

Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Mekaar yang Dimediasi oleh Problem Solving (PT Permodalan Nasional Madani Cabang Pontianak)

Heru Herlyandi^{1*}, G.M. Djoko Hanantijo²

^{1,2} Sekolah Pascasarjana Institut Keuangan, Perbankan, dan Informatika Asia Perbanas (Asia Banking, Finance and Informatics Institute) Perbanas Jakarta
e-mail: herlyandiheru@gmail.com djoko.hanantijo@perbanas.id

Abstrak

PT Permodalan Nasional Madani (PNM) merupakan salah satu lembaga keuangan terkemuka di Indonesia yang bergerak dalam bidang layanan jasa keuangan non-bank. Sebagai lembaga pembiayaan, salah satu tantangan serta permasalahan utama yang sering dihadapi adalah keberadaan risiko pembiayaan bermasalah. Untuk meminimalkan tingkat pembiayaan bermasalah dan menjaga tingkat kesehatan portofolio keuangan, keberadaan karyawan yang berkualitas dan kompeten menjadi elemen kunci. Kendati demikian, memiliki kompetensi saja belum cukup jika tidak didukung oleh upaya penyelesaian masalah (*problem solving*) yang tepat dan efektif di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh kompetensi karyawan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah program Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekaar) yang dimediasi oleh kemampuan *problem solving* pada PT PNM Cabang Pontianak. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode pengujian analisis jalur berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Unit analisis dalam penelitian ini difokuskan pada nasabah program Mekaar PNM Cabang Pontianak, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 111 responden. Teknik pengumpulan data primer dilakukan secara terstruktur melalui penyebaran kuesioner kepada para responden yang terpilih. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan *problem solving*. Selanjutnya, *problem solving* terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi karyawan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah Mekaar pada PT PNM Cabang Pontianak. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi karyawan yang dipadukan dengan strategi pemecahan masalah yang efisien secara nyata berdampak langsung pada optimalisasi penanganan pembiayaan bermasalah di perusahaan.

Kata Kunci: Kompetensi Karyawan, Keberhasilan Penyelesaian Pembayaran Bermasalah, Problem Solving.

Abstract

PT Permodalan Nasional Madani (PNM) is one of the leading financial institutions in Indonesia operating in the non-bank financial services sector. As a financing institution, one of the primary challenges and issues frequently encountered is the risk of non-performing loans. To minimize non-performing financing rates and maintain the health of the financial portfolio, having qualified and competent employees is a key element. However, possessing competence alone is insufficient if it is not supported by appropriate and effective problem-solving efforts in the field. This study aims to empirically analyze and test the effect of employee competence on the successful resolution of non-performing financing in the *Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera* (Mekaaar) program, as mediated by problem-solving ability at PT PNM Pontianak Branch. This research adopts a quantitative approach using path analysis based on Structural Equation Modeling (SEM), processed via SmartPLS software. The unit of analysis focuses on Mekaaar program clients at PT PNM Pontianak Branch, with a sample size of 111 respondents. Primary data collection was conducted systematically through questionnaire distribution to selected respondents. The analytical results indicate that employee competence has a positive and significant effect on problem-solving ability. Furthermore, problem-solving is proven to significantly mediate the influence of employee competence on the successful resolution of Mekaaar non-performing financing at PT PNM Pontianak Branch. This highlights that enhancing employee competence, combined with efficient problem-solving strategies, directly impacts the optimization of non-performing financing management within the company.

Keywords : Employee Competence, Successful Resolution of Problematic Payments, Problem Solving.

LATAR BELAKANG

Lembaga keuangan pada dasarnya merupakan perantara antara pihak yang memiliki modal lebih pada waktu tertentu dengan pihak yang membutuhkan modal pada waktu tertentu. Kemudian, dalam melakukan usahanya, lembaga keuangan mempunyai fungsi dan tujuan sehingga dapat digolongkan ke dalam dua bagian, yaitu lembaga keuangan bank, lembaga keuangan bukan bank atau lembaga keuangan lainnya (Masitoh, 2022) Fungsi lembaga keuangan tersebut adalah melakukan transaksi dalam mekanisme pembayaran, perdagangan efek, diversifikasi risiko dan manajemen portofolio (Sudarwo et al., 2021).

Kredit merupakan sumber pendapatan utama bagi lembaga keuangan dan juga merupakan sumber risiko terbesar dalam kegiatan usaha, sehingga pelaku usaha perlu segera menanganinya agar tidak menjadi kredit macet. Jika angka ini terus meningkat, akan memengaruhi tingkat kesehatan masyarakat bisnis. Ketika kredit macet muncul, lembaga keuangan mengambil tindakan untuk menyelamatkan kredit macet guna meminimalkan kerugian. Sedangkan pendapat lain menyatakan, bahwa kredit adalah penyediaan uang, atau permintaan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan perjanjian atau kontrak pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan peminjam untuk melunasi

utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga atau bagi hasil yang telah ditetapkan (Chadijah, 2017).

PNM Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (PNM Mekaar) merupakan layanan pinjaman modal untuk perempuan prasejahtera pelaku UMKM yang diluncurkan pada tahun 2015. Pada dasarnya, nasabah PNM Mekaar memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam berusaha, namun terbatasnya akses pembiayaan modal kerja menyebabkan keterampilan berusaha mereka kurang termanfaatkan. Beberapa alasan keterbatasan akses tersebut meliputi kendala formalitas, skala usaha, dan ketiadaan agunan.

Oleh karena itu, perusahaan menerapkan sistem kelompok tanggung renteng yang diharapkan dapat menjembatani kesenjangan akses pembiayaan sehingga para nasabah mampu mengembangkan usaha dalam rangka menggapai cita-cita dan meningkatkan kesejahteraan keluarga. Secara garis besar, manfaat yang disalurkan oleh perusahaan melalui layanan PNM Mekaar, meliputi: peningkatan pengelolaan keuangan, pembiayaan modal tanpa agunan, penanaman budaya menabung, dan kompetensi kewirausahaan dan pengembangan bisnis

Untuk merespons pasar, sejak akhir tahun 2015, mulai terbentuk pembiayaan Kriteria PNM Mekaar Reguler melalui pengembangan di beberapa cabang dimulai dari wilayah Aceh, Padang, dan Nusa Tenggara Barat. Hingga akhir tahun 2024 mencapai 22.000.000 *Number of Account* (NoA) nasabah PNM Mekaar di seluruh Cabang.

