

KINERJA TUGAS MELALUI AKTIVITAS LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG VENTURE CAPITAL OFFICER DALAM Mendukung PEMBIAYAAN USAHA PRODUKTIF DI PT PNM VENTURE CAPITAL CABANG JAKARTA

Lis Nurmayati ¹⁾, Wilfridus B. Elu ²⁾

¹⁾²⁾Magister Manajemen, Institut Keuangan, Perbankan, dan Informatika Asia Perbanas

Correspondence		
Email: lisnurmayati@gmail.com	No. Telp: +62858-8097-4396	
Published 27 April 2025	Published 30 April 2025	Published 1 Mei 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap bagaimana aktivitas langsung dan tidak langsung yang dilakukan oleh *Venture Capital Officer* (VCO) mendukung pencapaian target pembiayaan usaha produktif di PT PNM *Venture Capital* Kantor Cabang Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan empat orang VCO, serta di validasi melalui triangulasi dengan Kepala Cabang, Staf Keuangan dan Operasional serta debitur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aktivitas langsung VCO, yang meliputi tahap perencanaan, pendekatan calon debitur, analisa kredit, permohonan, persetujuan, pencairan, pengawasan, hingga pelunasan, dijalankan secara sistematis dan adaptif, didukung oleh teori tugas Borman & Motowidlo (1997), Viswesvaran & Ones (2000), dan Rotundo & Sackett (2002) yang menjelaskan kinerja sebagai kontribusi sistematis dalam organisasi. Aktivitas tidak langsung, mencakup strategi perencanaan informal, komunikasi personal, pengembangan kompetensi, koordinasi lintas divisi, dan pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan debitur, diperkuat oleh teori *Self Determination Theory* Ryan & Deci (2017) serta penelitian Muharyuni et al. (2015) tentang pentingnya komunikasi interpersonal dalam kinerja organisasional. Kinerja ini tercermin dalam perilaku kerja yang bertanggung jawab, kecakapan teknis, serta hasil kerja berupa ketepatan waktu dan kepuasan debitur.

Kata kunci: Kinerja tugas, aktivitas langsung, aktivitas tidak langsung, *Venture Capital Officer*, pembiayaan usaha produktif

Pendahuluan

Berdasarkan penelusuran peneliti dan pendapat pakar seperti Rivai et al. (2015), Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset paling kritis dalam organisasi, memiliki pengaruh terbesar terhadap keberhasilan perusahaan. Meskipun perusahaan memiliki beragam aset berwujud (tanah, bangunan), tidak berwujud (hak cipta, *goodwill*), dan keuangan (saham, obligasi), namun aset-aset tersebut hanya dapat memberikan manfaat maksimal jika dikelola oleh individu kompeten. Di PT PNM *Venture Capital* (PNMVC), hal ini tercermin melalui peran strategis setiap SDM, khususnya *Venture Capital Officer* (VCO) yang menjadi ujung tombak dalam mengelola pembiayaan usaha produktif, namun setiap individu dalam perusahaan memiliki kontribusi saling melengkapi dalam aspek operasional, administratif, dan pengambilan keputusan strategis.

Kinerja karyawan, khususnya *Venture Capital Officer* (VCO) di PT PNM *Venture Capital*, merupakan faktor kritis dalam mendukung pembiayaan usaha produktif dan pencapaian target perusahaan. Berbagai pakar seperti Rivai et al. (2015), Colquitt et al. (2009) dan, Campbell & Wiernik (2015) menekankan kompleksitas kinerja dari berbagai sudut pandang, mulai dari kualitas, efisiensi, perilaku, kompetensi, hingga kontribusi organisasional. Di Kantor Cabang Jakarta, VCO telah menunjukkan pencapaian signifikan, yang memerlukan penelitian mendalam untuk memahami upaya mereka dalam mencapai kinerja optimal, serta memastikan dukungan manajemen dalam menerjemahkan pemahaman kinerja tugas ke dalam tindakan konkret yang berdampak langsung pada keberhasilan perusahaan dalam mendukung pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia. Dalam RKAP, PT PNM *Venture Capital* telah menetapkan target pencapaian *landing* masing-masing Kantor

Perwakilan dan Kantor Cabang. Dapat digambarkan dalam tabel 1.1 target masing-masing Kantor Perwakilan dan Kantor Cabang disertai dengan realisasinya.

