

Pengaruh Pengalaman Kerja dan Strategi Restrukturisasi Terhadap Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Dengan Problem Solving Sebagai Variabel Intervening Pada PNM Cabang Sintang

M. Leo Ariyadi Jaya^{1*}, Steph Subanidja²

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

Abstrak

Di tengah dinamisnya industri keuangan mikro, keberhasilan penyelesaian pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Sintang sangat dipengaruhi oleh kesiapan manajerial dan kualitas sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pengalaman kerja dan strategi restrukturisasi terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan problem solving sebagai variabel intervening pada ULaMM PT PNM Cabang Sintang. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan unit analisis, yaitu karyawan PT PNM Cabang Sintang. Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PNM Cabang Sintang, yang berjumlah 237 orang. Sampel yang digunakan sebanyak 149 orang, dengan teknik proportional random sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, dan teknik analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif melalui Total Capaian Responden (TCR) dan analisis Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan program SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa semakin tinggi pengalaman kerja dan strategi restrukturisasi, semakin tinggi kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dimediasi oleh problem solving. Kesimpulannya, Problem solving dapat memediasi pengaruh yang signifikan pengalaman kerja dan strategi restrukturisasi terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah pada ULaMM PT PNM Cabang Sintang.

Kata Kunci: Pengalaman Kerja, Strategi Restrukturisasi, Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah.

Abstract

Amid the dynamic microfinance industry, the success of resolving problematic financing at PNM Sintang Branch is greatly influenced by managerial readiness and the quality of human resources. This study aims to examine the influence of work experience and restructuring strategies on the performance of resolving problematic financing, with problem-solving as an intervening variable at ULaMM PT PNM Sintang Branch. This research uses a quantitative design with the unit of analysis being the employees of PT PNM Cabang Sintang. The target

population in this study is all employees of PT PNM Cabang Sintang, totalling 237 people. The sample used consisted of 149 people, with the proportional random sampling technique. The data collection technique was carried out using a questionnaire, and the analysis technique used was descriptive statistics through the Total Respondent Achievement (TCR) and Structural Equation Modelling (SEM) analysis using the SmartPLS 4.0 program. The research results show that the higher the work experience and restructuring strategy, the higher the performance in resolving problematic financing, mediated by problem solving. In conclusion, problem solving can mediate the significant influence of work experience and restructuring strategies on the performance of resolving problematic financing at ULamm PT PNM Sintang Branch..

Keywords : Work Experience, Restructuring Strategy, Performance In Resolving Problematic Financing.

LATAR BELAKANG

Industri keuangan mikro di Indonesia memegang peranan yang sangat krusial dalam menggerakkan roda perekonomian nasional, khususnya dalam memfasilitasi akses modal bagi sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memfokuskan dirinya pada pemberdayaan ekonomi kerakyatan, PT Permodalan Nasional Madani (Persero) atau PNM mengemban tugas strategis melalui program pembiayaan seperti ULamm (Unit Layanan Modal Mikro) dan Mekaar (Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera). Namun, agresivitas penyaluran kredit mikro ini dihadapkan pada risiko yang inheren dalam bisnis pembiayaan, yaitu terjadinya pembiayaan bermasalah (*Non-Performing Financing* atau NPF / *Non-Performing Loan* atau NPL).

Dalam beberapa tahun terakhir, fluktuasi ekonomi global yang berdampak pada daya beli masyarakat, ditambah dengan ketidakpastian iklim usaha pasca-pandemi dan inflasi daerah, memberikan tekanan langsung pada kapasitas bayar nasabah mikro. Ketika nasabah mengalami penurunan pendapatan, kolektibilitas pembiayaan akan menurun, yang jika dibiarkan akan memicu pembengkakan rasio pembiayaan bermasalah. Bagi lembaga seperti PNM, peningkatan pembiayaan bermasalah bukan sekadar persoalan administratif, melainkan ancaman langsung terhadap likuiditas, profitabilitas, serta keberlanjutan roda operasional perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, Kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah menjadi indikator performa yang sangat vital bagi jajaran manajemen dan personel di lapangan.

Kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah diukur dari seberapa cepat, efisien, dan optimalnya perusahaan dalam memulihkan aset yang tertahan pada nasabah yang menunggak (*recovery rate*). Penyelesaian ini umumnya dapat ditempuh melalui jalur litigasi (hukum) maupun non-litigasi. Mengingat karakter nasabah PNM adalah pelaku usaha mikro yang mengedepankan hubungan relasional, pendekatan non-litigasi seperti pendampingan intensif dan restrukturisasi menjadi pilihan utama yang paling logis dan humanis. Kendati demikian, efektivitas dari proses eksekusi penyelesaian ini di lapangan sangat bergantung

pada kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang mengeksekusinya dan ketepatan strategi manajemen yang diimplementasikan (Robbins & Judge, 2018).

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam industri pembiayaan mikro. Karakteristik pembiayaan mikro yang padat karya (*labor-intensive*) menuntut para personel, khususnya *Account Officer* (AO), dan Kepala Unit, untuk memiliki kapabilitas yang mumpuni. Salah satu faktor kunci yang membentuk kompetensi tersebut adalah Pengalaman Kerja. Pengalaman kerja mencerminkan durasi, kedalaman, dan keberagaman situasi yang telah dihadapi oleh seorang pegawai dalam menangani berbagai macam karakteristik nasabah (Handayani & Sulistyawati, 2020).

Secara teoretis, pegawai dengan pengalaman kerja yang matang memiliki keunggulan dalam hal intuisi bisnis, kemampuan mendeteksi dini (*early warning system*) perilaku nasabah yang berpotensi gagal bayar, serta kematangan emosional saat melakukan penagihan atau negosiasi. Pegawai berpengalaman cenderung lebih hafal dengan pola-pola pembiayaan bermasalah dan tahu kapan harus bersikap asertif atau kapan harus persuasif. Sebaliknya, pegawai yang minim pengalaman kerja seringkali mengalami kegagapan ketika menghadapi nasabah yang menghindar, melakukan tindakan manipulatif, atau mengalami krisis usaha (Robbins & Judge, 2018).

Namun, tingginya angka *turnover* pegawai di industri pembiayaan mikro, termasuk di lingkup PT PNM, menyebabkan kesenjangan pengalaman kerja antar-pegawai menjadi sangat lebar. Banyak unit kerja yang didominasi oleh pegawai baru yang belum memiliki jam terbang memadai untuk melakukan remedial atau penyelamatan pembiayaan yang kompleks. Akibatnya, gap pengalaman kerja ini diduga kuat berimplikasi langsung pada fluktuasi kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah di tingkat cabang (Handayani & Sulistyawati, 2020).

Di samping faktor internal dari sisi kapasitas pegawai, aspek kebijakan operasional berupa Strategi Restrukturisasi memegang posisi yang tidak kalah sentral. Berdasarkan regulasi otoritas keuangan dan kebijakan internal PNM, restrukturisasi pembiayaan merupakan upaya perbaikan yang dilakukan dalam rangka membantu nasabah yang mengalami kesulitan pembayaran pokok dan/atau margin/bunga, namun masih memiliki prospek usaha yang baik. Strategi restrukturisasi ini dapat berupa penurunan suku bunga/margin, perpanjangan jangka waktu (*rescheduling*), penataan kembali (*reconditioning*), hingga penambahan fasilitas pembiayaan (*restructuring*) (Omar & Hassan, 2022)..

Penerapan strategi restrukturisasi yang tepat sasaran terbukti mampu menekan laju pembiayaan bermasalah karena memberikan “ruang bernapas” bagi nasabah untuk memulihkan usahanya. Namun, efektivitas strategi restrukturisasi ini bukan tanpa cela. Jika analisis restrukturisasi dilakukan secara ceroboh tanpa melihat iktikad baik (*goodwill*) nasabah atau tanpa proyeksi arus kas usaha yang valid, restrukturisasi justru hanya akan menunda kegagalan bayar (*evergreening*). Pembiayaan yang direstrukturisasi rentan kembali jatuh menjadi macet di masa mendatang. Oleh karena itu, formulasi dan eksekusi strategi restrukturisasi menuntut standarisasi operasional yang ketat sekaligus fleksibilitas taktis di lapangan agar benar-benar berkontribusi positif terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan (Falah, 2020).