Pembiayaan yang disalurkan oleh PNM Mekar ini dapat menimbulkan potensi pembiayaan bermasalah. Pembiayaan menurut Undang-Undang Perbankan Nomor 10 Tahun 1998 ialah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara lembaga keuangan dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan (Kasmir, 2019). Masalah pembiayaan muncul ketika nasabah mengalami kesulitan dalam membayar kembali karena faktor yang disengaja dan/atau faktor eksternal di luar kemampuan/kontrol nasabah yang membayar. Semakin besar alokasi pembiayaan, semakin besar risiko potensi masalah. Risiko angsuran muncul jika PNM Mekaar tidak bisa memperoleh kembali cicilan pokok dan/atau bunga dari pinjaman yang diberikannya atau investasi yang sedang dilakukannya. Penyebab utama terjadinya risiko angsuran adalah terlalu mudahnya PNM Mekaar memberikan pinjaman atau melakukan investasi karena terlalu dituntut untuk memanfaatkan kelebihan likuiditas, sehingga penilaian angsuran kurang cermat dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan risiko usaha yang dibiayainya (Ilyyas, 2019)

Maka, dalam memberikan pembiayaan, PNM Mekaar harus memperhatikan asas-asas kepada pihak nasabah, seperti: *character* (watak atau karakter), *capacity* (kemampuan), *capital* (modal), *condition* (kondisi), dan *collateral* (jaminan) (Kasmir, 2019). Untuk pelunasan pembiayaan PNM Mekar Cabang Pontianak sendiri dilakukan dengan kredit atau angsuran dengan jangka waktu sesuai dengan akad perjanjian yang telah disepakati oleh PNM Mekar dan anggota. Namun biasanya pelunasan pembiayaan ini dilaksanakan setiap seminggu sekali yang mana pihak anggota harus membayar angsuran tidak melebihi batas waktu jatuh tempo pembayaran. Akan tetapi, pada kenyataannya, tidak sedikit anggota yang melakukan wanprestasi atas perjanjian yang telah disepakati tersebut.

Berikut data jumlah nasabah Mekaar berdasarkan pembiayaan bermasalah PNM Cabang Pontianak Tahun 2023-2025:

Tabel 1. Jumlah Nasabah Mekaar Berdasarkan Pembiayaan Bermasalah PNM Cabang Pontianak 2023-2025

Tahun	Total Nasabah		Jumlah Nasabah Bermasalah (PAR)		Jumlah Nasabah Bermasalah (NPL)	
	NOA	OS	NOA	OS	NOA	OS
2023	110.70 6	Rp.296.129.582. 751	4.509	Rp. 8.058.595.433	3.497	Rp.5.928.342.04 2
2024	114.36 5	Rp.340.033.149. 750	5.079	Rp. 9.776.986.371	4.205	Rp.7.618.151.56 8
2025	114.23 8	Rp.367.571.253. 156	5.792	Rp.11.387.189. 428	5.365	Rp.10.458.462.9 16

Sumber: PNM Cabang Pontianak (2026).

Berdasarkan Tabel 1. menunjukkan, bahwa jumlah nasabah Mekaar berdasarkan pembiayaan bermasalah baik *Portofolio at Risk* (PAR) maupun *Non Performing Loan* (NPL) dari tahun 2023 sd. 2025 mengalami kenaikan atau semakin memperbesar pembiayaan bermasalah.

Menurut Tim Redaksi OCBC NISP, ada berbagai kondisi yang dapat mengakibatkan terjadinya pembiayaan bermasalah baik PAR maupun NP. *Pertama*, terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan atau tidak diprediksi pada awal penandatanganan perjanjian kredit, contohnya bencana alam yang mengakibatkan hilangnya aset debitur. *Kedua*, kurangnya kompetensi yang dimiliki analis dari lembaga keuangan dalam menganalisis kondisi nasabah. *Ketiga*, adanya kolusi antara petinggi lembaga keuangan dan debitur, sehingga instansi memberikan pinjaman atau kredit yang seharusnya tidak diberikan. *Keempat*, karakter debitur yang kurang disiplin dalam mengelola keuangannya, sehingga menyebabkan ia kesulitan untuk melunasi pinjamannya. Kelima, faktor-faktor lainnya, seperti perubahan kebijakan pemerintah, *high leverage*, proyek tidak selesai tepat waktu, dan turunnya permintaan dan penjualan dari usaha yang dijalankan oleh debitur.

Untuk memperoleh keberhasilan dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah dalam arti mengantisipasi agar nasabah dapat melunasi atau melakukan pembayaran utang pembiayaan, maka lembaga keuangan harus memiliki solusi yang dapat mempermudah nasabah untuk mengembalikan angsuran. Dari hasil temuan masalah data di atas, ada dua faktor penting yang harus dimiliki dan dilakukan oleh karyawan untuk memperoleh keberhasilan, yaitu karyawan harus memiliki kompetensi dan perlunya dilakukan *problem solving* dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah. Proses keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kerja keras para karyawannya (Nistadi & Hanantijo, 2026). Karyawan dalam perusahaan jasa sangatlah penting karena mereka memegang peran besar dalam menyajikan produk dan layanan perusahaan serta berinteraksi secara langsung (Loukameng & Hanantijo, 2023).

Kompetensi karyawan adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2018). Oleh

karenanya, untuk memperoleh keberhasilan dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah dibutuhkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja dari seorang karyawan.

Berdasarkan data kepegawaian, bahwa karyawan Mekaar berpendidikan SMA/Sederajat, sehingga apabila dilihat dari indikator pengetahuan yang dimiliki karyawan berpotensi sebagai salah satu pengaruh lemahnya dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah. Karena kompetensi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja seseorang. Semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin baik pula kinerjanya dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah.

Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, menjadi dasar bagi individu untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin besar pula kemungkinannya untuk berhasil dalam menyelesaikan berbagai tugas dan tantangan, termasuk dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah.

Hasil penelitian sejenis yang dilakukan oleh Octavia (2022) menunjukkan, bahwa kompetensi secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan usaha. Selanjutnya, Sonelma & Sucita (2022) menunjukkan, bahwa kompetensi *Project Manager* berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proyek konstruksi gedung.

Problem solving atau pemecahan masalah adalah suatu pemikiran yang terarah secara langsung untuk menemukan solusi atau jalan keluar untuk suatu masalah yang spesifik (Simarmata, 2022). Oleh karenanya, untuk memperoleh keberhasilan dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah dibutuhkan pemecahan masalah. Salah satu solusi yang dilakukan setiap lembaga keuangan untuk mengatasi pembiayaan bermasalah adalah melakukan restrukturisasi pembiayaan. Restrukturisasi merupakan bentuk upaya yang dilakukan Lembaga keuangan terhadap nasabah yang mengalami kesulitan membayar kewajiban. Dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah, lembaga keuangan melakukan langkah-langkah penyelesaian, yaitu penjadwalan kembali (*Rescheduling*), persyaratan kembali (*Reconditioning*), dan penataan kembali (*Restructuring*) (Yanti, 2019).

Faktor yang menyebabkan nasabah harus direstrukturisasi karena persaingan usaha yang kuat sehingga usaha kecil mengalami penurunan pendapatan. Mengenai pelaksanaan restrukturisasi dalam pembiayaan bermasalah, dilakukan dengan cara pendekatan kepada nasabah, dilakukan penagihan secara intensif, kemudian dilakukan restrukturisasi, yaitu dengan rekondisi (Yanti, 2019). Kemudian mengambil langkah penanganan dengan *rescheduling* dan restrukturisasi terhadap nasabah yang dianggap masih memiliki niat untuk membayar. Cara tersebut dilakukan sebelum penyelesaian ke jalur hukum dan peradilan.

