika tidak dimitigasi oleh petugas yang kompeten.

Kata Kunci: Kredit Macet, Kompetensi Account Officer, Faktor Eksternal, PNM, Studi Kasus

### **PENDAHULUAN**

Lembaga keuangan mikro seperti Permodalan Nasional Madani (PNM) memegang peranan vital dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat kecil. Namun, tantangan terbesar yang dihadapi adalah risiko Kredit Macet atau Non-Performing Loan (NPL). Fenomena peningkatan NPL di PNM Cabang Palu menjadi sinyal peringatan yang memerlukan investigasi serius. Selama ini, narasi umum sering mengkambinghitamkan faktor eksternal seperti lesunya daya beli masyarakat atau bencana alam sebagai penyebab tunggal kegagalan bayar nasabah.

Namun, pandangan tersebut mengabaikan satu variabel internal yang sangat menentukan: Sumber Daya Manusia. Dalam model bisnis PNM, Account Officer

(AO) adalah ujung tombak yang berfungsi sebagai "filter pertama" risiko. Mereka bertanggung jawab mulai dari survei calon nasabah, analisis kelayakan usaha, hingga penagihan. Jika seorang AO tidak memiliki kompetensi yang memadai baik dalam hal hard skill (analisis keuangan mikro) maupun soft skill (negosiasi dan intuisi bisnis) maka dana akan mengalir ke tangan nasabah yang salah.

Data awal menunjukkan adanya indikasi "analisis kelayakan bisnis yang tidak memadai" dan "pengawasan pasca-penyalaran yang lemah". Kedua hal ini adalah cerminan langsung dari kualitas kerja AO. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menggeser fokus analisis dari sekadar menyalahkan keadaan ekonomi, menjadi evaluasi kritis terhadap Kompetensi Account Officer dalam memitigasi risiko tersebut.

Penelitian ini bertujuan menjawab: Bagaimana celah kompetensi pada petugas lapangan berkontribusi terhadap lolosnya pembiayaan bermasalah? Dan bagaimana faktor eksternal memperburuk kelemahan internal tersebut?

### **PERTANYAAN PENELITIAN**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas, permasalahan penelitian untuk studi ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Faktor internal apa saja yang berkontribusi terhadap terjadinya Kredit Macet (KPR) di Cabang PNM Palu?
2. Faktor eksternal apa saja yang berkontribusi terhadap terjadinya Non-Performing Loan (NPL) pada PNM Cabang Palu? Faktor internal apa saja yang menyebabkan terjadinya Non-Performing Loan di PNM Cabang Palu?
3. Upaya apa saja yang sedang dilakukan oleh Cabang PNM Palu untuk mengatasi masalah Kredit Macet (KPR)?

### **METODE PENELITIAN**

#### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan metode studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena fenomena kredit macet melibatkan interaksi manusia yang kompleks yang tidak bisa sepenuhnya dijelaskan oleh angka saja. Penelitian ini berusaha memahami "mengapa" AO gagal mendeteksi risiko dan "bagaimana" nasabah menyikapi kewajiban mereka.

#### **Subjek Penelitian dan Teknik Sampling**

1. Informan ditentukan melalui teknik purposive sampling, yakni memilih individu yang memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung terkait masalah kredit macet. Informan kunci terdiri dari:
2. Manajer Cabang: Untuk perspektif kebijakan strategis dan pengawasan makro.
3. Account Officer (AO): Terutama mereka dengan masa kerja 2,5 hingga 4 tahun, yang dianggap memiliki pengalaman

cukup untuk menceritakan dinamika lapangan dan tantangan teknis yang dihadapi.

4. Nasabah Bermasalah: Untuk mendapatkan validasi dari sisi debitur mengenai penyebab kegagalan bayar mereka.

#### **Teknik Analisis Data**

Data wawancara dianalisis menggunakan metode analisis kerangka kerja (framework analysis), yang meliputi tahap familiarisasi data, identifikasi kerangka tematik (pengelompokan isu kompetensi vs eksternal), pelabelan, dan interpretasi.