Hubungan antara pengalaman kerja dan strategi restrukturisasi terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah tidak selalu bersifat langsung dan linier. Di sinilah letak

urgensi dari variabel *Problem Solving* (Kemampuan Pemecahan Masalah) sebagai variabel intervening. *Problem solving* merupakan kapasitas kognitif dan perilaku seorang pegawai dalam mengidentifikasi masalah penunggakan nasabah, mencari akar penyebabnya, merumuskan berbagai alternatif solusi, dan mengeksekusi solusi terbaik secara efektif dan efisien (Pratama & Supriyanto, 2021).

Problem solving yang baik menuntut lebih dari sekadar pengalaman kerja atau instruksi teknis. Petugas yang telah lama bekerja di lapangan memang cenderung memiliki pemahaman yang lebih kontekstual terhadap kondisi usaha dan perilaku nasabah. Namun, tanpa keterampilan pemecahan masalah yang terstruktur, pengalaman kerja tersebut dapat terjebak dalam rutinitas tanpa inovasi. Oleh karena itu, *problem solving* menjadi mediator penting yang menerjemahkan pengalaman menjadi tindakan yang solutif.

Seorang pegawai yang memiliki pengalaman kerja tinggi tidak akan serta-merta menghasilkan kinerja penyelesaian yang baik jika ia tidak mampu mengonversi pengalamannya menjadi kemampuan *problem solving* yang adaptif saat menghadapi kasus nasabah yang unik. Begitu pula dengan strategi restrukturisasi; instrumen kebijakan restrukturisasi hanyalah sebuah tools atau benda mati. Efektivitas dari alat tersebut sangat tergantung pada bagaimana kemampuan *problem solving* pegawai dalam meramu skema restrukturisasi yang paling cocok dengan problem spesifik yang dihadapi nasabah (misalnya nasabah sakit, terkena bencana, atau usahanya bangkrut karena kompetitor). Kemampuan *problem solving* menjembatani kapasitas personal (pengalaman) dan kapasitas institusional (strategi restrukturisasi) menuju capaian kinerja penyelesaian yang optimal (Wulandari, 2020).

Secara teoritis, hubungan antara variabel bebas (pengalaman kerja dan strategi restrukturisasi) dan variabel terikat (kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah) dipengaruhi oleh bagaimana *problem solving* dijalankan oleh individu yang terlibat dalam proses tersebut. Model hubungan ini menggambarkan peran mediasi *problem solving* dalam membentuk efek tidak langsung dari kedua faktor utama terhadap keberhasilan penyelesaian kredit. Hal ini sejalan dengan pendekatan model mediasi dalam teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia (Hair et al., 2021).

PT PNM Cabang Sintang, Kalimantan Barat, memiliki karakteristik wilayah operasional yang sangat menantang. Wilayah geografis yang luas, akses infrastruktur antar-kecamatan yang terbatas, serta ketergantungan perekonomian lokal pada sektor komoditas perkebunan (seperti sawit dan karet) membuat portofolio pembiayaan di cabang ini memiliki eksposur risiko yang tinggi. Ketika harga komoditas perkebunan di pasar global anjlok, pendapatan masyarakat Sintang merosot tajam, yang secara otomatis berimbas pada lonjakan angka pembiayaan bermasalah pada unit-unit layanan PNM di wilayah tersebut.

Berdasarkan data pra-penelitian, PNM Cabang Sintang menunjukkan tren fluktuasi rasio pembiayaan bermasalah yang cenderung meningkat dalam dua tahun terakhir. Upaya penyelesaian telah dilakukan secara masif, namun hasilnya belum mencapai *target recovery* yang ditetapkan oleh kantor pusat.

Untuk menggali akar permasalahan secara lebih riil, peneliti telah melakukan pengamatan awal (*grand tour observation*) dan wawancara singkat terkait persepsi pegawai (melibatkan *Account Officer* dan Kepala Unit) di PNM Cabang Sintang. Hasil pengamatan awal tersebut merangkum beberapa persepsi krusial sebagai berikut: *Pertama*, Persepsi Terhadap

Kesenjangan Pengalaman Kerja. Mayoritas pegawai di level lapangan (*frontliner*) adalah lulusan baru dengan masa kerja di bawah 2 tahun. Pegawai senior mempersepsikan bahwa pegawai baru cenderung kurang sabar dan sering panik saat menghadapi nasabah yang mulai menunggak, sehingga langkah penanganan awal menjadi terlambat. Sebaliknya, pegawai baru merasa kurang mendapat mentoring yang intensif tentang cara menghadapi taktik menghindari dari nasabah nakal. *Kedua*, Persepsi Terhadap Penerapan Kebijakan Restrukturisasi. Pegawai menilai bahwa birokrasi pengajuan restrukturisasi terkadang memakan waktu lama, sementara kondisi di lapangan membutuhkan keputusan cepat. Di sisi lain, terdapat kecenderungan pegawai asal menyetujui restrukturisasi (asal memperpanjang tenor) demi menurunkan angka NPF sesaat secara administratif, tanpa melakukan analisis mendalam terhadap kemampuan bayar riil nasabah pasca-restrukturisasi. *Ketiga*, Persepsi Terhadap Kemampuan *Problem Solving*. Pegawai mengakui bahwa modul pelatihan formal yang diberikan perusahaan lebih banyak bersifat teoritis-normatif. Ketika dihadapkan pada sengketa nasabah yang kompleks (misalnya: modal pembiayaan dilarikan oleh pasangan nasabah, atau nasabah mengalami konflik lahan sawit), pegawai merasa tidak memiliki kemampuan *problem solving* yang kreatif. Penanganan masalah cenderung monoton menggunakan surat peringatan (SP) tanpa ada solusi win-win yang substantif.

Kondisi empiris di atas memperlihatkan adanya gap antara harapan manajemen dengan realitas kompetensi, implementasi strategi, dan kemampuan penyelesaian masalah di PNM Cabang Sintang, yang pada akhirnya menghambat optimalisasi kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas secara parsial faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah. Misalnya, Ghosh & Dubey (2021) meneliti efektivitas strategi restrukturisasi 3R dalam menurunkan NPF dan menemukan bahwa restrukturisasi berbasis asesmen usaha dapat menurunkan rasio NPF secara signifikan. Namun, studi tersebut tidak mempertimbangkan peran sumber daya manusia, seperti pengalaman kerja atau keterampilan petugas, sebagai faktor penentu efektivitas kebijakan restrukturisasi.

Rahmawati et al. (20232) meneliti dampak pengalaman kerja terhadap efektivitas penanganan kredit bermasalah, namun penelitian mereka tidak mengikutsertakan variabel intervensi seperti *problem solving*, sehingga belum memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana pengalaman kerja dapat dioptimalkan melalui keterampilan tertentu dalam menyelesaikan masalah pembiayaan.

Research gap yang mendasari penelitian ini adalah terdapat inkonsistensi dari hasil-hasil penelitian sebelumnya, keterbatasan variabel intervening, dan kontekstual gap. Kemudian, kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada integrasi model konseptual yang menggabungkan faktor kompetensi internal individual (pengalaman kerja) dan instrumen kebijakan organisasional (strategi restrukturisasi) dengan menempatkan *problem solving* sebagai variabel intervening (mediasi) dalam satu model struktural yang utuh. Urgensi penelitian ini tidak hanya terletak pada tingginya pembiayaan bermasalah di lapangan, tetapi juga pada kekosongan model ilmiah yang mampu menjelaskan hubungan simultan antara pengalaman kerja, strategi restrukturisasi, dan *problem solving*.

Berdasarkan fenomena tersebut, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut tentang pengaruh pengalaman kerja dan strategi restrukturisasi terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan *problem solving* sebagai variabel intervening pada PNM Cabang Sintang.

TINJAUAN PUSTAKA

Social Cognitive Theory

Social Cognitive Theory (SCT) dikembangkan oleh Albert Bandura pada awal 1980-an sebagai pengembangan dari teori pembelajaran sosial (*Social Learning Theory*). Salah satu pilar penting dari SCT adalah konsep *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu atas kemampuannya untuk mengorganisasi dan melaksanakan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu. *Self-efficacy* terbentuk dari pengalaman langsung, pengalaman vikarius (observasi terhadap orang lain), persuasi sosial, dan interpretasi terhadap kondisi fisiologis dan emosional (Bandura, 2019).