Penyelesaian pembiayaan bermasalah merupakan tantangan kompleks yang memerlukan pendekatan holistik. Strategi penyelesaian harus mempertimbangkan aspek hukum, ekonomi, dan sosial, serta memastikan bahwa solusi yang diambil tetap sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan oleh lembaga keuangan. Keberhasilan dalam menangani pembiayaan bermasalah tidak hanya melibatkan upaya dari pihak lembaga keuangan, tetapi juga kerja sama yang baik dengan nasabah untuk mencapai kesepakatan yang adil dan berkelanjutan. Dengan demikian, pemecahan masalah akan memberikan pengaruh terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah.

Berdasarkan uraian di atas, *resaarc gap* dari penelitian ini adalah belum adanya pengujian yang spesifik mengenai bagaimana kemampuan pemecahan masalah (*problem solving*) karyawan menjembatani kompetensi terhadap penyelesaian kredit macet pada lembaga pembiayaan ultra-mikro kelompok di wilayah tertentu. Sebagian besar literatur tentang pembiayaan bermasalah banyak meneliti bank konvensional, bank syariah, atau koperasi besar. Penelitian yang secara khusus membedah PNM Mekaar di wilayah cabang Pontianak masih sangat terbatas atau belum banyak dieksplorasi secara empiris. Studi terdahulu biasanya hanya menguji pengaruh langsung kompetensi karyawan terhadap kinerja penagihan atau penurunan rasio kredit macet (*Non-Performing Financing*). Dalam aspek teoretis, penggabungan antara teori manajemen sumber daya manusia (terkait kompetensi *Account Officer*) dengan psikologi terapan (*problem solving*) dalam kerangka mitigasi risiko pembiayaan kelompok masih jarang dikaji secara komprehensif dalam literatur keuangan mikro.

Jadi, dalam hal ini, keterkaitan antara *problem solving* (pemecahan masalah) dan keberhasilan sangat erat. Kemampuan *problem solving* yang baik memungkinkan individu untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah secara efektif, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan dan keberhasilan dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah (Fadhilah, 2023)..

Berdasarkan fenomena tersebut, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh kompetensi karyawan terhadap penyelesaian pembiayaan bermasalah Mekaar yang dimediasi oleh *problem solving* pada PNM Cabang Pontianak.

TINJAUAN PUSTAKA

Attribution Theory (Teori Atribusi)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Harold Kelley (1972-1973) yang menjelaskan tentang bagaimana orang menarik kesimpulan tentang “apa yang menjadi sebab” apa yang menjadi dasar seseorang melakukan suatu perbuatan atau memutuskan untuk berbuat dengan cara-cara tertentu (Hasanah et al., 2024). Menurut Robbins (2017), teori atribusi adalah teori yang menjelaskan bahwa ketika individu mengamati perilaku seseorang, individu tersebut berupaya untuk menentukan apakah perilaku tersebut disebabkan secara internal atau eksternal. Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi individu itu sendiri, sedangkan perilaku yang disebabkan secara eksternal adalah perilaku yang dipengaruhi dari luar, artinya individu akan terpaksa berperilaku karena situasi. (Robbins & Judge, 2017:211) mengungkapkan bahwa penentuan apakah perilaku disebabkan secara internal atau eksternal dipengaruhi oleh tiga faktor berikut ini: (1) *Distinctiveness* (kekhususan) merujuk pada apakah seorang individu memperlihatkan perilaku yang berbeda di situasi yang berbeda. Apabila perilaku dianggap biasa maka perilaku tersebut disebabkan secara internal, (2) *Consensus* (konsensus) merujuk pada apakah setiap individu yang menghadapi situasi yang serupa akan merespon dengan cara yang sama. Kalau responnya sama, maka perilaku menunjukkan konsensus. Apabila konsensus rendah, maka perilaku tersebut disebabkan secara internal, (3) *Consistency* (konsistensi) merujuk pada apakah individu selalu merespons dalam cara yang sama. Semakin konsisten perilaku, maka perilaku tersebut disebabkan secara internal.

Adanya teori atribusi diharapkan dapat membantu dalam menangani masalah yang terkait dengan keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah, karena di dalam teori atribusi sendiri mempelajari tentang perilaku seseorang. Perilaku yang ditimbulkan seseorang tidak sama antara satu dengan lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda dalam setiap kejadiannya. Adanya teori atribusi sangat membantu dalam proses peningkatan keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah di dalam sebuah organisasi dengan mempelajari setiap perilaku yang ditimbulkan oleh setiap karyawan. Perilaku yang ada bisa disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor internal perusahaan, dan faktor eksternal dari nasabah (Anita & Lestari, 2025).

Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Pembiayaan bermasalah merupakan pembiayaan yang kualitas pembayarannya berada dalam golongan kurang lancar, diragukan dan macet (Rakhmawati & Makhrus, 2021). Pembiayaan bermasalah adalah salah satu risiko dalam suatu pembiayaan yang dilakukan dan merupakan risiko yang pasti akan dihadapi oleh setiap bank atau lembaga keuangan yang melakukan pembiayaan (Susilo & Trisnawati, 2018). Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa, pembiayaan bermasalah adalah suatu keadaan yang menyebabkan debitur tidak dapat memenuhi kewajibannya dalam melakukan pengembalian angsuran yang telah diberikan oleh kreditur dengan tepat waktu dan jumlah yang sesuai kesepakatan yang telah dibuat. Selanjutnya, penyelesaian pembiayaan bermasalah perlu adanya strategi yang dilakukan, salah satunya adalah restrukturisasi pembiayaan. Menurut Blocher, dkk. (Huda et al., 2022), restrukturisasi pembiayaan dilakukan dengan cara: (1) Penjadwalan ulang (*rescheduling*), yaitu perubahan jadwal pembayaran yang harus dilakukan nasabah atau pemberian jangka waktu, (2) Persyaratan kembali (*reconditioning*), yaitu perubahan sebagian atau seluruhnya dari persyaratan pembiayaan yang sudah dibuat, dan (3) Persyaratan kembali (*reconditioning*), yaitu perubahan sebagian atau seluruhnya dari persyaratan pembiayaan yang sudah dibuat. Keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah biasanya dicirikan dengan mengecilnya permasalahan yang ada. Keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah adalah tujuan utama dari sebuah lembaga keuangan sebagai kreditur, yang segala aktivitas di dalamnya ditujukan untuk mencapai suatu keberhasilan atau kesuksesan (Darmawan et al., 2022). Menurut Kaming, dkk. indikator keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah dapat diukur dari empat aspek berikut ini, yaitu: waktu penyelesaian, kualitas hasil penyelesaian, biaya pelaksanaan, dan keselamatan kerja (Suhiro, 2021).