Tabel 1. Pencairan Pembiayaan PT PNM *Venture Capital* Periode 2023 dan 2024

Nama Kantor	Target Pencairan		Realisasi Pencairan		% Pencapaian	
	2023	2024	2023	2024	2023	2024
Kantor Perwakilan Bandung	25.000.000.000	27.960.000.000	17.548.000.000	40.763.793.767	70%	146%
Kantor Perwakilan Cirebon	25.000.000.000	27.960.000.000	21.570.000.000	42.502.980.950	86%	152%
Kantor Cabang Jakarta	27.000.000.000	27.960.000.000	28.515.000.000	41.627.199.750	106%	149%
Kantpr Perwakilan Kediri	25.000.000.000	27.960.000.000	13.810.000.000	21.203.236.900	55%	76%
Kantpr Perwakilan Karawang	27.000.000.000	27.960.000.000	29.148.900.000	30.303.720.015	108%	108%
Kantpr Perwakilan Madiun	25.000.000.000	27.960.000.000	16.145.000.000	34.161.663.745	65%	122%
Kantor Cabang Surabaya	27.000.000.000	27.960.000.000	19.038.700.000	31.698.726.772	71%	113%
Kantpr Perwakilan Solo	27.000.000.000	27.960.000.000	27.517.000.000	26.508.147.631	102%	96%
Kantor Cabang Semarang	25.000.000.000	27.960.000.000	9.760.000.000	25.875.000.000	39%	93%
Kantpr Perwakilan Banyuwangi		20.880.000.000		17.235.000.000		83%
Kantpr Perwakilan Jember		23.160.000.000		13.480.000.000		58%
Kantpr Perwakilan Malang		18.720.000.000		27.965.000.000		149%
Kantpr Perwakilan Purwokerto		16.650.000.000		20.205.000.000		121%
Kantpr Perwakilan Tegal		16.650.000.000		22.185.000.000		133%
Kantpr Perwakilan Yogyakarta		16.650.000.000		14.500.000.000		87%
TOTAL		364.350.000.000		410.214.469.530		113%

Sumber: Divisi Teknologi Informasi dan Operasional-Laporan Nominatif PPU PT PNM *Venture Capital* 2023 dan 2024

Berdasarkan tabel tersebut diatas, bisa terlihat di kolom persentase pencapaian, angka tersebut menggambarkan hasil kinerja Kantor Perwakilan dan Kantor Cabang periode 2023 dan 2024 dimana Kantor Cabang Jakarta menunjukkan kinerja unggul dengan konsistensi pencapaian diatas target, bahkan mencapai 149% pada tahun 2024. Keberhasilan ini tentunya tidak terlepas dari peran VCO yang berkontribusi dalam proses penyaluran pembiayaan. Dengan demikian penelitian ini akan dilanjutkan untuk menelusuri lebih lanjut bagaimana kinerja VCO sehingga dapat berkontribusi terhadap tingginya pencapaian pencairan di Kantor Cabang Jakarta.

Tabel 2. Kinerja VCO Kantor Cabang Jakarta Tahun 2023

Nama VCO (Inisial)	Target Pencairan VCO	Total Pencairan 2023	Pencapaian VCO 2023	Jumlah NOA	Kolektabilitas	Keterangan
EAH	500.000.000	700.000.000	140%	1	100% L	Begabung di VC bulan November 2023
EFB	6.000.000.000	8.040.000.000	134%	10	80% L, 20% PK	
MPE	6.000.000.000	6.205.000.000	103%	17	53% L, 18% PK, 6% KL, 6% D, 12% M, 6%	
RMV	6.000.000.000	3.350.000.000	56%	6	33% L, 67% PK	
WDW	6.000.000.000	10.220.000.000	170%	15	87% L, 7% PK, 7% Lunas	
Total Pencairan 2023	28.515.000.000					
Target Kaper	27.000.000.000					
Pencapaian Kaper	106%					

*Kolektabilitas

1	L	Lancar
2	PK	Dalam Perhatian Khusus
3	KL	Kurang Lancar
4	D	Diragukan
5	M	Macet

Sumber: Divisi Teknologi Informasi dan Operasional-Laporan Nominatif PPU PT PNM *Venture Capital* Kantor Cabang Jakarta Periode 2023

Berdasarkan data kinerja VCO Kantor Cabang Jakarta tahun 2023, total pencairan mencapai Rp28,5 miliar (106% dari target Rp27 miliar), dengan variasi pencapaian antar

individu yang mencerminkan konsep Campbell & Wiernik (2015) tentang kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan membandingkan pencapaian tahun 2023 dan 2024 untuk menganalisis konsistensi kinerja, dengan fokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi variasi pencapaian, seperti strategi pemasaran, pengalaman, dan pemahaman terhadap calon debitur, guna memperoleh pemahaman komprehensif tentang dinamika kinerja VCO dalam mendukung keberhasilan PT PNM *Venture Capital*. Berikut penulis sajikan hasil pencapaian VCO mengenai pencairan pembiayaan beserta kolektabilitasnya pada tahun 2024:

Tabel 3. Kinerja VCO Kantor Cabang Jakarta Periode 2024

Nama VCO (Inisial)	Target Pencairan VCO	Total Pencairan 2024	Pencapaian VCO 2024	Jumlah NOA	Kolektabilitas	Keterangan
EAH	6.000.000.000	10.089.767.050	168%	9	100% L	
EFB	6.000.000.000	11.576.226.100	193%	11	100% L	
MPE	6.000.000.000	6.161.206.600	103%	9	100% L	
WDW	2.500.000.000	5.700.000.000	228%	3	100% L	Diangkat Jadi Ka Kaper Bandung Akhir Maret 2024
RTK	3.000.000.000	8.100.000.000	270%	4	100% L	Bergabung di VC Juli 2024
Total Pencairan 2024	41.627.199.750					
Target Kaper	27.960.000.000					
Pencapaian Kaper	149%					

*Kolektabilitas

1	L	Lancar
2	PK	Dalam Perhatian Khusus
3	KL	Kurang Lancar
4	D	Diragukan
5	M	Macet

Sumber: Divisi Teknologi Informasi dan Operasional-Laporan Nominatif PPU PT PNM *Venture Capital* Kantor Cabang Jakarta Periode 2023

Berdasarkan data kinerja tahun 2024, *Venture Capital Officer* (VCO) Kantor Cabang Jakarta menunjukkan peningkatan signifikan dengan total pencairan Rp41,6 miliar, melampaui target Rp27,9 miliar (149%), di mana EFB mencatatkan pencairan tertinggi Rp11,5 miliar dari 11 NOA dengan kolektabilitas 100% lancar. Penelitian ini fokus mengungkap fenomena kinerja tugas VCO, tidak sekadar menganalisis angka pencapaian, melainkan menyelidiki proses dan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan mereka dalam mencapai target pembiayaan dan menjaga kualitas pengelolaan kredit, dengan tujuan memahami apakah keberhasilan tersebut dihasilkan dari strategi khusus, perilaku, kecakapan, atau dinamika kerja harian yang mendukung kinerja optimal VCO dalam konteks organisasional PT PNM *Venture Capital*.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kesenjangan penelitian dan teori terkait kinerja tugas *Venture Capital Officer* (VCO), di mana penelitian sebelumnya seperti Muharyuni et al. (2015), Tsai et al. (2007), dan bas-Mastura et al. (2013) cenderung terbatas pada aspek teknis seperti analisis kelayakan bisnis atau *monitoring* portofolio, tanpa mengeksplorasi aktivitas tidak langsung seperti membangun jaringan, koordinasi, dan strategi mitigasi risiko. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang hanya mengukur kinerja berbasis indikator numerik, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan dengan menyelidiki dimensi kualitatif kinerja VCO secara holistik dan kontekstual.

Merujuk pada teori para pakar seperti Borman & Motowidlo (1997), Viswesvaran & Ones (2000), Aguinis (2013), Rotundo & Sackett (2002), dan Schermehorn et al. (2010), penelitian ini bertujuan mengeksplorasi bagaimana kinerja tugas VCO di PT PNM *Venture Capital* Kantor Cabang Jakarta dicapai melalui aktivitas langsung dan tidak langsung dalam

mendukung pencapaian target pembiayaan usaha produktif. Dengan memperhatikan perbedaan konseptual dan penekanan aspek kinerja tugas dari berbagai sudut pandang, penelitian ini akan mengungkap bahwa kinerja tugas merupakan konsep kompleks yang mencakup perilaku, keterampilan, dan hasil yang dihasilkan melalui berbagai aktivitas.

Metode Penelitian

1. Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma kualitatif dengan pendekatan interpretivisme dan deskriptif, bertujuan memahami secara mendalam fenomena kinerja *Venture Capital Officer* (VCO) di PT PNM *Venture Capital* melalui perspektif subjektif partisipan, merujuk pada teori Creswell (2018). Dengan strategi studi kasus intrinsik, penelitian ini berupaya menggali makna di balik pengalaman VCO dalam pembiayaan usaha produktif, menghasilkan data komprehensif yang mencakup transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumen visual, guna mengungkap konteks, interpretasi, dan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja mereka.

2. Desain Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif *interpretivisme* deskriptif untuk menggali fenomena kinerja tugas *Venture Capital Officer* (VCO) di PT PNM *Venture Capital* Cabang Jakarta, dilakukan melalui identifikasi partisipan, wawancara mendalam dengan VCO, dokumentasi laporan kerja (laporan *pipeline*, proposal pengajuan pembiayaan, laporan *monitoring*), serta analisis sistematis menggunakan NVIVO12 Plus untuk mengidentifikasi pola, tema, dan makna yang menjelaskan aktivitas mereka.

3. Unit Analisis

Unit analisis penelitian adalah lima *Venture Capital Officer* (VCO) di Kantor Cabang Jakarta PT PNM *Venture Capital*, dengan fokus pada empat VCO yang memiliki kinerja unggul dalam pencapaian target dan kualitas pembiayaan. Penelitian bertujuan menggali strategi kerja VCO dalam penjualan produk pembiayaan, mencapai target penyaluran, dan menjaga kualitas pembiayaan, dengan mengidentifikasi elemen spesifik aktivitas langsung dan tidak langsung yang berkontribusi pada inti organisasi.