### **HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi lapangan, temuan penelitian dikerucutkan menjadi dua tema utama yang saling berkaitan:

1. Defisiensi Kompetensi Account Officer (Faktor Penentu Internal)
  - a. Kualitas portofolio kredit sangat bergantung pada kemampuan AO dalam menilai nasabah. Temuan di lapangan menunjukkan beberapa kelemahan spesifik:
  - b. Lemahnya Analisis Kapasitas Bayar (Capacity): Banyak AO yang hanya mengandalkan pengakuan lisan nasabah tanpa melakukan verifikasi silang (cross-check) terhadap arus kas usaha yang sebenarnya. Akibatnya, plafon pinjaman yang diberikan seringkali terlalu tinggi (over-financing) melebihi kemampuan bayar nasabah yang sebenarnya.
  - c. Ketidakmampuan Mengelola Tekanan Target: Ditemukan bahwa AO seringkali mengabaikan prinsip kehati-hatian (prudent banking) demi mengejar target penyaluran dana. Fleksibilitas SOP yang berlebihan di lapangan menunjukkan kurangnya integritas profesi dalam memilah nasabah layak dan tidak layak.
  - d. Kurangnya Kompetensi Pendampingan: Fungsi AO bukan hanya menagih, tetapi membina.

Namun, banyak petugas yang tidak memiliki kemampuan komunikasi persuasif untuk mendampingi nasabah, sehingga gejala awal kemacetan usaha nasabah tidak terdeteksi sejak dini.

2. Tekanan Faktor Eksternal (Faktor Pemicu)
  - a. Meskipun kompetensi AO adalah benteng pertahanan, faktor eksternal tetap menjadi badai yang tak terelakkan
  - b. Volatilitas Ekonomi Nasabah: Penurunan omzet usaha akibat daya beli masyarakat yang melemah dan kenaikan harga bahan baku menjadi pemicu utama nasabah gagal bayar.
3. Perilaku Moral Hazard Nasabah: Terdapat nasabah yang secara sadar menyalahgunakan dana pinjaman untuk kebutuhan konsumtif (bukan produktif). Hal ini sering terjadi karena nasabah merasa pengawasan dari pihak PNM (AO) longgar, sehingga mereka berani melanggar akad penggunaan dana.

## PEMBAHASAN

Temuan studi ini memberikan pemahaman mendalam tentang variabel-variabel yang memengaruhi prevalensi Kredit Macet (KPR) di PT Permodalan Nasional Madani (PNM), Cabang Palu. Pemahaman ini diperoleh secara khusus melalui pendekatan analisis tematik, yang memetakan tema utama dan sub-tema berdasarkan data empiris. Analisis ini mengungkapkan bahwa faktor penentu NPL dapat dikategorikan menjadi dua kelompok besar: faktor yang berpusat pada sumber daya manusia internal (Kompetensi Account Officer) dan faktor yang berasal dari lingkungan luar (Faktor Eksternal).

Temuan ini memperkuat kerangka teoritis Agency Theory dan konsep manajemen risiko kredit. Teori-teori ini menyatakan bahwa kualitas aset kredit sangat bergantung pada kompetensi agen (petugas) dalam memitigasi risiko, serta kemampuan

lembaga beradaptasi terhadap variabel lingkungan yang tidak terkendali.

## Kompetensi Account Officer (Faktor Internal Utama)

Dalam penelitian ini, "Faktor Internal" dikerucutkan menjadi Kompetensi Account Officer (AO), mengingat AO adalah ujung tombak yang menentukan kualitas nasabah sejak awal. Berdasarkan wawancara mendalam, ditemukan bahwa defisiensi kompetensi petugas menjadi akar masalah internal. Beberapa tema utama terkait kompetensi ini muncul, antara lain:

- a. Kualitas Analisis dan Verifikasi Kredit (Hard Skill).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kelemahan kompetensi teknis AO dalam melakukan analisis kelayakan kredit, khususnya pada tahap verifikasi lapangan, merupakan pemicu utama tingginya rasio kredit macet. Beberapa AO terbukti kurang mampu melakukan validasi mendalam terhadap arus kas (cashflow) riil nasabah. Keterbatasan kemampuan analisis ini, ditambah dengan alasan beban kerja, menyebabkan verifikasi lapangan sering dilakukan secara superfisial (permukaan saja), sehingga pembiayaan cair kepada nasabah yang sebenarnya tidak bankable atau berisiko tinggi.