Problem Solving

Problem solving merupakan penilaian menyeluruh individu mengenai kemampuan khusus dalam pemecahan masalah yang terjadi dalam hidupnya (Simarmata, 2022). *Problem solving* juga dapat didefinisikan sebagai pengarahan diri individu pada proses perilaku kognitif yang melibatkan kesadaran, pemikiran rasional, dan aktivitas dalam usahanya untuk mengidentifikasi atau menemukan cara-cara yang efektif atau adaptif dalam mengatasi permasalahan yang ditemui dalam kehidupan sehari-hari (Abidin, 2019). Dari beberapa pengertian tentang *problem solving* yang dikemukakan oleh beberapa tokoh diatas, dapat disimpulkan bahwa *problem solving* adalah suatu proses memecahkan masalah dalam kehidupan sehari-hari atau dalam dunia profesional yang didukung oleh rasa percaya diri dan pengalaman sebelumnya. Menurut Tawil dan Liliarsari (Pamungkas & Rini, 2025:213),

indikator-indikator *problem solving* (pemecahan masalah) adalah sebagai berikut: (1) mampu mendefinisikan masalah, yaitu merumuskan masalah dari peristiwa tertentu yang mengandung isu konflik sehingga nasabah mengerti masalah apa yang akan dicari solusinya, (2) mampu mendiagnosis masalah, yaitu menentukan sebab-sebab terjadinya masalah serta menganalisis berbagai faktor yang dapat mendukung penyelesaian masalah, (3) mampu merumuskan alternatif strategi, yaitu menguji setiap tindakan yang telah dirumuskan. mengatasi suatu permasalahan tentunya bisa dilakukan dengan berbagai hal sesuai dengan tingkat permasalahan yang ada, (4) mampu menentukan dan menerapkan strategi pilihan, yaitu pengambilan keputusan tentang strategi yang dapat dilakukan. pengambilan keputusan sangat diperlukan dalam memecahkan suatu masalah karena menentukan strategi yang paling baik dari berbagai alternatif yang ada, dan (5) mampu melakukan evaluasi, baik evaluasi proses maupun evaluasi hasil. evaluasi dilakukan agar dapat memperbaiki hal-hal yang salah dari kegiatan proses maupun hasil yang dilakukan ketika memecahkan masalah.

Kompetensi Karyawan

Kompetensi merupakan komponen inti atau prioritas utama dari suatu pekerjaan. Kompetensi adalah suatu kemampuan karyawan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Sutrisno & Zuhri, 2019). Kompetensi juga diartikan sebagai suatu kemampuan karyawan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Wibowo, 2018). Dari beberapa pengertian kompetensi diatas, kompetensi dapat diartikan sebagai landasan, keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan. Terdapat beberapa indikator kompetensi, sebagai berikut (Sutrisna, 2018): (1) Pengetahuan (*knowledge*), (2) Pemahaman (*understanding*), (3) Kemampuan/Keterampilan (*skill*), (4) Nilai (*value*), (5) Nilai (*value*), dan (6) Minat (*interest*).

Berdasarkan beberapa hasil penelitin empirik diatas, maka hipotesis penelitiannya dinyatakan sebagai berikut:

H1 : Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap *problem solving*

Problem solving atau pemecahan masalah merupakan keterampilan penting di tempat kerja. Salah satu manfaat utama keterampilan pemecahan masalah di tempat kerja adalah bahwa karyawan dapat memanfaatkan pemikiran inovatifnya untuk memprioritaskan tugas dan berfokus pada tantangan mendesak yang dihadapi perusahaan. Hal ini akan menghasilkan solusi efektif yang memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam jangka waktu yang tersedia (DeakinCo, 2022). Uraian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustya (2012), Anam et al. (2021) dan Mindriyati et al. (2024).

H2 : *Problem solving* berpengaruh terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah

Penyelesaian pembiayaan bermasalah merupakan tantangan kompleks yang memerlukan pendekatan holistik. Keberhasilan dalam menangani pembiayaan bermasalah tidak hanya melibatkan upaya dari pihak lembaga keuangan, tetapi juga kerja sama yang baik dengan nasabah untuk mencapai kesepakatan yang adil dan berkelanjutan (Tambunan &

Sandi, 2024). Keterkaitan antara *problem solving* (pemecahan masalah) dan keberhasilan sangat erat. Kemampuan *problem solving* yang baik memungkinkan individu untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah secara efektif, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan dan keberhasilan dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah (Fadhilah, 2023). Uraian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Umaymah & Wiratomo (2019), Shofi & Nababan (2026), Baharuddin et al. (2025), Saputri & Widyaningsih (2023), Lestiana et al. (2023), Purnama et al. (2025), Ridho et al. (2022), Siagian & Rizky (2024), Lengari et al. (2025), Fahmi (2018), dan Yuniar (2023).

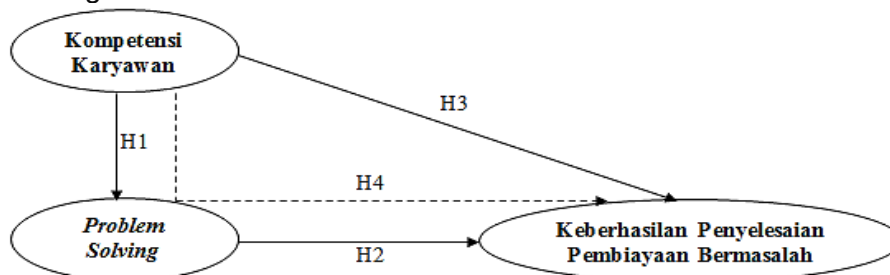
H3 : Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah

Kompetensi karyawan adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2018). Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, menjadi dasar bagi individu untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin besar pula kemungkinannya untuk berhasil dalam menyelesaikan berbagai tugas dan tantangan, termasuk dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah. Uraian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sartika (2015) dan Mindriyati et al. (2024).

H4 : Problem Solving dapat memediasi dari pengaruh kompetensi karyawan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah

Karyawan yang memiliki kompetensi kognitif dalam hal manajemen diri, berpikir kritis, berpikir logis, dan adaptif di tempat kerja, cenderung akan memengaruhi bagaimana karyawan tersebut melakukan *problem solving* dalam menghadapi permasalahan. Kemampuan *problem solving* yang baik memungkinkan individu untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah secara efektif, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan dan keberhasilan dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah (Fadhilah, 2023). Dengan demikian, berdasarkan adanya keterkaitan di antara kompetensi karyawan dengan *problem solving*, kemudian *problem solving* dengan keberhasilan penyelesaian masalah, secara transitif *problem solving* memediasi pengaruh kompetensi karyawan secara tidak langsung terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah. Uraian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mindriyati et al., 2024)

Berdasarkan tinjauan landasan teori, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE

Desain penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel lain untuk menguji suatu hipotesis (Amelia et al., 2023), lebih lanjut, bahwa penelitian kuantitatif dilakukan terhadap sampel dari hasil penelitian yang dapat digeneralisasikan terhadap populasinya (Nugraha, 2025). Hubungan variabel yang diteliti berdasarkan judul penelitian ini adalah peran problem solving dalam memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah di Mekaar PNM Cabang Pontianak.

Penelitian dilakukan di PNM Cabang Pontianak. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu karyawan AO Mekaar PNM Cabang Pontianak. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Mekaar PNM Cabang Pontianak, yang berjumlah 481 orang. Penarikan sampel dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu sampel yang memenuhi kriteria: (1) Sebagai karyawan AO Mekaar PNM Cabang Pontianak, (2) Telah memiliki masa kerja minimal 1 bulan, dan (3) Tingkat pendidikan SMA atau sederajat. Berdasarkan kriteria tersebut yang memenuhi adalah sebanyak 111 orang. Jadi ke-111 keseluruhannya dijadikan sampel penelitian.