4. Setting Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT PNM *Venture Capital* Kantor Cabang Jakarta dari Mei hingga Desember 2024, fokus pada empat *Venture Capital Officer* yang aktif menjalankan pembiayaan pada 2023-2024. Sebagai perusahaan modal ventura yang fokus mendanai Usaha Kecil dan Menengah (UKM), kantor cabang ini menyediakan lingkungan kerja dinamis dan kompetitif dengan fasilitas teknologi pendukung, menekankan budaya kerja kolaboratif, inovatif, dan pencapaian kinerja, serta partisipan yang dipilih memiliki pengalaman komprehensif dari perencanaan hingga pelunasan pembiayaan.

5. Jenis dan Sumber Data

Penelitian menggunakan data primer melalui wawancara langsung dengan *Venture Capital Officer* dan data sekunder dari dokumen perusahaan, seperti laporan *monitoring* pembiayaan di *dashboard* perusahaan. Integrasi kedua jenis data ini bertujuan memberikan gambaran komprehensif tentang keberhasilan VCO dalam mencapai target dan kualitas pembiayaan, dengan data primer memberikan wawasan mendalam dari pelaku dan data sekunder memperkaya konteks serta menyediakan dasar teoretis untuk analisis.

6. Sampling

Penelitian menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria selektif untuk memperoleh informasi mendalam tentang kinerja *Venture Capital Officer* (VCO), meliputi wawancara dengan empat VCO, satu debitur, Kepala Cabang, dan Staff Keuangan dan Operasional, serta analisis dokumen seperti proposal pengajuan pembiayaan, laporan

monitoring, dan laporan kinerja nominatif. Pemilihan sampel dilakukan berdasarkan relevansi dengan tujuan penelitian, dengan kemungkinan menerapkan *theoretical sampling* untuk melengkapi data jika diperlukan, guna menghasilkan perspektif komprehensif tentang kinerja VCO dalam pembiayaan usaha produktif.

7. Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan berbagai pihak terkait kinerja *Venture Capital Officer* (VCO), menggunakan metode campuran daring (*zoom meeting*) untuk VCO dan tatap muka langsung untuk Kepala Kantor Cabang, *Staff* Keuangan dan Operasional, serta klien. Tujuan wawancara adalah menggali informasi tentang aktivitas langsung dan tidak langsung, koordinasi, serta faktor-faktor yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja unggul dalam konteks pembiayaan usaha produktif. Berikut adalah tabel yang merangkum pelaksanaan wawancara dalam penelitian ini:

Tabel 4. Tabel Wawancara

No	Nama Partisipan	Jabatan	Metode	Waktu	Tempat	Isu
1	EFB	VCO	<i>Zoom Meeting</i>	29-11-24	PNMVC Kantor Pusat	Aktivitas langsung dan tidak langsung VCO yang menghasilkan kinerja yang unggul
2	MPE	VCO	<i>Zoom Meeting</i>	29-11-24	PNMVC Kantor Pusat	Aktivitas langsung dan tidak langsung VCO yang menghasilkan kinerja yang unggul
3	EAH	VCO	<i>Zoom Meeting</i>	06-12-24	PNMVC Kantor Pusat	Aktivitas langsung dan tidak langsung VCO yang menghasilkan kinerja yang unggul
4	WDW	VCO	<i>Zoom Meeting</i>	17-12-24	PNMVC Kantor Pusat	Aktivitas langsung dan tidak langsung VCO yang menghasilkan kinerja yang unggul
5	SEP	SKO	Tatap muka langsung	28-11-24	PNMVC Kantor Pusat	Koordinasi VCO dengan rekan kerja yang menghasilkan kinerja yang unggul

No	Nama Partisipan	Jabatan	Metode	Waktu	Tempat	Isu
6	UTR	Kepala Cabang	Tatap muka langsung	13-02-25	Bandara Soekarno-Hatta	Koordinasi VCO dengan rekan kerja yang menghasilkan kinerja yang unggul
7	ADM	Debitur	Tatap muka langsung	14-01-25	Cilegon	Koordinasi VCO dengan Debitur yang menghasilkan kinerja yang unggul

8. Telaah Dokumen

Telaah dokumen dilakukan melalui pengkajian laporan *monitoring* dan laporan penyertaan perusahaan untuk menganalisis portofolio pencairan pembiayaan dan kualitas pembiayaan, yang akan menjadi sumber awal dalam menyelidiki kinerja *Venture Capital Officer (VCO)* di PT PNM *Venture Capital*. Berikut adalah tabel yang merangkum dokumen yang ditelaah dalam penelitian.