- b. Integritas dalam Menjalankan SOP.

Meskipun PT PNM memiliki SOP yang standar, kompetensi AO dalam mematuhi prosedur secara disiplin masih rendah. Temuan lapangan menunjukkan adanya fleksibilitas yang berlebihan dalam implementasi SOP demi mengejar target pencairan. Ketidakmampuan AO untuk bersikap tegas dan profesional dalam menolak nasabah yang tidak sesuai kriteria menciptakan celah risiko yang besar. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi bukan hanya soal skill, tetapi juga integritas mental dalam memegang prinsip kehati-hatian.

- c. Kapabilitas Monitoring dan Pendampingan (Soft Skill).

Kompetensi interpersonal AO dalam melakukan pengawasan pasca-pencairan diidentifikasi sebagai titik lemah.

Ketidakteraturan dan kurangnya kualitas komunikasi saat kunjungan rutin menyebabkan AO gagal mendeteksi sinyal awal kebangkrutan nasabah. AO yang kompeten seharusnya mampu menjadi konsultan bisnis bagi nasabah mikro, namun data menunjukkan banyak petugas belum memiliki kapasitas ini, sehingga fungsi pembinaan tidak berjalan efektif.

d. Pemahaman Mitigasi Risiko.

Keterbatasan pengetahuan AO mengenai teknik mitigasi risiko spesifik sektor mikro mengakibatkan penurunan kualitas layanan. Kurangnya pelatihan mendalam membuat petugas di lapangan gagap ketika menghadapi dinamika masalah nasabah yang kompleks, sehingga penanganan kredit macet seringkali terlambat.

Faktor-faktor kompetensi ini menunjukkan bahwa pengendalian risiko NPL sangat bergantung pada kualitas "Human Capital". Kebijakan yang baik tidak akan efektif jika dieksekusi oleh petugas dengan kompetensi analisis dan integritas yang rendah.

### **Faktor Eksternal**

Faktor eksternal, yang berada di luar kendali langsung PT PNM maupun kompetensi AO, secara signifikan memengaruhi tingkat NPL. Dalam penelitian ini, beberapa tema utama diidentifikasi:

### **Karakter dan Perilaku Klien (Moral Hazard).**

Beberapa klien ditemukan menyalahgunakan dana pembiayaan bukan untuk tujuan usaha, melainkan dialihkan untuk kebutuhan konsumtif atau membiayai usaha lain yang berisiko tinggi. Selain itu, terdapat kecenderungan beberapa klien untuk bergantung pada kredit bergulir ("gali lubang tutup lubang") tanpa perencanaan keuangan yang matang, yang merupakan risiko eksternal dari sisi perilaku debitur.

### **Kapasitas dan Kinerja Bisnis Klien.**

Kegagalan bisnis akibat penurunan omzet penjualan, persaingan usaha yang

semakin ketat, atau pergeseran selera pasar diidentifikasi sebagai penyebab utama ketidakmampuan bayar. Bagi usaha mikro yang bergantung pada satu jenis komoditas tanpa diversifikasi, kerentanan terhadap guncangan ekonomi menjadi sangat tinggi.

### **Perubahan Kondisi Makroekonomi dan Guncangan Eksogen.**

Variabel makro seperti inflasi, kenaikan harga bahan baku, dan fluktuasi komoditas secara langsung menggerus margin keuntungan nasabah. Data lapangan juga mengonfirmasi bahwa efek jangka panjang pandemi Covid-19 masih melemahkan struktur modal UMKM, terutama di sektor perdagangan dan jasa.

### **Lingkungan Sosial dan Budaya.**

Tekanan sosial juga berkontribusi, di mana dana modal sering tergerus untuk kegiatan sosial/adat atau gaya hidup lingkungan sekitar yang konsumtif. Budaya gotong royong yang positif terkadang berubah menjadi beban finansial bagi nasabah jika tidak diimbangi dengan literasi keuangan yang baik.