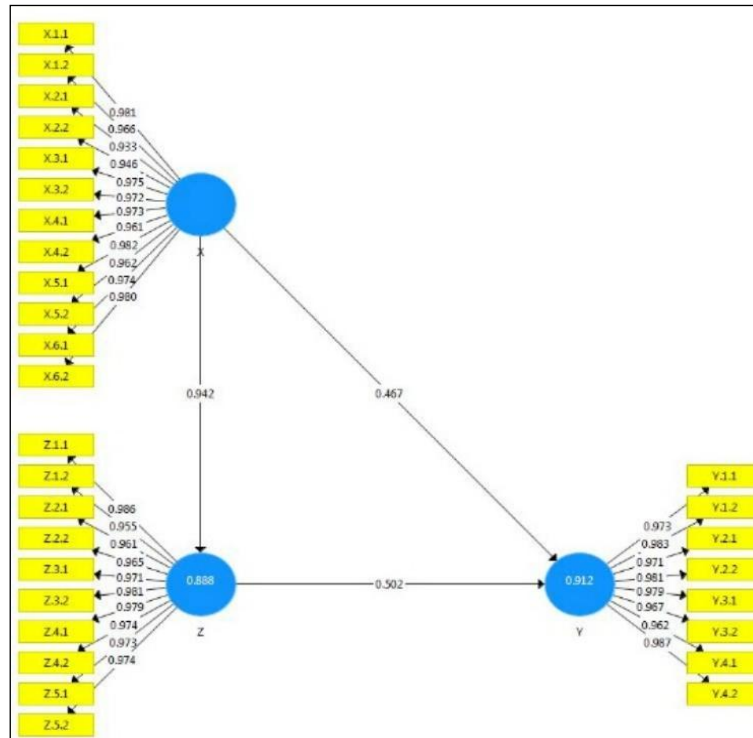
Analisis data dalam penelitian ini menggunakan dua analisis data, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Statistik deskriptif dalam penelitian ini antara lain: penyajian data dalam bentuk tabel, grafik, perhitungan median, mean, standar deviasi, perhitungan persentase, dan TCR. Kemudian, statistik inferensial adalah teknik statistik menggunakan data sampel untuk menganalisis suatu populasi (Muslimin et al., 2024). Untuk menjawab masalah penelitian dan menguji hipotesis, peneliti menggunakan teknik analisis data Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis *outer model* dan analisis *inner model*.

Hasil Analisis Outer Model (Model Measurement)

Setelah data terkumpul, akan dianalisis menggunakan software SmartPLS untuk melihat pengaruh kompetensi karyawan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah Mekaar yang dimediasi oleh *problem solving* pada PT Permodalan Nasional Madani Cabang Pontianak. Analisis yang dilakukan melalui SmartPLS melibatkan pemeriksaan analisis *outer model* dan *inner model*. Setelah proses pengujian ini, indikator dengan skor di atas 0,5 dianggap valid. Hasil yang memenuhi kriteria ini, dengan nilai di atas 0,5 disajikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Hasil Kalkulasi Model SEM-PLS

Sumber: Hasil Perhitungan Menggunakan SmartPLS (2026)

Analisis *Outer Model* dilakukan melalui uji validitas konstruk yang terdiri dari (1) uji validitas konvergen, dan (2) uji diskriminan. Uji validitas konvergen yang digunakan pada penelitian ini adalah didasarkan pada nilai *loading factor* dan AVE (*Average Variance Extracted*). Sementara, uji diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*, yaitu dengan membuat perbandingan nilai akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruknya dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

Hasil kalkulasi menggunakan *software* SmartPLS diperoleh hasil *Outer Loading* sebagai berikut:

Tabel 2. Outer Loading Model PLS

Variabel	Indikator	Item	Loading Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Kompetensi Karyawan (X)	X.1	X.1.1	0,981	0,5	Valid
		X.1.2	0,966	0,5	Valid
	X.2	X.2.1	0,933	0,5	Valid
		X.2.2	0,946	0,5	Valid
	X.3	X.3.1	0,975	0,5	Valid
		X.3.2	0,972	0,5	Valid
	X.4	X.4.1	0,973	0,5	Valid
		X.4.2	0,961	0,5	Valid
	X.5	X.5.1	0,982	0,5	Valid
		X.5.2	0,980	0,5	Valid

<i>Problem Solving (Z)</i>	X.6	X.5.2	0,962	0,5	Valid
		X.6.1	0,974	0,5	Valid
	Z.1	X.6.2	0,980	0,5	Valid
		Z.1.1	0,986	0,5	Valid
	Z.2	Z.1.2	0,955	0,5	Valid
		Z.2.1	0,961	0,5	Valid
	Z.3	Z.2.2	0,965	0,5	Valid
		Z.3.1	0,971	0,5	Valid
	Z.4	Z.3.2	0,981	0,5	Valid
		Z.4.1	0,979	0,5	Valid
Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y)	Y.1	Z.4.2	0,974	0,5	Valid
		Z.5.1	0,973	0,5	Valid
	Y.2	Z.5.2	0,974	0,5	Valid
		Y.1.1	0,973	0,5	Valid
	Y.3	Y.1.2	0,983	0,5	Valid
		Y.2.1	0,971	0,5	Valid
	Y.4	Y.2.2	0,981	0,5	Valid
		Y.3.1	0,979	0,5	Valid
		Y.3.2	0,967	0,5	Valid
		Y.4.1	0,962	0,5	Valid

Berdasarkan Tabel 2. diperoleh hasil bahwa semua nilai *loading factor indicator* dari keempat variabel bernilai diatas 0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua indikator bisa digunakan untuk mengukur masing-masing variabel.

Hasil tersebut diperkuat oleh nilai-nilai AVE. Nilai AVE harus lebih besar dari *rule of thumbs* 0,5. Berikut adalah hasil perhitungannya menggunakan *software* SmartPLS:

Tabel 3. Reliabilitas dan Validitas Konstruks (AVE)

Variabel Laten	AVE	<i>Rule of Thumbs</i>	Keterangan
Kompetensi Karyawan (X)	0,936	0,5	Support
<i>Problem Solving (Z)</i>	0,945	0,5	Support
Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y)	0,951	0,5	Support

Hasil pada Tabel 3. menunjukkan bahwa nilai AVE semua variabel laten adalah lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dinyatakan mampu digunakan untuk mewakili variabel laten yang dibangun oleh masing-masing indikator.

Selanjutnya, hasil dari uji validitas diskriminan menggunakan analisis *Fornell-Larcker Criterion*:

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion*)

Variabel Laten	Kompetensi Karyawan (X)	Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y)	<i>Problem Solving</i> (Z)
Kompetensi Karyawan (X)	0,967	-	-
Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y)	0,940	0,975	-
<i>Problem Solving</i> (Z)	0,942	0,942	0,972

Hasil analisis menggunakan *software* SmartPLS sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4. diperoleh bahwa nilai akar kuadrat dari AVE ($\sqrt{AVE}$) untuk setiap konstraknya lebih besar daripada nilai korelasi antarkonstrak (variabel laten) dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa syarat validitas diskriminan pada model menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* terpenuhi.