Dalam konteks penelitian ini, yang mengkaji pengaruh pengalaman kerja dan strategi restrukturisasi terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan *problem solving* sebagai variabel *intervening*, SCT menjadi dasar konseptual yang sangat relevan. *Pertama*, pengalaman kerja dapat dipahami sebagai bagian dari *experiential learning*, yaitu pembelajaran yang terjadi melalui pengalaman langsung di tempat kerja. *Kedua*, pengalaman tersebut membentuk persepsi terhadap efikasi diri (*self-efficacy*) yaitu sejauh mana AO merasa yakin mampu menangani kasus pembiayaan bermasalah. *Ketiga*, kemampuan *problem solving* adalah wujud dari hasil pembelajaran sosial dan kognitif itu sendiri.

Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah adalah upaya terstruktur untuk mengembalikan kualitas kredit melalui kombinasi pendekatan teknis (restrukturisasi) dan pendekatan sosial (hubungan interpersonal dan kepercayaan), khususnya pada sektor keuangan mikro yang berbasis komunitas (Ledgerwood, 2020). Kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah adalah serangkaian tindakan strategis yang dilakukan oleh perusahaan pembiayaan untuk menurunkan rasio NPF dan memulihkan arus kas perusahaan (OJK, 2023). Penyelesaian masalah pembiayaan juga merupakan bagian dari *service recovery*, yaitu respons organisasi terhadap kegagalan layanan yang bertujuan untuk memperbaiki pengalaman pelanggan dan menjaga hubungan jangka panjang (Parasuraman et al., 2018). Kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah diukur berdasarkan dimensi: efektivitas penyelesaian (OJK, 2023), skema restrukturisasi (CGAP, 2021), dan kepuasan nasabah (Ledgerwood, 2020). Dengan demikian, kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah disimpulkan sebagai tingkat keberhasilan lembaga dalam mengurangi pembiayaan bermasalah melalui strategi yang efektif dan menjaga hubungan baik dengan nasabah.

Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah hasil pembelajaran yang terjadi melalui paparan langsung terhadap tugas-tugas kerja, baik secara berulang maupun bervariasi, yang memperkuat pemahaman konseptual, keterampilan teknis, dan daya adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja (Noe et al., 2021). Pengalaman kerja memiliki implikasi langsung terhadap

efektivitas individu dalam mengelola tanggung jawabnya (Robbins & Judge, 2021). Pengalaman kerja diukur berdasarkan dimensi: durasi kerja, penguasaan keterampilan teknis, kemampuan komunikasi sosial, dan pengalaman dalam *problem solving* [Noe et al. (2021); Haider et al. (2020); Robbins & Judge (2021); dan Nasution (2020)]. Dengan demikian, pengalaman kerja disimpulkan sebagai proses peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan kerja yang diperoleh melalui akumulasi masa kerja dan pengalaman menangani kasus pembiayaan.

Strategi Restrukturisasi

Restrukturisasi pembiayaan adalah proses penyesuaian terhadap perjanjian pembiayaan untuk membantu debitur yang mengalami kesulitan pembayaran, agar dapat kembali memenuhi kewajiban secara wajar dan terukur (OJK, 2022). Dalam praktiknya, strategi restrukturisasi dapat berupa: *Rescheduling* (perubahan waktu pembayaran), *Reconditioning* (pengurangan bunga atau penghapusan penalti), dan *Restructuring* (pengubahan total struktur pinjaman) (Darmawan et al., 2021). Strategi restrukturisasi diukur menggunakan dimensi: *Rescheduling*, *Reconditioning*, dan *Restructuring* [Azhari & Kartika (2023); OJK (2022); dan Darmawan et al. (2021)]. Dengan demikian, strategi restrukturisasi disimpulkan sebagai upaya penyesuaian syarat dan ketentuan pembiayaan untuk membantu nasabah memenuhi kewajiban tanpa mengurangi nilai pokok kewajiban.

Problem Solving

Problem solving adalah proses dinamis yang melibatkan pemahaman terhadap situasi, penilaian terhadap opsi yang tersedia, dan penerapan solusi yang sesuai, serta mencakup proses evaluatif terhadap hasilnya. Secara akademik, problem solving sering dikaitkan dengan pendekatan *kognitif-behavioral*, di mana kemampuan ini dipengaruhi oleh pengalaman individu, persepsi risiko, kepribadian, dan kapasitas refleksi (Robinson et al., 2021). *Problem solving* dibentuk oleh dimensi: identifikasi masalah dan implementasi solusi (Jonassen, 2020). Dengan demikian, *problem solving* disimpulkan sebagai kemampuan mengidentifikasi, menganalisis, dan memecahkan permasalahan pembiayaan secara efektif dengan mempertimbangkan kepentingan lembaga dan nasabah.

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

H1 : Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Problem Solving

Pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan wawasan yang diperoleh melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas kerja dari waktu ke waktu. Menurut Cho & Lee (2019), individu dengan pengalaman kerja yang tinggi cenderung memiliki kemampuan adaptasi lebih baik dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan solusi yang tepat. Hal ini sejalan dengan perspektif *Social Cognitive Theory* (Bandura, 2019), yang menekankan bahwa pembelajaran melalui pengalaman memengaruhi pembentukan kompetensi kognitif, termasuk kemampuan pemecahan masalah.

Dengan demikian, terdapat landasan teoritis dan empiris yang kuat bahwa pengalaman kerja akan memperkuat keterampilan problem solving. Hubungan ini menjadi penting karena *problem solving* bukan sekadar kemampuan kognitif, tetapi juga proses yang dipengaruhi oleh akumulasi pembelajaran situasional dari pekerjaan sebelumnya.

H2 : Pengaruh Strategi Restrukturisasi terhadap *Problem Solving*

Strategi restrukturisasi merupakan pendekatan sistematis yang digunakan organisasi untuk memperbaiki kinerja keuangan, efisiensi operasional, atau stabilitas bisnis melalui penyesuaian struktur, kebijakan, atau skema pembiayaan. Penelitian Rahman & Nugroho (2021) pada sektor keuangan mikro menunjukkan bahwa ketika organisasi mengimplementasikan strategi restrukturisasi pembiayaan, staf lapangan dituntut untuk mengidentifikasi akar permasalahan debitur, merumuskan opsi solusi, serta memilih langkah terbaik yang sesuai kondisi nasabah dan perusahaan. Proses ini mendorong penguatan kemampuan analisis dan pemecahan masalah.

Selanjutnya, restrukturisasi yang dilakukan secara adaptif meningkatkan fleksibilitas kognitif pegawai, sehingga mempermudah dalam menyusun alternatif solusi atas permasalahan operasional. Dalam konteks pembiayaan bermasalah, kemampuan merancang skema restrukturisasi yang tepat menjadi indikator kunci keberhasilan *problem solving* (Omar & Hassan, 2022).

H3 : Pengaruh *Problem Solving* Terhadap Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Kemampuan *problem solving* adalah keterampilan kognitif dan prosedural dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis penyebab, merancang alternatif solusi, dan memilih tindakan paling efektif untuk mengatasi hambatan yang dihadapi (Jonassen & Hung, 2020). Dalam konteks pembiayaan, kemampuan ini menjadi krusial ketika lembaga keuangan menghadapi kasus pembiayaan bermasalah atau *non-performing financing*.

Studi yang dilakukan oleh Mulyadi dan Pratama (2022) di lembaga keuangan mikro menunjukkan bahwa *problem solving* yang berbasis analisis risiko dan pendekatan personal terhadap nasabah dapat mengurangi tingkat pembiayaan bermasalah hingga 30% dalam kurun waktu satu tahun. Hal ini sejalan dengan temuan Kim et al. (2020) yang mengungkapkan bahwa keterampilan *problem solving* yang kuat meningkatkan keberhasilan negosiasi antara pihak lembaga dan debitur, sehingga mempercepat pemulihan arus kas.

H4 : Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Pengalaman kerja (*work experience*) merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan wawasan yang diperoleh individu selama menjalankan tugas dalam jangka waktu tertentu. Pegawai berpengalaman di sektor keuangan memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam proses loan recovery dibandingkan pegawai baru. Hal ini disebabkan oleh pemahaman yang lebih baik terkait regulasi, prosedur negosiasi, dan dinamika perilaku debitur.