Tabel 5. Daftar Telaah Dokumen

Dokumen	Waktu	Aspek Yang Diteliti
Data Pegawai PT PNM <i>Venture Capital</i> Per Mei 2024	27-05-2024	Data pegawai Kantor PT PNM <i>Venture Capital</i> Cabang Jakarta
Monitoring Portofolio PNMVC 30-12-2023 Closing-Final	29-05-2024	Data pencairan VCO periode 2023
Monitoring Protfolio PNMVC 27-05-2024	05-06-2024	Data pencairan VCO sampai dengan Mei 2024
Prosedur Mutu Pembiayaan Reguler PNMVC/PM-01.01.01/R1	23-07-2024	Melihat alur proses pembiayaan
Job Description VCO Kantor Perwakilan No. Registrasi PNMVC/JD-07.01	23-07-2024	Job Descriptiom VCO
Dok.PNMVC/F-027/R0 Proposal nomor 00-/PROP-PNMVC/KAPER-JKT/II/2024	06-10-2024	Penyusunan proposal yang dilakukan VCO
Laporan Monitoring PPU	06-10-2024	Penyusunan laporan monitoring yang dilakukan VCO
Struktur Organisasi Kantor Perwakilan	30-12-2024	Konteks kerja, koordinasi, dan relasi antar fungsi
Data Pegawai PT PNM <i>Venture Capital</i> Per Desember 2024	30-12-2024	Data pegawai Kantor PT PNM <i>Venture Capital</i> Cabang Jakarta
Monitoring Realisasi Training Tahun 2024 Form No. PNMVC/F-078/R0	30-12-2024	Training yang telah diselenggarakan untuk VCO

Dokumen	Waktu	Aspek Yang Diteliti
SK-017/PNMVC-DIR/IX/24 SK Peningkatan Status Kantor Perwakilan Jakarta menjadi Kantor Cabang Jakarta	30-12-2024	Kebijakan terkait bisnis, operasional dan <i>supporting</i>
Job Description VCO Kantor Perwakilan No. Registrasi PNMVC/JD-07.04	30-12-2024	Job Descriptiom VCO
Laporan Nominatif Arsip VC 20241227_Pusat (Ditarik dari Sistem MMS)	26-02-2025	Data pencairan VCO sampai dengan Desember 2024

Sumber: PT PNM *Venture Capital*

9. Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan model interaktif dari Miles et al. (2014) dengan empat tahap utama:

- Pengumpulan Data: mengumpulkan dokumen perusahaan, laporan, dan melakukan wawancara dengan VCO, Kepala Cabang, Staf, dan debitur;
- Kondensasi Data: merangkum dan mengklasifikasikan data sesuai kategori kinerja, aktivitas langsung dan tidak langsung;
- Penyajian Data: menganalisis dan menyajikan data dalam bentuk catatan dan tabel tematik;
- Verifikasi/Kesimpulan: menarik kesimpulan berdasarkan bukti kuat yang menjawab rumusan masalah, dengan bantuan *software* NVIVO12 Plus untuk analisis data kualitatif mendalam (Sutopo and Arief 2010).

10. Kepercayaan dan Keautentikan

Penelitian menggunakan triangulasi untuk memastikan keabsahan data, meliputi triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari VCO melalui verifikasi silang dokumen (*pipeline*, proposal, *monitoring*, nominatif) dan wawancara dengan Kepala Cabang, Staf Keuangan dan Operasional, serta debitur. Triangulasi metode menerapkan dua teknik pengumpulan data: wawancara mendalam dengan berbagai pihak dan studi dokumentasi, dengan membandingkan informasi lisan terhadap bukti tertulis untuk memastikan validitas dan mengurangi potensi bias dalam menganalisis kinerja VCO.

11. Etika Penelitian

Etika penelitian mencakup: a) *Informed Consent* dengan menjelaskan tujuan, prosedur, manfaat, dan risiko penelitian kepada partisipan; b) Kerahasiaan dan Anonimitas dengan menggunakan kode identifikasi; c) Perlakuan adil tanpa diskriminasi; d) Meminimalkan risiko psikologis dan emosional; e) Integritas dan transparansi peneliti; f) Penggunaan data hanya untuk akademik; g) Memberikan manfaat bagi partisipan dan organisasi melalui rekomendasi yang konstruktif.