Berdasarkan hasil analisis *outer* model yang menunjukkan terpenuhinya uji validitas dan reliabilitas, maka dilanjutkan pengujian model struktural (*inner model*), guna menguji masing-masing hipotesis.

Uji Model Struktural (Uji Hipotesis)

Uji Model Struktural meliputi Koefisien Determinan (R^2), Analisis Pengaruh Langsung (uji H1 sampai H3), dan Analisis Pengaruh Tidak Langsung (uji H4).

Tabel 5. Nilai R^2 (R-Square)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted	Indikasi Model
<i>Problem Solving</i> (Z)	0,888	0,887	<i>Substantial</i> (Kuat)
Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y)	0,912	0,911	<i>Substantial</i> (Kuat)

Hasil yang ditunjukkan pada Tabel 5. nilai *R-Square* untuk variabel *Problem Solving* (Z) didapatkan sebesar $0,888 > 0,75$. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan termasuk dalam kategori *substantial* (kuat). Dengan demikian, variabel *Problem Solving* (Z) dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi Karyawan (X) dalam model sebesar 88,8% yang termasuk kategori *Substantial* (Kuat). nilai *R-Square Adjusted* yang didapatkan untuk variabel Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y) sebesar $0,911 > 0,75$. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan termasuk dalam kategori *substantial* (kuat). Dengan demikian, variabel Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi Karyawan (X) dan *Problem Solving* (Z) dalam model sebesar 91,1% yang termasuk kategori *substantial* (kuat). Dari hasil uji Koefisien Determinasi (R^2) terlihat bahwa model yang dibentuk adalah kokoh (*robust*).

Selanjutnya, hasil analisis pengaruh langsung, ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Analisis Pengaruh Langsung

<i>Path (Jalur)</i>	<i>Original Sample (Path)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	<i>Keputusan</i>
X → Z	0,942	67,672	0,000	Positif
Z → Y	0,502	2,656	0,008	Positif
X → Y	0,467	2,483	0,013	Positif

Keterangan: X (Kompetensi Karyawan); Z (*Problem Solving*); dan Y (Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah)

Berdasarkan Tabel 6. semua jalur menunjukkan hubungan positif. Artinya, hubungan antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogennya adalah positif (searah) dan dapat diterima.

Berikutnya adalah hasil analisis pengaruh tidak langsung berdasarkan Diagram Jalur model yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan *software* SmartPLS.

Tabel 7. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung

<i>Path (Jalur)</i>	<i>Original Sample (Path)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	<i>Keputusan</i>
X → Z → Y	0,473	2,606	0,009	Positif

Berdasarkan Tabel 7., jalur tidak langsung menunjukkan hubungan positif. Artinya, hubungan antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogennya adalah positif (searah). Tabel 7. juga menunjukkan, bahwa hasil bahwa nilai t-hitung atau T-Statistics memiliki nilai P-Value di bawah 0,5. Sehingga diperoleh hasil bahwa adanya peran variabel moderasi menunjukkan hubungan yang *support* (positif). Artinya, variabel moderasi dapat memperkuat hubungan antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogennya.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap *Problem Solving*

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *problem solving* pada PNM Cabang Pontianak. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 67,672 dengan *p-value* sebesar 0,000. Nilai *p-value* lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,000 < 0,05$) yang menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *problem solving*.

Artinya, semakin cakap atau ahli seorang karyawan, maka kemampuannya dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja akan semakin baik, dan hubungan ini bukan kebetulan semata. Pengaruh positif berarti hubungan antara kedua variabel tersebut searah atau berbanding lurus. Jika kompetensi naik, maka kemampuan *problem solving* juga ikut naik. Sebaliknya, jika kompetensi karyawan rendah, maka kemampuan mereka dalam menyelesaikan masalah juga akan menurun.

Dengan demikian, terkait erat dengan kompetensi kognitif lainnya, termasuk manajemen diri dan berpikir kritis, pemecahan masalah merupakan keterampilan kunci di tempat kerja yang memberdayakan karyawan untuk mengelola perubahan, berkomunikasi secara efektif, dan memberikan perspektif baru terhadap masalah lama. Namun, untuk memanfaatkan manfaat berpikir logis dan adaptif di tempat kerja, organisasi harus mengambil tindakan bersama untuk mengembangkan keterampilan pemecahan masalah pada karyawan mereka.

Uraian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agustya, (2012). Menyatakan, adanya hubungan antara kompetensi dan kemampuan memecahkan masalah. Artinya, semakin tinggi kecerdasan emosional atau kompetensi, semakin tinggi kemampuan memecahkan masalah (*problem solving*).

Pengaruh *Problem Solving* terhadap Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS menunjukkan bahwa *problem solving* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah Mekaar pada PNM Cabang Pontianak. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan oleh nilai *t* hitung sebesar 2,656 dengan *p-value* sebesar 0,008. Nilai *p-value* lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,008 < 0,05$), yang menunjukkan bahwa *problem solving* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah.

Artinya, kemampuan memecahkan masalah secara nyata dan meyakinkan menjadi kunci utama dalam keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah. Semakin baik, cepat, dan kreatif metode *problem solving* yang dilakukan oleh pihak PNM, maka akan semakin tinggi pula tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan pembiayaan bermasalah (NPL/NPF menurun). Sebaliknya, jika kemampuan *problem solving* buruk, maka penanganan kredit macet akan berjalan di tempat atau bahkan memburuk.

Hubungan ini telah teruji secara data. Artinya, jika lembaga keuangan (PNM) ingin mengurangi pembiayaan bermasalah, mereka wajib berinvestasi pada peningkatan kompetensi *problem solving* karyawannya (seperti bagian *recovery* atau *remediation*), karena cara ini terbukti memberikan hasil yang pasti. Jadi, dalam hal ini, keterkaitan antara *problem solving* (pemecahan masalah) dan keberhasilan sangat erat. Kemampuan *problem solving* yang baik memungkinkan individu untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah secara efektif, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan dan keberhasilan dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah (Fadhilah, 2023).

Terkait hasil penelitian di atas dengan penerapan nyata di lapangan, pada umumnya, yang dilakukan karyawan dalam penanganan pembiayaan bermasalah, seperti nasabah mengalami gagal bayar, bukan hanya sekadar menagih, melainkan mencari solusi lewat beberapa pendekatan dalam penerapan *problem solving* yang dilakukan, yaitu restrukturisasi pembiayaan dengan mengubah syarat pembiayaan, misalnya memperpanjang jangka waktu pelunasan (*rescheduling*) agar cicilan bulanan nasabah menjadi lebih ringan sesuai kemampuan barunya. Kemudian, *reconditioning* dilakukan dengan mengubah sebagian persyaratan pembiayaan tanpa menambah jumlah pembiayaan, seperti memberikan potongan bunga atau denda. Selanjutnya, dilakukan pendampingan usaha dengan membantu menganalisis mengapa usaha nasabah macet dan memberikan solusi atau saran bisnis agar keuangan nasabah pulih kembali. Terakhir, dilakukan penyelesaian likuidasi secara damai. Jika usaha nasabah benar-benar bangkrut, lakukan eksekusi jaminan secara kekeluargaan (penjualan sukarela) agar tidak berlarut-larut di pengadilan.