Dari perspektif *Human Capital Theory* (Bamel et al., 2020), pengalaman kerja dianggap sebagai bentuk modal manusia yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi, termasuk efektivitas dalam menangani risiko pembiayaan. Pegawai yang memiliki keterampilan dan pengetahuan dari pengalaman kerja yang luas dapat mengidentifikasi risiko lebih dini dan menerapkan strategi penyelesaian yang berkelanjutan.

H5 : Pengaruh Strategi Restrukturisasi Terhadap Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Strategi restrukturisasi (*restructuring strategies*) dalam konteks pembiayaan merupakan langkah penyesuaian atau perubahan persyaratan kredit guna mempermudah debitur memenuhi kewajiban pembayaran, sekaligus meminimalkan potensi kerugian lembaga keuangan. Menurut Rahman & Fitriani (2021), restrukturisasi yang tepat dapat menciptakan skema pembayaran yang lebih realistis, memperbaiki arus kas debitur, dan menjaga hubungan baik antara lembaga keuangan dengan nasabah.

Sejumlah studi membuktikan bahwa restrukturisasi kredit menjadi salah satu instrumen efektif untuk menyelesaikan pembiayaan bermasalah. Misalnya, penelitian oleh Jatmiko & Susanti (2020) menunjukkan bahwa penerapan strategi restrukturisasi, seperti penjadwalan ulang (*rescheduling*), persyaratan kembali (*reconditioning*), dan penataan kembali (*restructuring*), dapat mengurangi tingkat *Non-Performing Financing* (NPF) secara signifikan di bank syariah Indonesia.

H6 : Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Dimediasi *Problem Solving*

Pengalaman kerja yang meningkat (*improving work experience*) memberikan bekal penting bagi karyawan dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan pembiayaan bermasalah. Menurut Nugroho & Hartati (2021), pengalaman kerja tidak hanya mencakup lamanya masa kerja, tetapi juga kualitas paparan terhadap situasi kompleks, variasi kasus, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis. Karyawan dengan pengalaman luas cenderung memiliki keterampilan analitis dan pemahaman yang lebih baik terhadap pola risiko, sehingga mampu memilih strategi penyelesaian yang tepat.

Keterkaitan antara pengalaman kerja dan kemampuan pemecahan masalah (*problem solving*) telah dibuktikan oleh beberapa penelitian. Misalnya, Rachmawati et al. (2022) menunjukkan bahwa pegawai berpengalaman lebih cepat mengidentifikasi akar masalah dan merumuskan solusi kreatif, yang berdampak positif pada penyelesaian kredit bermasalah di lembaga keuangan mikro. Hal ini sejalan dengan *Problem-Solving Competency Theory* yang menekankan bahwa kompetensi pemecahan masalah berkembang melalui akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan yang diperoleh dari pengalaman praktis (Choi & Lee, 2020).

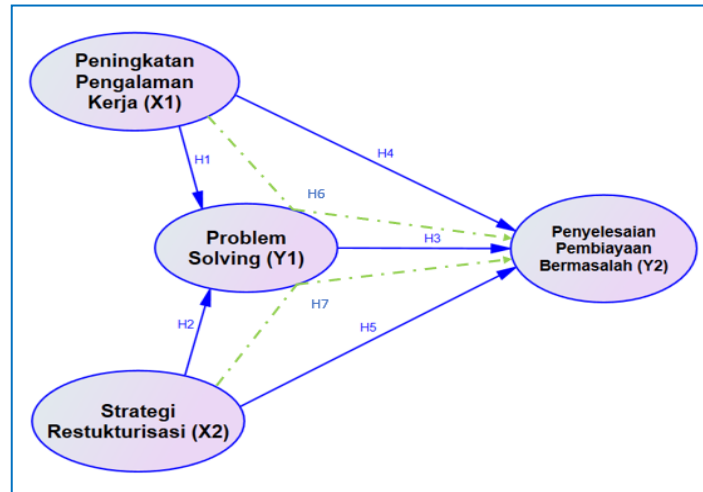
H7 : Pengaruh Strategi Restrukturisasi Terhadap Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Dimediasi *Problem Solving*

Strategi restrukturisasi (*restructuring strategies*) merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengatasi pembiayaan bermasalah. Strategi ini mencakup berbagai langkah seperti perpanjangan jangka waktu pembayaran, pengurangan bunga, konversi pinjaman menjadi ekuitas, atau penjadwalan ulang cicilan (Ghosh & Dubey, 2021). Penerapan strategi ini tidak hanya membutuhkan pengetahuan teknis, tetapi juga keterampilan dalam menganalisis situasi debitur, memperhitungkan risiko, dan memilih metode restrukturisasi yang paling sesuai.

Penelitian sebelumnya mendukung peran mediasi *problem solving*. Ismail et al. (2020) menemukan bahwa dalam konteks perbankan syariah, keberhasilan restrukturisasi kredit macet sangat dipengaruhi oleh keterampilan *problem solving* petugas pembiayaan, karena

setiap kasus memiliki karakteristik unik yang memerlukan solusi kustom. Hal ini sejalan dengan *Problem-Solving Competency Theory* yang menegaskan bahwa pemecahan masalah kompleks memerlukan integrasi antara pengetahuan, kreativitas, dan penilaian situasional (Choi & Lee, 2020).

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



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE

Penelitian ini dirancang dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei eksplanatori (*explanatory survey research*) karena bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti. Pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori, dengan pengukuran variabel dalam bentuk angka, analisis statistik, serta interpretasi hasil secara objektif (Hair et al., 2021). Penelitian dilakukan di PNM Cabang Sintang. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PNM Cabang Sintang yang terlibat langsung dalam proses pengelolaan pembiayaan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *Account Officer* (AO), *Senior Account Officer* (SAO) dan *Finance Administration Officer* (FAO) yang bertugas pada Mekaar PNM Cabang Sintang, yang berjumlah 237 orang. Penarikan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling*, yaitu berdasarkan posisinya, sebagai FAO, SAO, atau AO, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 149 responden.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan dua analisis data, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Statistik deskriptif dalam penelitian ini antara lain: penyiapan 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 (Sugiyono, 2020). Analisis inferensial yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modeling–Partial Least Square*

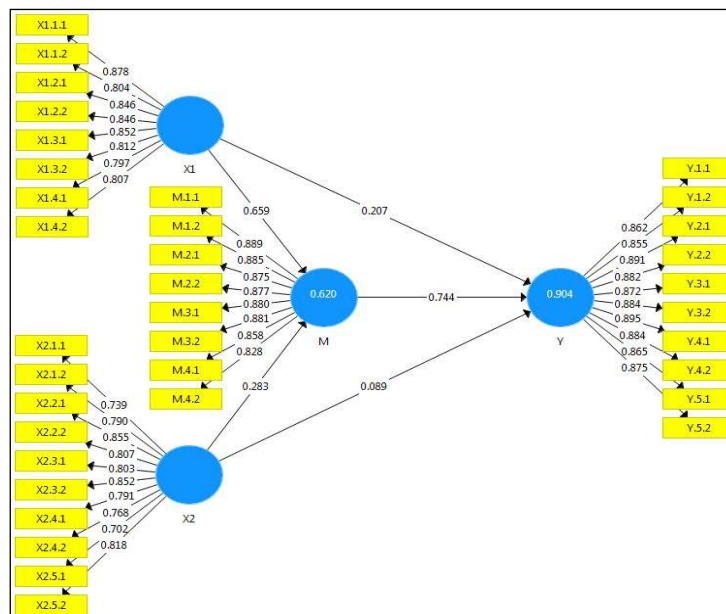
(SEM-PLS). SEM-PLS dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis model yang kompleks (Hair et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data meliputi analisis *outer model* (model *measurement*) dan analisis *outer model* (model *measurement*).