### **Interaksi Kompetensi AO dan Faktor Eksternal**

Dari hasil penelitian secara keseluruhan, terlihat jelas bahwa pembentukan risiko NPL adalah hasil interaksi antara Kompetensi Account Officer (Internal) dan Faktor Eksternal. Kelemahan kompetensi AO dalam analisis dan monitoring justru memperparah dampak dari perilaku buruk nasabah dan tekanan ekonomi. Sebaliknya, jika kompetensi SDM diperkuat—melalui pelatihan analisis yang tajam dan pendampingan yang intensif—dampak buruk dari faktor eksternal dapat diminimalisir atau dideteksi lebih dini.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Firmansyah & Wibowo (2023) dan Suryani (2021), yang menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga keuangan mikro dalam menekan NPL sangat ditentukan oleh sinergi antara kualitas personal (SDM) yang tangguh dan

kemampuan adaptasi terhadap lingkungan eksternal

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian mengenai penyebab Kredit Macet (KPR) di Permodalan Nasional Madani, Cabang Palu, dengan fokus pada peran kompetensi petugas dan faktor eksternal adalah sebagai berikut:

#### Faktor Kompetensi Account Officer (Internal)

Faktor internal yang paling dominan berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia, meliputi:

- a. Kualitas Analisis Kredit yang Rendah: Ketidakmampuan petugas dalam melakukan analisis mendalam terhadap arus kas (cashflow) dan kapasitas bayar nasabah.
- b. Verifikasi Lapangan yang Tidak Optimal: Pelaksanaan survei yang seringkali hanya bersifat formalitas karena keterbatasan waktu dan beban kerja.
- c. Kurangnya Integritas terhadap SOP: Adanya fleksibilitas berlebihan dalam menerapkan standar prosedur operasional demi mengejar target penyaluran.
- d. Lemahnya Soft Skill Monitoring: Minimnya kemampuan komunikasi persuasif dan pendampingan saat melakukan kunjungan rutin maupun penagihan.
- e. Minimnya Pengetahuan Mitigasi Risiko: Kurangnya pembekalan teknis mengenai cara mendeteksi dini gejala kebangkrutan pada usaha mikro.

#### Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang memperburuk kondisi kredit macet meliputi:

- a. Perilaku Moral Hazard Klien: Penyalahgunaan dana untuk tujuan konsumtif yang tidak terdeteksi sejak awal.
- b. Fluktuasi Ekonomi Makro: Kenaikan harga bahan baku dan penurunan daya

beli masyarakat yang menggerus margin usaha nasabah.

- c. Ketergantungan Usaha: Nasabah yang hanya bergantung pada satu jenis komoditas atau pasar tunggal tanpa diversifikasi.
- d. Guncangan Eksogen: Dampak jangka panjang dari bencana alam atau pandemi yang melemahkan struktur modal nasabah.

#### Interaksi Antara Kompetensi AO dan Faktor Eksternal

Pengelolaan NPL (Non-Performing Loans) sangat bergantung pada "Human Capital". Faktor eksternal yang tidak terkendali akan berdampak fatal jika tidak diimbangi dengan kompetensi AO yang kuat dalam melakukan deteksi dini dan mitigasi risiko.

#### SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, penulis memberikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Peningkatan Kompetensi Account Officer dan Pengetatan Verifikasi Berdasarkan temuan penelitian, PNM perlu melakukan revolusi pada pengembangan SDM. Hal ini dimulai dengan pelatihan berbasis kompetensi yang fokus pada teknik analisis bisnis mikro (micro-business assessment) dan verifikasi lapangan yang tajam, bukan sekadar pelatihan produk. Manajemen harus memastikan bahwa setiap AO memiliki kemampuan untuk membedakan antara kebutuhan modal riil dan keinginan konsumtif nasabah. Selain itu, sistem pengawasan berjenjang harus diperkuat; keputusan pencairan kredit tidak boleh hanya bergantung pada satu orang petugas lapangan, melainkan harus melalui validasi silang untuk meminimalisir risiko fraud atau kelalaian.
2. Implementasi Strategi Adaptif dan Pendampingan Nasabah Dalam menghadapi tantangan eksternal seperti fluktuasi harga dan penurunan daya beli, PNM perlu mengubah pendekatan dari sekadar "penagih" menjadi "mitra pendamping". AO harus dibekali

kemampuan untuk memberikan konsultasi bisnis sederhana kepada nasabah yang terdampak guncangan ekonomi, sehingga solusi (seperti restrukturisasi) dapat diambil sebelum kredit macet total. Kolaborasi dengan pihak ketiga untuk memperluas akses pasar bagi produk nasabah juga disarankan agar ketahanan bisnis klien meningkat..