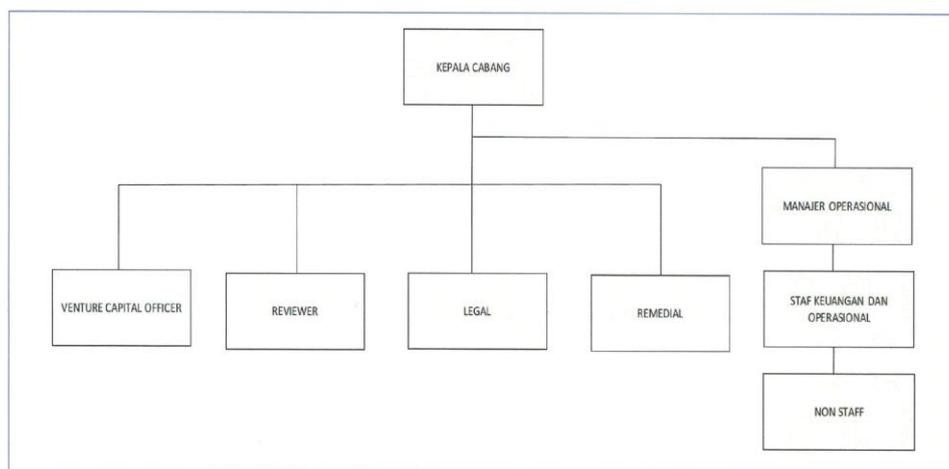
Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Singkat Tentang PT PNM *Venture Capital*

PT PNM *Venture Capital* (PNMVC), anak usaha PT Permodalan Nasional Madani yang didirikan pada 28 Oktober 1999, bergerak di pembiayaan modal ventura dengan instrumen sesuai Peraturan OJK No. 35/POJK.05/2025, mencakup penyertaan saham, obligasi konversi, pembiayaan surat utang, dan pembiayaan usaha produktif. Dengan 3 Kantor Cabang (Jakarta, Semarang, Surabaya) dan 15 Kantor Perwakilan, Kantor Cabang Jakarta yang

dinaikkan statusnya pada 03 September 2024 memiliki 13 sumber daya manusia yang terdiri dari berbagai posisi strategis dalam mendukung operasional perusahaan. Berikut disampaikan struktur organisasi PT PNM *Venture Capital* Cabang Jakarta:

Gambar 1. Struktur Organisasi Kantor Cabang PT PNM *Venture Capital*



Sumber: PT PNM *Venture Capital*-Bagian SDM

Venture Capital Officer (VCO) di PT PNM *Venture Capital* memiliki tugas pokok meliputi *marketing* calon debitur, pengajuan pembiayaan, analisis pengajuan, penilaian usaha, pencairan pembiayaan, dan *monitoring*, dengan tanggung jawab utama melakukan penagihan dan pelaporan kepada Kepala Kantor Cabang. Persyaratan umum mencakup pendidikan minimal S-1, pelatihan spesifik (analisa pembiayaan, risiko, manajemen anti penyuapan) dan pengalaman kerja minimal 3 tahun di lembaga keuangan dengan kemampuan menganalisis kelayakan pembiayaan perusahaan (Sumber: Jobdescription, No Registrasi PNMVC/JD-07.01).

Kinerja tugas dicapai melalui aktivitas-aktivitas langsung yang dilakukan oleh *Venture Capital Officer*

Kinerja tugas *Venture Capital Officer* (VCO) di PT PNM *Venture Capital* Kantor Cabang Jakarta terwujud melalui serangkaian aktivitas langsung yang terstruktur dan sistematis dalam proses pembiayaan usaha produktif. Berdasarkan temuan penelitian, aktivitas langsung yang dilakukan VCO mencakup tiga kategori utama yaitu strategi perencanaan kredit, pendekatan kredit, dan tahapan-tahapan proses kredit. Ketiga kategori ini menjadi pilar penting dalam pembentukan kinerja VCO yang terintegrasi dan berorientasi hasil.

Dalam strategi perencanaan kredit, VCO menunjukkan perilaku proaktif dalam membangun jaringan eksternal, mengumpulkan informasi calon debitur, dan menyusun pipeline berdasarkan hasil SLIK. Sebagaimana dikemukakan Borman & Motowidlo (1997), perencanaan, pengumpulan informasi, dan penyiapan dokumen pendukung merupakan bagian integral dari kinerja tugas. Aktivitas unggul VCO tercermin dari manajemen waktu yang efisien, penyusunan proposal kredit berkualitas, dan antisipasi terhadap situasi tidak terduga. Secara kecakapan, VCO menunjukkan kemampuan dalam melakukan analisis terintegrasi, membangun dan menjaga jaringan, serta menggali informasi karakter calon debitur, yang merefleksikan komponen kecakapan dalam kinerja tugas menurut Viswesvaran & Ones (2000).

Pada tahap pendekatan kredit, aktivitas langsung VCO berfokus pada pembangunan kepercayaan dan hubungan jangka panjang dengan debitur. VCO melakukan kunjungan langsung, komunikasi intensif, dan pendekatan personal yang solutif tanpa langsung menawarkan produk. Pendekatan humanis ini menghasilkan efisiensi waktu dan kualitas

debitur yang berhasil dijaring melalui referensi, mencerminkan dimensi hasil kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan serta layanan menurut Schermehorn et al. (2010). Dari aspek motivasi, pendekatan personal VCO sejalan dengan *Self Determination Theory* Ryan & Deci (2017), di mana VCO menunjukkan *autonomy* dalam memilih strategi pendekatan, *competence* dalam memahami calon debitur, dan *relatedness* dalam membangun hubungan bermakna.