Hasil Analisis *Outer Model* (Model *Measurement*)

Setelah data terkumpul, akan dianalisis menggunakan software SmartPLS untuk melihat pengaruh pengalaman kerja dan strategi restrukturisasi terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan *problem solving* sebagai variabel intervening pada PNM Cabang Sintang. 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 2. Hasil Kalkulasi Model SEM-PLS

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 Extract*). Sementara, uji diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Crieterian*, 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 1. Outer Loading Model PLS

Variabel	Item	Loading Factor	Rule of Thumb	Keterangan
Pengalaman Kerja (X1)	X1.1.1	0,878	0,5	Valid
	X1.1.2	0,804	0,5	Valid
	X1.2.1	0,846	0,5	Valid
	X1.2.2	0,846	0,5	Valid
	X1.3.1	0,852	0,5	Valid
	X1.3.2	0,812	0,5	Valid
	X1.4.1	0,797	0,5	Valid
	X1.4.2	0,807	0,5	Valid
Strategi Restrukturisasi (X2)	X2.1.1	0,739	0,5	Valid
	X2.1.2	0,790	0,5	Valid
	X2.2.1	0,855	0,5	Valid
	X2.2.2	0,807	0,5	Valid
	X2.3.1	0,803	0,5	Valid
	X2.3.2	0,852	0,5	Valid
	X2.4.1	0,791	0,5	Valid
	X2.4.2	0,768	0,5	Valid
	X2.5.1	0,702	0,5	Valid
	X2.5.2	0,818	0,5	Valid
Problem Solving (M)	M.1.1	0,889	0,5	Valid
	M.1.2	0,885	0,5	Valid
	M.2.1	0,875	0,5	Valid
	M.2.2	0,877	0,5	Valid
	M.3.1	0,880	0,5	Valid
	M.3.2	0,881	0,5	Valid
	M.4.1	0,858	0,5	Valid
	M.4.2	0,828	0,5	Valid
Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y)	Y.1.1	0,862	0,5	Valid
	Y.1.2	0,855	0,5	Valid
	Y.2.1	0,891	0,5	Valid
	Y.2.2	0,882	0,5	Valid
	Y.3.1	0,872	0,5	Valid
	Y.3.2	0,884	0,5	Valid
	Y.4.1	0,895	0,5	Valid
	Y.4.2	0,884	0,5	Valid
	Y.5.1	0,865	0,5	Valid
	Y.5.2	0,875	0,5	Valid

Berdasarkan Tabel 1. 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 2. Reliabilitas dan Validitas Konstruk (AVE)

Variabel Laten	AVE	Rule of Thumbs	Keterangan
Pengalaman Kerja (X1)	0,690	0,5	Support
Strategi Restrukturisasi (X2)	0,630	0,5	Support
Problem Solving (M)	0,760	0,5	Support
Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y)	0,769	0,5	Support

Hasil pada Tabel 2. menunjukkan bahwa nilai AVE semua variabel laten adalah lebih besar dari 0,5 (*support*), 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 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel Laten	Problem Solving (M)	Pengalaman Kerja (X1)	Strategi Restrukturisasi (X2)	Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y)
<i>Problem Solving</i> (M)	0,872			
Pengalaman Kerja (X1)	0,739	0,831		
Strategi Restrukturisasi (X2)	0,470	0,284	0,794	
Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y)	0,939	0,782	0,498	0,877

Hasil analisis menggunakan *software* SmartPLS sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4. diperoleh bahwa nilai akar kuadrat dari AVE ($\sqrt{AVE}$) untuk setiap konstruknya lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk (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 H5), dan Analisis Pengaruh Tidak Langsung (uji H6 dan H7).

Tabel 4. Nilai R^2 (R-Square)

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted	Indikasi Model
Problem Solving (M)	0,620	0,615	Substantial (Kuat)
Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y)	0,904	0,902	Substantial (Kuat)

Hasil yang ditunjukkan pada Tabel 4. nilai *R-Square Adjusted* untuk variabel Problem Solving (M) sebesar 0,615 (lebih besar dari 0,50), yang mengindikasikan bahwa model yang digunakan termasuk pada kategori sedang (*moderate*). Dengan demikian, variabel Problem Solving (M) dapat dijelaskan oleh variabel Pengalaman Kerja (X1) dan Strategi Restrukturisasi (X2) dalam model sebesar 61,5% yang termasuk kategori sedang (*moderate*). Selanjutnya, nilai *R-Square Adjusted* yang didapatkan untuk variabel Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y) adalah 0,902 (lebih besar dari 0,75) yang mengindikasikan bahwa model yang digunakan termasuk kategori kuat (*substantial*). Dengan demikian, variabel Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Pengalaman Kerja (X1), Strategi Restrukturisasi (X2), dan Problem Solving (M) dalam model sebesar 90,2% yang termasuk kategori kuat (*substantial*). Dari hasil uji koefisien determinasi (R^2) terlihat bahwa model yang dibentuk adalah kokoh (*robust*). Selanjutnya, hasil analisis pengaruh langsung, ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Pengaruh Langsung

Path (Jalur)	Original Sample (Path)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
X1 → M	0,659	12,449	0,000	Positif
X2 → M	0,283	4,055	0,000	Positif
M → Y	0,744	12,725	0,000	Positif
X1 → Y	0,207	3,369	0,001	Positif
X2 → Y	0,089	2,298	0,022	Positif

Keterangan: X1 (Pengalaman Kerja); X2 (Strategi Restrukturisasi); M (Problem Solving); dan Y (Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah)

Berdasarkan Tabel 5. 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 6. Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Path (Jalur)	Original Sample (Path)	T-Statistics	P-Values	Keputusan
X1 → M → Y	0,490	8,001	0,000	Positif
X2 → M → Y	0,211	3,568	0,000	Positif

Berdasarkan Tabel 6., jalur tidak langsung menunjukkan hubungan positif. Artinya, hubungan antara variabel laten eksogen dengan variabel laten endogennya adalah positif (searah). Tabel 6. 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 Pengalaman Kerja terhadap Problem Solving

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan software SmartPLS menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap problem solving pada PNM Cabang Sintang. Hal ini menunjukkan, bahwa semakin baik pengalaman kerja, semakin baik dalam memberikan problem solving pada PNM Cabang Sintang.

Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 12,449 dengan *p-value* sebesar 0,000. *P-value* lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,000 < 0,05$), yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap problem solving pada PNM Cabang Sintang.

Secara akademis, hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, di antaranya, penelitian yang dilakukan oleh Park & Lee (2020) menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang bervariasi memungkinkan individu membangun problem-solving heuristics yang lebih luas, sehingga mempersingkat waktu dalam mengambil keputusan dan meningkatkan kualitas solusi. Dalam konteks organisasi keuangan, karyawan berpengalaman mampu mengantisipasi risiko dan hambatan dalam penanganan masalah pembiayaan karena telah menghadapi situasi serupa sebelumnya.

Secara realitas di lapangan, hasil pengujian statistik yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *problem solving* di PT Permodalan Nasional Madani (PNM) sangat mencerminkan dinamika kerja harian para karyawannya, terutama para *Account Officer* (AO) dan *Operational Head* di lini terdepan.

Tantangan terbesar di PNM sering kali terjadi saat pertemuan kelompok mingguan (PKM), misalnya ketika ada nasabah yang menunggak atau tidak disiplin. Karyawan yang minim pengalaman cenderung panik, kaku pada aturan, atau justru terlalu emosional sehingga memicu konflik. Karyawan berpengalaman tahu kapan harus bersikap tegas dan kapan harus persuasif. Mereka mampu melakukan pendekatan kekeluargaan agar anggota kelompok lain mau menerapkan sistem tanggung renteng tanpa merusak hubungan baik. Lapangan sering kali menyajikan situasi darurat yang membutuhkan keputusan cepat, seperti bencana alam yang menimpa wilayah nasabah, fraud internal kelompok, atau mundurnya ketua kelompok secara mendadak. Pengalaman bertahun-tahun membentuk "kompas mental" yang membuat

karyawan senior mampu memetakan solusi alternatif dengan cepat tanpa harus selalu menunggu instruksi panjang dari kantor pusat. *Problem solving* yang baik membutuhkan ketenangan. Karyawan yang sudah lama berhadapan dengan target yang ketat, cuaca lapangan yang tidak menentu, dan komplain nasabah akan memiliki regulasi emosi yang lebih matang. Ketenangan inilah yang menjadi modal utama mereka untuk berpikir jernih saat mencari jalan keluar dari masalah yang rumit.

Meskipun secara umum berpengaruh positif, realitas di lapangan juga menunjukkan beberapa pengecualian yang perlu diperhatikan oleh manajemen. Kadang-kadang, pengalaman yang terlalu lama membuat karyawan merasa “paling tahu” dan terjebak pada cara-cara lama. Ketika dihadapkan pada masalah modern (seperti digitalisasi sistem atau perubahan skema kompetitor), mereka yang terlalu senior justru bisa lebih lambat beradaptasi dibandingkan karyawan muda yang visioner. Jika pengalaman kerja tidak diimbangi dengan work-life balance yang baik, kejenuhan (burnout) dapat menurunkan kualitas problem solving mereka meskipun jam terbangnya tinggi.