3. Saran untuk Penelitian Lebih Lanjut  
Peneliti menyarankan untuk melibatkan nasabah yang berstatus lancar sebagai kelompok pembanding (control group) dalam penelitian selanjutnya. Hal ini akan memungkinkan analisis komparatif untuk melihat apakah perbedaan perlakuan atau kompetensi AO yang menangani mereka berdampak signifikan terhadap keberhasilan pembayaran angsuran dibandingkan dengan nasabah yang macet.

#### REFERENSI

- Anisa setya ningrum, H, R.sri, & Aryanto. (2019). *koperasi, kredit, faktor dan penyelesaian kredit macet*.
- Kementerian Keuangan Indonesia. (2024). *Kerangka ekonomi makro dan kebijakan fiskal yang Inklusif dan Berkelanjutan*.
- Kusuma, LA (2022). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kredit Macet pada Nasabah Koperasi Manunggal Makmur Kota Surakarta*. 1–9.
- Malik, A. (2020). Pengaruh Loan To Deposit Ratio (Ldr) Terhadap Profitabilitas Dengan Non Performing Loan (Npl) Sebagai Variabel Intervening Pada Subsektor Perbankan. *Sains Manajemen*, 6 (1), 13–22. <https://doi.org/10.30656/sm.v6i1.2099>
- Melita, Y. (2023). Prospek Kerja Content Creator Gen Z di Era 5.0 (Studi Budaya Media Partisipasi). *GANDIWA Jurnal Komunikasi*, 3 (1), 21–29. <https://doi.org/10.30998/g.v3i1.1855>
- Notasari, ED (2019). Analisis Sistem Akuntansi Pemberian Kredit Dan Perhitungan Bunga Kredit Angsuran Sistem Fidusia (Kreasi) Pada Pt. Pegadaian (Persero) Cabang Ponorogo. *Tujuan Kredit*, 5–24.
- Oktyawati, D., & Agustia, D. (2014). Pengaruh Profitabilitas, Leverage, dan Nilai Perusahaan Terhadap Income Smoothing dan Return Saham. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing*, 10 (2), 195–214. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/akuditi/article/view/12137%0Ahttps://ejournal.undip.ac.id/index.php/akuditi/article/viewFile/12137/9207>
- Safitri, N., Rohmani, F., Ulfa, S., Wahyuni, E., & Sukoco, S. (2024). Analisis Faktor-Faktor Penyebab Kredit Macet Pada PT. Mandala Multi Finance Cabang Jember. *Jaournal Global dan Multidisiplin*, 2 (6), 1779–1792.
- Shanti, YK (2020). Pengaruh Komite Audit Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Dewan Komisaris Sebagai Variabel Intervening. *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 9 (2), 147–158. <https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v9i2.241>
- Thalha Alhamid dan Budur Anufia. (2015). *Instrumen Pengumpulan Data*. 6.
- Wayan, I., Endiana, IDM, Ayu, IG, & Pramesti, A. (2023). *Pengaruh Return On Asset, Capital Adequacy Ratio, Non Performing Loan, Loan To Deposits Ratio, Biaya Operasional Dan Pendapatan Operasional Terhadap Financial Distress Pada BPR Di Kota Denpasar Tahun 2019-2021*. 5 (3), 492–506.
- Widya Bina Ummah, K., Batu Aji, K., Batam, K., Riau, K., Purna, B., Sembiring, D., Kunci Abstrak Sistem Manajemen Keselamatan, K., Kerja, K., & Karyawan, K. (2022). Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Laut.