Dalam tahapan proses kredit, kinerja VCO termanifestasi melalui tujuh fase utama yang berkesinambungan. Pada tahap permohonan kredit, VCO melakukan verifikasi kebutuhan kredit, pengumpulan dan pemeriksaan dokumen, serta analisis awal kelayakan debitur. Aktivitas ini mencerminkan dimensi perilaku kerja sebagaimana dijelaskan Campbell (1990), di mana VCO menunjukkan inisiatif dan ketekunan dalam komunikasi langsung dan verifikasi lapangan. Hasil konkretnya adalah kelengkapan dan keabsahan data calon debitur, komitmen terhadap pengajuan kredit, serta terbentuknya kepercayaan dan hubungan baik, yang sejalan dengan pandangan Schermehorn et al. (2010) tentang hasil kerja yang mencakup kualitas layanan.

Pada tahap analisa kredit, VCO menunjukkan ketelitian dan objektivitas tinggi dalam melakukan survei lapangan, wawancara mendalam, pemeriksaan fisik jaminan, dan analisis berdasarkan prinsip 5C dan 7P. Kecermatan VCO dalam menilai legalitas, kapasitas keuangan, dan karakter debitur mencerminkan kinerja tugas yang berorientasi pada kualitas pembiayaan. Sebagaimana dikemukakan Rotundo & Sackett (2002), kontribusi terhadap tugas utama yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi merupakan inti dari kinerja tugas. Hasil konkret dari tahap ini adalah rekomendasi kredit yang akurat dan bertanggung jawab, yang berkontribusi pada pengambilan keputusan kredit yang lebih tepat dan minim risiko.

Pada tahap keputusan, persetujuan, dan pencairan kredit, VCO berperan sebagai fasilitator yang menjaga kelancaran proses melalui koordinasi intensif dengan berbagai pihak, termasuk pemegang BWMP, bagian legal, notaris, dan SKO. Aktivitas VCO meliputi penyiapan SP3, pengaturan jadwal pengikatan, hingga pemantauan proses pencairan hingga dana masuk ke rekening debitur. Sebagaimana dijelaskan oleh Viswesvaran & Ones (2000), kinerja tugas mencakup kecakapan dalam melakukan aktivitas yang secara formal menjadi bagian dari pekerjaan dan berkontribusi pada inti teknis organisasi. Dalam konteks ini, kemampuan VCO dalam mengelola dokumen, mengkoordinasikan berbagai pihak, dan memastikan ketepatan waktu pencairan mencerminkan kecakapan teknis dan administratif yang menjadi komponen penting kinerja tugas.

Pada tahap pengawasan dan pelunasan kredit, VCO menunjukkan perilaku kerja yang komunikatif, antisipatif, dan berorientasi pada keberlanjutan hubungan. *Monitoring on-site*, verifikasi penggunaan dana, dan komunikasi rutin dengan debitur tidak hanya berfungsi sebagai deteksi dini potensi risiko, tetapi juga sebagai strategi membangun loyalitas jangka panjang. Hasil nyata dari aktivitas ini adalah terjaganya kolektabilitas kredit, pencegahan NPL, serta potensi pembiayaan lanjutan dari debitur yang sama atau referensinya. Hal ini sejalan dengan temuan Muharyuni et al. (2015) yang menekankan pentingnya komunikasi interpersonal dan sikap profesional dalam pencapaian target kinerja pemasaran dan pelayanan nasabah.

Secara keseluruhan, aktivitas langsung VCO dalam proses pembiayaan usaha produktif mencerminkan integrasi tiga dimensi kinerja tugas: perilaku, kecakapan, dan hasil. Perilaku aktif dan antisipatif, kecakapan teknis dalam analisis dan administratif, serta hasil berupa pencapaian target RKAP dan kualitas portofolio yang terjaga, menunjukkan bahwa kinerja VCO tidak dapat dipisahkan dari pendekatan kerja yang sistematis dan berorientasi pada proses maupun hasil. Temuan ini diperkuat oleh validasi dari Kepala Cabang, SKO, dan debitur yang

mengonfirmasi efektivitas aktivitas langsung VCO dalam mendukung keberhasilan pembiayaan usaha produktif di PT PNM *Venture Capital* Kantor Cabang Jakarta.

Kinerja tugas dicapai melalui aktivitas-aktivitas tidak langsung dilakukan oleh *Venture Capital Officer*

Kinerja *Venture Capital Officer* (VCO) di PT PNM *Venture Capital* Kantor Cabang Jakarta tidak hanya terwujud melalui aktivitas langsung yang bersifat teknis dan administratif, tetapi juga melalui serangkaian aktivitas tidak langsung yang berperan sebagai pendukung strategis dalam proses pembiayaan usaha produktif. Aktivitas tidak langsung ini, meskipun bukan merupakan bagian dari tugas inti secara formal, terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan VCO dalam mencapai target pembiayaan.