Secara keseluruhan, angka signifikan dalam penelitian tersebut terbukti di lapangan karena PNM adalah sekolah kehidupan nyata. Setiap hari di lapangan adalah proses belajar, dan karyawan yang bertahan lama secara otomatis terasah menjadi pemecah masalah yang tangguh.

Pengaruh Strategi Restrukturisasi terhadap Problem Solving

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS menunjukkan bahwa strategi restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap problem solving pada PNM Cabang Sintang. Hal ini menunjukkan, bahwa semakin baik strategi restrukturisasi, semakin tinggi dalam memberikan *problem solving* pada PNM Cabang Sintang. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 4,055 dengan *p-value* sebesar 0,000. *P-value* lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,000 < 0,05$) yang menunjukkan bahwa strategi restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap problem solving pada PNM Cabang Sintang.

Secara akademis, restrukturisasi yang dilakukan secara adaptif meningkatkan fleksibilitas kognitif pegawai, sehingga mempermudah penyusunan alternatif solusi atas permasalahan operasional. Dalam konteks pembiayaan bermasalah, kemampuan merancang skema restrukturisasi yang tepat menjadi indikator kunci keberhasilan problem solving (Omar & Hassan, 2022).

Secara teoritis dan statistik, hasil pengujian hipotesis tersebut di atas, menunjukkan bahwa strategi restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan pemecahan masalah (problem solving) di PT PNM. Namun, jika melihat realitas di lapangan, hubungan statistik ini mewujudkan dalam bentuk perubahan nyata pada budaya kerja, struktur organisasi, dan cara para personil PNM (terutama Account Officer/AO di lapangan) menghadapi kendala harian.

Di lapangan, masalah yang dihadapi AO (seperti nasabah Mekaar yang menunggak atau konflik kelompok) menuntut penyelesaian cepat. Sebelum restrukturisasi, keputusan sering kali harus menunggu persetujuan berjenjang dari kantor pusat/wilayah. Setelah restrukturisasi, adanya pembagian wewenang baru membuat Kepala Unit atau Manajer Area

memiliki legalitas untuk mengambil keputusan taktis secara langsung. Ini membuat problem solving menjadi jauh lebih cepat dan responsif.

Restrukturisasi biasanya dibarengi dengan penyegaran budaya kerja dan pelatihan baru (upskilling). Di lapangan, hal ini terlihat dari meningkatnya kemampuan komunikasi AO saat menghadapi nasabah yang mengalami penurunan omzet bisnis. Mereka tidak lagi sekadar menagih, tetapi mampu memberikan opsi restrukturisasi kredit atau solusi bisnis bagi nasabah yang macet merupakan sebuah bentuk problem solving yang nyata.

Di dunia nyata PNM, restrukturisasi bertindak sebagai "*enabler*" (pemungkin). Restrukturisasi menghilangkan hambatan-hambatan struktural yang selama ini mengikat karyawan. Begitu hambatan struktural hilang dan sistem kerja menjadi lebih fleksibel, kapasitas alami karyawan untuk berpikir kritis dan memecahkan masalah (*problem solving*) otomatis meningkat dan tersalurkan dengan baik.

Pengaruh Problem Solving terhadap Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan software SmartPLS menunjukkan bahwa problem solving berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Sintang. Hal ini menunjukkan, bahwa semakin baik kemampuan dalam melakukan problem solving, semakin tinggi kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Sintang. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 12,725 dengan p-value sebesar 0,000. P-value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,000 < 0,05$) yang menunjukkan bahwa problem solving berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Sintang.

Secara akademis, hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Mulyadi & Pratama (2022) di lembaga keuangan mikro menunjukkan bahwa problem solving yang berbasis analisis risiko dan pendekatan personal terhadap nasabah dapat mengurangi tingkat pembiayaan bermasalah hingga 30% dalam kurun waktu satu tahun. Hal ini sejalan dengan temuan Kim et al. (2020) yang mengungkapkan bahwa keterampilan problem solving yang kuat meningkatkan keberhasilan negosiasi antara pihak lembaga dan debitur, sehingga mempercepat pemulihan arus kas.

Dalam realitas di lapangan, temuan bahwa kemampuan pemecahan masalah (problem solving) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah di PT PNM, khususnya pada program Mekaar maupun ULaMM sangat mencerminkan dinamika operasional sehari-hari.

Secara praktis, penyelesaian pembiayaan bermasalah (seperti Non-Performing Loan/NPL atau pembiayaan yang menunggak) tidak bisa diselesaikan hanya dengan prosedur kaku atau teks normatif. Di lapangan, nasabah PNM (terutama pelaku usaha mikro pada program Mekaar) sering kali menunggak bukan karena berniat buruk, melainkan karena faktor eksternal. Staf lapangan yang memiliki kemampuan problem solving yang baik tidak akan langsung memberi sanksi, melainkan melakukan investigasi mendalam tentang berbagai hal.

Di lapangan, ada kalanya nasabah yang sebenarnya mampu tetapi berpura-pura tidak mampu membayar karena melihat nasabah lain menunggak. Staf yang memiliki *analytical thinking* (bagian dari problem solving) dapat mendeteksi ketidakjujuran ini melalui pengecekan

kondisi usaha secara langsung, sehingga tindakan tegas dapat diambil secara terukur tanpa merusak hubungan baik.

Secara singkat, angka-angka statistik dalam pengujian hipotesis tersebut terwujud di lapangan dalam bentuk kecepatan penanganan, ketepatan solusi, dan terjaganya hubungan baik dengan nasabah. Ketika staf PNM terampil memecahkan masalah, penyelesaian pembiayaan bermasalah menjadi lebih cepat, menurunkan rasio NPL, dan mengembalikan kelancaran arus kas perusahaan.

Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan software SmartPLS menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Sintang. Hal ini menunjukkan, bahwa semakin baik pengalaman kerja, semakin tinggi kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 3,369 dengan p -value sebesar 0,001. P -value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,001 < 0,05$), yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Sintang.

Hasil penelitian tersebut di atas, juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Nugroho & Wulandari (2022) di lembaga keuangan mikro di Indonesia menunjukkan bahwa pegawai dengan pengalaman kerja yang lebih lama memiliki jaringan sosial yang lebih luas dengan nasabah dan pihak eksternal. Jaringan ini mempermudah proses komunikasi dan mempercepat tercapainya kesepakatan penyelesaian pembiayaan.

Secara realitas di lapangan, hasil pengujian statistik yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah di PNM, khususnya pada program seperti Mekaar atau ULaMM, sangat mencerminkan dinamika kerja harian para *Account Officer Marketing* (AOM), *Senior Account Officer* (SAO), dan Kepala Unit.

PNM memiliki karakteristik nasabah yang unik (sebagian besar adalah perempuan prasejahtera atau pelaku UMKM) yang membutuhkan pendekatan personal. Realitas di lapangan adalah bahwa pembiayaan bermasalah (*Non-Performing Loan/NPL*) di PNM jarang bisa diselesaikan dengan surat teguran formal atau hukum. Petugas yang berpengalaman tahu cara berbicara dengan nasabah yang sedang kesulitan tanpa membuat mereka defensif. Mereka bisa membedakan mana nasabah yang karakternya buruk (sengaja tidak mau bayar) dan mana yang kemampuannya menurun (sedang ada musibah/usahanya sepi), sehingga penanganannya lebih tepat sasaran. PNM menggunakan sistem tanggung renteng (pada PNM Mekaar) dalam kelompok. Petugas senior yang sudah bertahun-tahun di lapangan biasanya sudah hafal dinamika sosial desa atau pasar setempat. Mereka tahu siapa tokoh masyarakat yang disegani, bagaimana hubungan antaranggota kelompok, dan kapan waktu terbaik untuk menagih (misalnya setelah musim panen atau pada jam tertentu saat nasabah ada di rumah).

Pengaruh Strategi Restrukturisasi terhadap Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan software SmartPLS menunjukkan bahwa strategi restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

penyelesaian pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Sintang. Hal ini menunjukkan, bahwa semakin baik strategi restrukturisasi, semakin tinggi kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah PNM Cabang Sintang. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 2,298 dengan p -value sebesar 0,022. P -value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,022 < 0,05$), yang menunjukkan bahwa strategi restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Sintang.