Uraian di atas sejalan dengan beberapa penelitian kualitatif maupun kuantitatif, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Yuniar, (2023), bahwa kemampuan *problem solving* berpengaruh terhadap keberhasilan dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah.

Pengaruh *Problem Solving* terhadap Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah Mekaar pada PNM Cabang Pontianak. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan oleh nilai *t*-hitung sebesar 2,483 dengan *p-value* sebesar 0,013. *P-value* lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,013 < 0,05$), yang menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah.

Kompetensi karyawan merujuk pada modal kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang bertugas menangani pembiayaan bermasalah (biasanya tim *remedial*, *collection*, atau penanganan kredit). Menurut Wibowo (2018), kompetensi ini mencakup tiga hal utama, yaitu pengetahuan (*knowledge*) yang menunjukkan pemahaman mendalam tentang hukum perbankan, regulasi OJK, jenis-jenis akad pembiayaan, dan strategi restrukturisasi. Kemudian, keterampilan (*skill*) yang menunjukkan kemampuan bernegosiasi dengan nasabah, menganalisis kemampuan finansial nasabah yang macet, serta mencari solusi saling menguntungkan. Selanjutnya, sikap (*attitude*) yang menunjukkan ketegasan, integritas, dan empati saat menghadapi nasabah yang mengalami kesulitan finansial.

Jadi, jika kompetensi karyawan semakin pintar, terlatih, dan ahli, maka keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah juga akan meningkat. Sebaliknya, jika kompetensi karyawan rendah, maka persentase pembiayaan bermasalah yang berhasil diselamatkan juga akan menurun.

Uraian di atas sejalan dengan beberapa penelitian kualitatif maupun kuantitatif, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Sartika (2015) dan Mindriyati et al. (2024). Secara implisit, dinyatakan bahwa kompetensi karyawan memberikan pengaruh terhadap keberhasilan dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah

Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Keberhasilan Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah yang Dimediasi oleh *Problem Solving*

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah Mekaar yang dimediasi oleh *problem solving* pada PNM Cabang Pontianak. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan oleh nilai *t* hitung sebesar 2,606 dengan *p-value* sebesar 0,009. *P-value* lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 ($0,009 < 0,05$), yang menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dimediasi oleh *problem solving*.

Hasil penelitian di atas, juga membuktikan bahwa keterkaitan antara *problem solving* (pemecahan masalah) dan keberhasilan sangat erat. Kemampuan *problem solving* yang baik memungkinkan individu untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah secara efektif, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan dan keberhasilan dalam penyelesaian pembiayaan bermasalah (Fadhilah, 2023).

Uraian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mindriyati et al. (2024) bahwa *problem solving* memediasi pengaruh kompetensi karyawan secara tidak langsung terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, berikut ini kesimpulan dari hasil penelitian: Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *problem solving* pada PNM Cabang Pontianak. *Problem solving* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah Mekaar pada PNM Cabang Pontianak. Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah Mekaar pada PNM Cabang Pontianak. Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah Mekaar yang dimediasi oleh *problem solving* pada PNM Cabang Pontianak. Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah detail rekomendasi yang dapat diberikan: PNM Cabang Pontianak perlu mengadakan pelatihan berkelanjutan mengenai aspek hukum pembiayaan, analisis laporan keuangan nasabah, dan deteksi dini (*early warning system*) gejala pembiayaan bermasalah. Manajemen PNM Cabang Pontianak tidak boleh hanya fokus pada *hard skill* (seperti menghitung angka), tetapi wajib melatih *soft skill* karyawan dalam bernegosiasi. Karyawan harus mampu memetakan akar masalah nasabah (apakah karena penurunan bisnis atau karakter yang buruk) untuk menentukan solusi yang tepat (apakah *rescheduling*, *reconditioning*, atau *restructuring*). Agar *problem solving* berjalan efektif, berikan fleksibilitas atau wewenang tertentu kepada karyawan yang bertugas menangani pembiayaan (*account officer/remedial officer*) untuk mengambil keputusan cepat di lapangan saat berhadapan dengan nasabah, tentunya dengan tetap mematuhi SOP.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. (2019). *Problem Solving And Decision Making*. FE-UGM.
- Agustya, D. T. (2012). *Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Kemampuan Memecahkan Masalah Dalam Menghadapi Nasabah Pada Surveyor Leasing Di PT. Dharmatama Megah Finance*. Universitas Medan Area.
- Amelia, D., Setiaji, B., Primadewi, K., Habibah, U., Lounggina, T., Peny, L., Rajagukguk, K. P., Nugraha, D., Safitri, W., Wahab, A., Larisu, Z., Setiaji, B., & Dharta, F. Y. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Anam, K., Wiradharma, G., Suryani, N., & Sudarwo, R. (2021). Peran Kompetensi Guru Terhadap *Problem Solving* Siswa. *JOEAI (Journal Of Education And Instruction)*, 4(2), 364–372.
- Anita, D., & Lestari, Y. D. (2025). Analisis Efektivitas Kebijakan Pemutihan Pajak Kendaraan Bermotor Pada Kepatuhan Wajib Pajak Di Samsat Provinsi Jawa Barat Universitas Teknologi Bandung , Indonesia Sumber: Bapenda Jabar Rendahnya Tingkat Kepatuhan Ini Menandakan Masih Banyaknya Penghind. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 5(3), 1–16.
- Baharuddin, C., Liutfi, A., Ar, D. P., Rizal, M., & Sasmita, H. (2025). Non Performing Loan