Hasil penelitian tersebut di atas, juga sejalan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Jatmiko & Susanti (2020) menunjukkan bahwa penerapan strategi restrukturisasi, seperti penjadwalan ulang (*rescheduling*), persyaratan kembali (*reconditioning*), dan penataan kembali (*restructuring*), dapat mengurangi tingkat *non-performing financing* (NPF) secara signifikan di bank syariah Indonesia.

Secara empiris, pengujian hipotesis Anda selaras dengan realitas di lapangan, di mana strategi restrukturisasi (seperti *rescheduling*, *reconditioning*, dan *restructuring*) terbukti efektif menurunkan rasio pembiayaan bermasalah (Non-Performing Loan/NPL atau Portfolio at Risk/PAR). Namun, dinamika di lapangan jauh lebih kompleks daripada sekadar angka statistik. Pada tingkat operasional PT PNM), terutama pada produk Mekaar (ultra mikro) dan ULaMM (mikro), keberhasilan restrukturisasi tidak berdiri sendiri, melainkan sangat bergantung pada aspek sosial, pendampingan, dan moral hazard.

Di lapangan, bentuk restrukturisasi yang paling jamak dan efektif diterapkan adalah *rescheduling* (penjadwalan ulang). PNM memberikan perpanjangan tenor atau mengubah jadwal angsuran mingguan nasabah menjadi lebih kecil agar sesuai dengan sisa kapasitas keuangan mereka. Opsi seperti pemotongan pokok hutang sangat jarang dilakukan demi menjaga kedisiplinan mental nasabah dan mitigasi risiko.

Khusus pada nasabah PNM Mekaar, restrukturisasi sukses bukan semata karena perubahan kontrak di atas kertas, melainkan karena modal sosial kelompok. Ketika seorang nasabah mengalami kemacetan usaha, kelompok dalam sistem tanggung renteng akan ikut serta memvalidasi kondisi riil nasabah tersebut. Restrukturisasi disetujui jika kelompok memberikan garansi atau komitmen untuk tetap membantu mengawasi. Tanpa adanya rasa solidaritas dan sanksi sosial antar nasabah dalam kelompok, keringanan pembayaran yang diberikan justru berpotensi disalahgunakan (moral hazard).

Dalam beberapa kasus restrukturisasi, PNM tidak hanya memotong atau memperpanjang angsuran, tetapi terkadang memberikan tambahan pembiayaan (suntikan modal baru). Manajemen PNM menyadari bahwa jika modal usaha nasabah mikro habis, mereka tidak akan bisa memproduksi kembali, yang berarti mereka selamanya tidak akan bisa membayar utang. Strategi ini dibarengi dengan pelatihan intensif melalui program Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU).

Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah yang Dimediasi oleh *Problem Solving*

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS menunjukkan bahwa pengalaman kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dimediasi oleh *problem solving* pada PNM Cabang Sintang. Hal ini menunjukkan, bahwa semakin tinggi pengaruh pengalaman kerja, semakin tinggi kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dimediasi oleh *problem*

solving pada PNM Cabang Sintang. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 8,001 dengan p -value sebesar 0,000. P -value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,000 < 0,05$), yang menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dimediasi oleh problem solving.

Relevansi hasil penelitian di atas dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati et al. (2022), menunjukkan bahwa pegawai berpengalaman lebih cepat mengidentifikasi akar masalah dan merumuskan solusi kreatif, yang berdampak positif pada penyelesaian kredit bermasalah di lembaga keuangan mikro. Hal ini sejalan dengan *Problem-Solving Competency Theory* yang menekankan bahwa kompetensi pemecahan masalah berkembang melalui akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan yang diperoleh dari pengalaman praktis (Choi & Lee, 2020).

Lebih lanjut, problem solving bertindak sebagai jembatan (mediator) yang menghubungkan pengalaman kerja dengan keberhasilan kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah. Pengalaman kerja yang baik hanya akan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan jika disertai dengan kemampuan problem solving yang memadai. Tanpa keterampilan ini, pengalaman kerja tidak sepenuhnya termanfaatkan untuk menghasilkan keputusan yang efektif.

Dengan demikian, problem solving menjadi mekanisme penting yang memediasi hubungan antara *improving work experience* dan *resolution of problem financing*, memastikan bahwa pengetahuan dan pengalaman lapangan dapat diubah menjadi tindakan penyelesaian yang tepat sasaran.

Pengalaman kerja yang lebih lama membuat petugas lapangan lebih terampil dalam melakukan pendekatan persuasif dan merumuskan solusi konkret ketika menghadapi kendala kredit macet atau pembiayaan bermasalah pada nasabah. Realitas di lapangan, petugas yang berpengalaman lebih peka membaca gestur atau kondisi ekonomi riil nasabah ultra mikro seperti program Mekaar, sehingga bisa mendeteksi dini potensi kemacetan. Pengalaman mengajarkan petugas cara berkomunikasi yang empati namun tegas dalam forum Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM).

Pengaruh Strategi Restrukturisasi terhadap Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah yang Dimediasi oleh Problem Solving

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan software SmartPLS menunjukkan bahwa strategi restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dimediasi oleh problem solving pada PNM Cabang Sintang. Hal ini menunjukkan, bahwa semakin tinggi strategi restrukturisasi, semakin tinggi kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dimediasi oleh problem solving pada PNM Cabang Sintang. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 3,568 dengan p -value sebesar 0,000. P -value lebih kecil dari taraf nyata 0,05 ($0,001 < 0,05$), yang menunjukkan bahwa strategi restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dimediasi oleh problem solving pada PNM Cabang Sintang.

Keterkaitan hasil penelitian tersebut di atas, bahwa kemampuan problem solving memegang peranan kunci dalam menjembatani hubungan antara strategi restrukturisasi dan keberhasilan kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah. Menurut Rahman & Santoso

(2022), strategi restrukturisasi yang baik tidak otomatis menjamin keberhasilan jika tidak diiringi kemampuan untuk memecahkan masalah spesifik yang dihadapi selama proses implementasi, seperti resistensi debitur, keterbatasan likuiditas, atau ketidaksesuaian regulasi.

Penelitian sebelumnya mendukung peran mediasi problem solving. Ismail et al. (2020) menemukan bahwa dalam konteks perbankan syariah, keberhasilan restrukturisasi kredit macet sangat dipengaruhi oleh keterampilan problem solving petugas pembiayaan, karena setiap kasus memiliki karakteristik unik yang memerlukan solusi kustom. Hal ini sejalan dengan *Problem-Solving Competency Theory* yang menegaskan bahwa pemecahan masalah kompleks memerlukan integrasi antara pengetahuan, kreativitas, dan penilaian situasional (Choi & Lee, 2020).

Secara akademis dan statistik, hasil penelitian Anda menunjukkan hubungan linear yang sempurna: Strategi restrukturisasi meningkatkan kemampuan problem solving (pemecahan masalah), yang pada akhirnya secara signifikan mendongkrak kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah (NPL/NPF) di PT Permodalan Nasional Madani (PNM). Namun, di lapangan (realitas empiris), proses ini tidak berjalan otomatis di atas kertas. PNM memiliki karakteristik unik karena mayoritas nasabahnya adalah pelaku usaha ultra mikro (program Mekaar) dan mikro (program ULaMM) yang sangat rentan terhadap guncangan ekonomi.

Restrukturisasi adalah upaya “bernapas sejenak” bagi nasabah. Ketika nasabah Mekaar (kelompok ibu-ibu) mengalami penurunan omzet, menurunkan jumlah angsuran bulanan atau memberikan *grace period* (penundaan bayar) adalah penyelamat agar usaha mereka tidak gulung tikar. Menentukan siapa yang layak dibantu. Petugas lapangan harus jeli membedakan antara nasabah yang benar-benar kesulitan karena faktor eksternal (sakit, musibah, pasar sepi) dengan nasabah yang sengaja tidak mau bayar (moral hazard).

Ketika restrukturisasi dieksekusi dengan tepat dan dibarengi dengan problem solving bisnis, barulah kinerja penyelesaian pembiayaan menunjukkan hasil positif. Restrukturisasi dianggap sebagai pintu masuk. Kemudian, problem solving adalah proses pendampingan dan perbaikan usaha nasabah, dan kinerja penyelesaian adalah dampak akhir berupa pulihnya kelancaran angsuran.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, berikut ini kesimpulan dari hasil penelitian: Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap problem solving pada PNM Cabang Sintang. Strategi restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap problem solving pada PNM Cabang Sintang. Problem solving berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Sintang. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah pada PNM Cabang Sintang. Strategi restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah PNM Cabang Sintang. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dimediasi oleh problem solving pada PNM Cabang Sintang. Strategi Restrukturisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyelesaian pembiayaan bermasalah yang dimediasi oleh problem solving

pada PNM Cabang Sintang. Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah detail rekomendasi yang dapat diberikan: PT PNM Cabang Sintang perlu Mengadakan pelatihan problem solving secara berkala agar karyawan makin terampil menghadapi nasabah bermasalah, menyusun standar operasional prosedur (SOP) strategi restrukturisasi yang lebih fleksibel dan tepat sasaran, dan memanfaatkan pengalaman kerja senior untuk membimbing junior melalui sistem pendampingan (mentoring). Karyawan PT PNM Cabang Sintang harus mampu meningkatkan kemampuan analisis dan komunikasi saat mencari solusi bersama nasabah, memaksimalkan pengalaman kerja di lapangan sebagai dasar pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, dan bersikap proaktif dalam menerapkan strategi restrukturisasi yang sesuai dengan kondisi finansial nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

- Azhari, R., & Kartika, D. (2023). Efektivitas Restrukturisasi Pembiayaan Mikro Terhadap Tingkat NPL Pasca Pandemi. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Mikro*, 11(1), 45–57. <https://doi.org/10.31292/Jekm.V11i1.1058>
- Bamel, U., Rangnekar, S., Stokes, P., & Rastogi, R. (2020). Organizational Human Capital And Sustainable Competitive Advantage: The Role Of Experience And Knowledge. *Journal Of Business Research*, 112, 281–292. <https://doi.org/10.1016/J.Jbusres.2019.10.016>
- Bandura, A. (2019). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective On Human Nature. *Annual Review Of Psychology*, 70, 1–26. <https://doi.org/10.1146/Annurev-Psych-122414-033710>
- CGAP. (2021). Operational Guidelines For Restructuring In Microfinance. <https://www.cgap.org/research/publication/operational-guidelines-restructuring-microfinance>
- Cho, S., & Lee, Y. (2019). The Effects Of Work Experience On Problem-Solving Ability: Mediating Role Of Learning Agility. *Journal Of Organizational Behavior*, 40(6), 713–728. <https://doi.org/10.1002/Job.2382>
- Choi, J., & Lee, H. (2020). Enhancing Problem-Solving Competencies Through Experiential Learning In The Workplace. *Journal Of Workplace Learning*, 32(6), 417–432. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2019-0112>
- Darmawan, H., Suryani, D., & Putra, R. (2021). The Effect Of Restructuring Strategy On Non-Performing Financing In Indonesian Microfinance Institutions. *Asian Journal Of Microfinance*, 8(1), 21–37. <https://doi.org/10.Xxxx/Ajm.2021.8.1.21>
- Falah, H. (2020). Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Melalui Jalur Non-Litigasi (Restrukturisasi). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 7(1), 89-104.
- Ghosh, A., & Dubey, R. (2021). Strategic Restructuring In Financial Institutions: A Risk Mitigation Approach. *Journal Of Risk And Financial Management*, 14(7), 328. <https://doi.org/10.3390/Jrfm14070328>
- Haider, M., Riaz, A., & Rashid, M. (2020). Work Experience And Task Performance: Mediating Role Of Knowledge Sharing. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 69(3), 518–537. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0114>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Danks, N. P. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer.
- Handayani, T., & Sulistyawati, E. (2020). Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Remedial Pada Lembaga Keuangan Mikro. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 145-158.
- Ismail, S., Abdullah, R., & Karim, M. S. (2020). Problem-Solving Skills As A Mediator Between Restructuring Strategies And Non-Performing Financing Resolution In Islamic Banks. *International Journal Of Islamic And Middle Eastern Finance And Management*, 13(5), 901–918. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-04-2019-0158>
- Jatmiko, A., & Susanti, R. (2020). Strategi Restrukturisasi Pembiayaan Dalam Menurunkan Non-Performing Financing Pada Bank Syariah. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 8(1), 25–39. <https://doi.org/10.21043/Ekonomi.V8i1.7391>
- Jonassen, D. H. (2020). *Learning To Solve Complex Problems*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429262575>
- Kim, S., Lee, H., & Park, J. (2020). Negotiation Competence And Problem Solving In Financial Conflict Resolution. *International Journal Of Conflict Management*, 31(3), 381–402. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2019-0195>
- Ledgerwood, J. (2020). *Microfinance Handbook: An Institutional And Financial Perspective* (Updated Edition). Washington, DC: World Bank Publications.
- Mulyadi, D., & Pratama, H. (2022). Problem-Solving-Based Approach To Non-Performing Financing Resolution: Evidence From Indonesian Microfinance. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 39(1), 45–60. <https://doi.org/10.31258/Jmb.39.1.45-60>
- Nasution, H. (2020). Communication And Trust In Resolving Microfinance Delinquency: Evidence From Indonesia. *Journal Of Financial Services Marketing*, 25(3), 102–115. <https://doi.org/10.1057/S41264-020-00077-3>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals Of Human Resource Management* (9th Ed.). McGraw-Hill Education.
- Nugroho, D., & Hartati, S. (2021). Peran Pengalaman Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Pada Lembaga Keuangan Mikro. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 10(2), 145–158. <https://doi.org/10.24843/Jmk.V10i2.2021.145>
- Omar, R., & Hassan, M. (2022). Financing Restructuring And Its Impact On Non-Performing Loan Resolution: Evidence From Microfinance Institutions. *Asian Journal Of Finance & Accounting*, 14(1), 23–41. <https://doi.org/10.5296/Ajfa.V14i1.19542>
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2023). *Statistik Lembaga Pembiayaan Mikro Dan UMKM Tahun 2023*. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2022). *Kebijakan Restrukturisasi Pembiayaan Di Masa Pandemi*. Jakarta: OJK. Retrieved From <https://www.ojk.go.id>
- Park, J., & Lee, H. (2020). Work Experience, Cognitive Flexibility, And Problem-Solving Performance: Evidence From Financial Decision-Making Tasks. *Journal Of Applied Psychology*, 105(8), 893–905. <https://doi.org/10.1037/Apl0000462>
- Pratama, R. A., & Supriyanto, A. (2021). The Mediating Role Of Problem-Solving Capability On The Relationship Between Work Experience And Employee Performance In

- Financial Institutions. *International Journal Of Human Resource Studies*, 11(3), 210-226.
- Rachmawati, I., Wibowo, H., & Andayani, R. (2022). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Keterampilan Pemecahan Masalah Terhadap Kinerja Penyelesaian Kredit Bermasalah. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Indonesia*, 26(1), 89–102. <https://doi.org/10.22146/Jepi.V26i1.10753>
- Rahman, F., & Nugroho, A. (2021). The Role Of Financing Restructuring In Improving Problem-Solving Capability Of Microfinance Officers. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 25(3), 412–427. <https://doi.org/10.26905/Jkdp.V25i3.5920>
- Rahman, F., & Santoso, H. (2022). Implementasi Strategi Restrukturisasi Pembiayaan Bermasalah Pada Lembaga Keuangan Mikro: Peran Mediasi Kemampuan Problem Solving. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 19(1), 23–37. <https://doi.org/10.24843/Jmb.V19i1.2022.0>
- Rahman, M., & Fitriani, R. (2021). Analisis Efektivitas Restrukturisasi Kredit Dalam Kinerja Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam Indonesia*, 6(2), 201–215. <https://doi.org/10.18326/Jei.V6i2.201-215>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson Education. (Membahas Pengaruh Masa Kerja Dan Pengalaman Terhadap Produktivitas Dan Kualitas Kerja).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th Ed.). Pearson.
- Robinson, C. D., Nguyen, T., & Chen, M. (2021). Cognitive Approaches To Real-Time Problem Solving In Business Environments. *Journal Of Applied Cognitive Psychology*, 35(4), 415–430. <https://doi.org/10.1002/Acp.3865>
- Wulandari, N. (2020). *Strategi Penyelesaian Pembiayaan Bermasalah Dengan Metode Restrukturisasi Melalui Prinsip Ta'awun Di Bank Syariah Indonesia*.