- Resolution Strategies And Impact On Financial Performance. *Golden Ratio Of Mapping Idea And Literature Format*, 5(2), 106–114.
- Chadijah, R. L. (2017). *Penyelesaian Kredit Macet Bank Melalui Parate Eksekusi*. 19(1), 81–96.
- Darmawan, K., Indriana, S., Ariyono, K., & Lukiana, N. (2022). Menguak Keberhasilan Warung Makanan Dalam Mempertahankan Eksistensinya Di Masa Pandemi Covid 19. *Journal Of Innovation Research And Knowledge*, 2(1), 81–88.
- Deakinco. (2022). *Mengapa Keterampilan Pemecahan Masalah Penting Di Tempat Kerja*.
- Fadhilah, M. (2023). *The Effect Of Problem Based Learning Model On Students' Problem Solving Ability In Momentum And Impulse Materials At SMA Negeri 14 Medan*. Universitas Negeri Medan.
- Fahmi, I. F. (2018). *Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah: Studi Kasus Pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Batu*. UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Hasanah, S. A. N., Agustina, D., Ningsih, O., & Nopriyanti, I. (2024). Teori Tentang Persepsi Dan Teori Atribusi Kelley. *Cidea Journal*, 3(1), 44–54.
- Huda, M. F. N., Susanti, F. O., & Tektana, R. I. (2022). Terdampak Covid-19 Pada Klausul Force Majeure Sebagai Alasan Menunda Angsuran Pada Akad Pembiayaan Al Ijarah. *Jurnal Suspensi*, 12(1986), 109–124.
- Ilyyas, R. (2019). Analisis Risiko Pembiayaan Bank Syariah. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 7(2).
- Kasmir. (2019). *Manajemen Perbankan*. PT Raja Grafindo Persada.
- Lengari, F. L., Dince, M. N., & Lamawitak, P. L. (2025). Dampak Penerapan Kebijakan Rescheduling Dalam Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada KSP Kopdit Pintu Air Cabang Utama Rotat. *Jurnal Projemen UNIPA*, 12(3), 301–307.
- Lestiana, M. P., Firdaus, M., & Suriani. (2023). Dampak Pembiayaan Bermasalah Dan Strategi Penyelesaiannya Pada Kinerja Keuangan Di KSPPS Karya Mandiri Jerowaru, Lombok Timur NTB. *Journal Of Financial And Tax*, 3(2), 105–123.
- Loukameng, N. I., & Hanantijo, G. M. D. (2023). *Exploring The Interplay Of Product Quality And Employee Competence On Customer Satisfaction : A Case Study Of BNI Taplus*. 12(8), 190–193. <https://doi.org/10.21275/SR23729105029>
- Masitoh, E. (2022). Tinjauan Hukum Ekonomi Syariah Terhadap Penyelesaian Pembiayaan Kredit Bermasalah Pada Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekar Cabang Tanjung Kabupaten Brebes Pada Bulan Januari-Maret Tahun 2022. *Skripsi*.
- Mindriyati, M. Y., Dekrita, Y. A., & Romario, F. De. (2024). Analisis Penerapan Kebijakan Rescheduling Sebagai Upaya Penyelesaian Kredit Bermasalah Pada Koperasi Kopdit Pintu Air Cabang Bola. *Jurnal Akuntan Publik*, 2(4), 70–82.
- Muslimin, D., Alamin, Z., Alizunna, D., Nur Ainia, R., Prakoso, F. A., Missouri, R., Masita, Allo, K. P., Nugraha, D., & Dian, H. (2024). *METODOLOGI PENELITIAN: PENDEKATAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN CAMPURAN* (T. P. Wahyuni (Ed.); 1st Ed.). CV LAUK PUYU PRESS.
- Nistadi, A. V., & Hanantijo, D. (2026). *The Effect Of Compensation And Leadership On Employee Loyalty With Job Satisfaction As A Mediating Variable (A Case Study At PT Permodalan Nasional Madani , Solo Branch)*. 7(1), 136–152.

- Nugraha, D. (2025). *METODOLOGI PENELITIAN : TEORI DAN PRAKTIK* (N. Mayasari (Ed.)). Penerbit Widina Media Utama.
- Octavia, J. (2022). Bidang Manajemen. *Jurnal Riset Akuntansi*, 7(1), 41–60.
- Pamungkas, C. S., & Rini, Z. R. (2025). Efektivitas Model Pembelajaran Problem Solving Berbantuan Media Belajar Pabala Terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah Siswa. *JANACITTA : Journal Of Primary And Children's Education*, 8(1), 212–223.
- Purnama, I. W., Ansori, M., & Mubarak, A. F. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Penanganan Keluhan Terhadap Pembiayaan Bermasalah Di Bmt Artha Abadi. *Jurnal Perbankan Syariah Darussalam (Jpsda)*, 5(1), 1–13.
- Rakhmawati, S. N., & Makhrus, M. (2021). Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Dalam Perspektif Fatwa Dewan Syariah Nasional. *Alhamra Jurnal Studi Islam*, 2(1), 62–78.
- Ridho, A. F., Iswanaji, C., & Sunaningsih, S. N. (2022). Problem Solving Analysis Of People's Business Credit Financing Based On Murabahah Agreement At PT. Bank Syariah Indonesia Tbk. Magelang Singosari Sub-Branch Office. *Cashflow Current Advanced Research On Sharia Finance And Economic Worldwide*, 2(1), 251–258.
- Robbins, S. P. (2017). *Perilaku Organisasi* (10th Ed.). PT Macan Jaya Cemerlang.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Salemba Empat.
- Saputri, A. A., & Widyaningsih, M. (2023). Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Pembiayaan Bermasalah Perbankan Syariah Di Indonesia. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(30), 625–645.
- Sartika, T. (2015). *Hubungan Manajemen Pembiayaan, Kompetensi Karyawan Dan Kerjasama Karyawan Dengan Efektivitas Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada BRI Syariah Cabang Cirebon*. IAIN Syekh Nurjatin Cirebon.
- Shofi, F., & Nababan, L. (2026). Mengurai Akar Kredit Bermasalah: Kajian Faktor Dan Solusi Pada PNM Mekaar Madura. *Jurnal Bisnis Mahasiswa (JBM)*, 6(1), 200–216.
- Siagian, W. Y., & Rizky, M. C. (2024). PROBLEM SOLVING LITERASI KEUANGAN TERHADAP PERILAKU KEUANGAN PADA MAHASISWA. *KAMPUS AKADEMIK PUBLISHER: Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 1(2), 555–562.
- Simarmata, G. (2022). *Ingin Cepat Kerja*. Andi Offset.
- Sonelma, N., & Sucita, I. K. (2022). Pengaruh Kompetensi Project Manager Terhadap Keberhasilan Proyek Konstruksi Gedung Apartemen X. *Construction And Material Journal*, 4(1), 71–81.
- Sudarwo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2021). *Investasi Bank Dan Lembaga Keuangan*. Penerbit Andi.
- Suhiro, M. A. (2021). *Analisis Faktor Utama Keberhasilan Proyek Konstruksi Pada Proyek Pembangunan Rumah Sakit Regina Maris Kota Medan*. UMSU Medan.
- Susilo, A., & Trisnawati, I. (2018). Pencegahan Pembiayaan Bermasalah Melalui Komite Pembiayaan. *Jurnal Mahkamah : Kajian Ilmu Hukum Dan Hukum Islam*, 3(2), 283–298.
- Sutrisna, E. (2018). IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM BERBASIS WEBSITE DENGAN MODEL SPIRAL PADA PT . TRANS RETAIL INDONESIA. *Jurnal Informatika Universitas Pamulang*, 3(2), 64–74.

- Tambunan, K., & Sandi, M. (2024). Mekanisme Penanganan Pembiayaan Bermasalah Pada Produk KPR Syariah Bank Sumut Syariah KCP Kota Baru Marelal. *MENAWAN: Jurnal Riset Dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, 2(2), 111–133.
- Umaymah, F., & Wiratomo, Y. (2019). Pengaruh Metode Problem Solving Terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah Matematika. *DPNPM Unindra 2019*, 261–268.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Yanti, A. (2019). *Analisis Restrukturisasi Sebagai Penyelesaian Pembiayaan*.
- Yuniar, N. (2023). *Analisis Faktor--Faktor Penyebab Terjadinya Pembiayaan Bermasalah Dan Penyelesaiannya Terhadap Akad Murabahah (Studi Pada BSI KCP Tanjung Karang)*. Lampung: UIN Raden Intan.