Dalam konteks strategi perencanaan kredit, aktivitas tidak langsung yang dilakukan VCO meliputi pencarian informasi dari jaringan eksternal, komunikasi informal dengan debitur eksisting, dan pengembangan wawasan mengenai prospek usaha calon debitur. Aktivitas ini sejalan dengan perspektif Borman & Motowidlo (1997) yang menekankan bahwa kinerja tugas mencakup aktivitas yang berkontribusi pada inti teknis organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Melalui aktivitas tidak langsung ini, VCO membangun fondasi informasi yang kuat sebagai persiapan sebelum melakukan pendekatan formal kepada calon debitur. Kemampuan para VCO dalam menyaring dan memanfaatkan informasi dari berbagai sumber menjadi dasar penting dalam menyusun strategi pembiayaan yang lebih tepat sasaran.

Dalam tahap pendekatan kredit, VCO mengembangkan strategi komunikasi yang lebih personal dan informal. Pendekatan ini mencerminkan kecakapan interpersonal yang tinggi, yang menurut Viswesvaran & Ones (2000) merupakan bagian integral dari kinerja tugas. VCO tidak hanya menjalankan fungsi teknis, tetapi juga membangun relasi yang humanis dan mempersiapkan atmosfer kondusif sebelum pembicaraan formal mengenai pembiayaan. Hal ini sejalan dengan temuan Muharyuni et al. (2015) yang menekankan pentingnya komunikasi interpersonal dalam pencapaian target kinerja. Melalui pendekatan informal dengan topik-topik umum, VCO berhasil menciptakan situasi yang nyaman bagi calon debitur, sehingga proses pembiayaan formal dapat berjalan lebih lancar.

Pada tahap permohonan kredit, aktivitas tidak langsung VCO meliputi pelatihan dalam pembuatan proposal, kerjasama dengan bagian administratif, dan upaya meyakinkan calon debitur melalui komunikasi yang intensif. Aktivitas ini mencerminkan dimensi perilaku dalam kinerja tugas sebagaimana dijelaskan Campbell (1990), di mana VCO menunjukkan inisiatif dan tanggung jawab dalam mempersiapkan diri secara optimal sebelum proses formal dimulai. Melalui pelatihan teknis dan pengembangan kemampuan persuasif, VCO memperkuat kredibilitas diri dan kualitas proposal yang dihasilkan. Kesiapan ini pada akhirnya menghasilkan dokumen pengajuan yang lebih terstruktur dan memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.

Dalam tahap analisa kredit, aktivitas tidak langsung VCO berfokus pada penguatan kompetensi analitis dan verifikasi data melalui referensi eksternal. Aktivitas ini memperkuat temuan Abas-Mastura et al. (2013) yang menekankan pentingnya keterampilan kerja sebagai faktor utama dalam efektivitas tugas. VCO tidak hanya mengandalkan data yang diberikan calon debitur, tetapi juga aktif mencari pembandingan dari sumber lain untuk memastikan validitas informasi. Dengan demikian, aktivitas tidak langsung pada tahap ini berkontribusi pada keakuratan analisa kredit dan pengambilan keputusan yang lebih bijaksana. Pengetahuan yang komprehensif mengenai karakteristik industri dan standar kinerja bisnis sejenis memungkinkan VCO untuk lebih kritis dalam mengevaluasi kelayakan usaha calon debitur.

Pada tahap keputusan dan persetujuan permohonan kredit, meskipun VCO tidak memiliki kewenangan langsung dalam pengambilan keputusan, mereka aktif melakukan koordinasi dengan SKO, *follow-up* dengan pihak *reviewer*, dan menjaga komunikasi dengan

calon debitur. Aktivitas ini mencerminkan kinerja tugas dalam bentuk koordinasi lintas fungsi dan manajemen komunikasi yang efektif, yang menurut Rotundo & Sackett (2002) merupakan bentuk kontribusi terhadap tugas utama yang berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. VCO berperan aktif dalam memonitor proses *review* dan memastikan bahwa informasi dari calon debitur tersampaikan dengan jelas kepada pemegang keputusan, sehingga meminimalisir kesalahpahaman dan potensi penundaan proses.

Pada tahap pencairan kredit, aktivitas tidak langsung VCO meliputi koordinasi intensif dengan bagian legal, SKO, dan bagian keuangan kantor pusat. Aktivitas ini menunjukkan kecakapan VCO dalam memahami alur birokrasi dan memastikan kelancaran proses pencairan dana. Hasil nyata dari aktivitas ini adalah kepastian bahwa pencairan berjalan tepat waktu dan sesuai ekspektasi debitur, yang menurut Schermehorn et al. (2010) merupakan bagian dari hasil kerja dalam bentuk kualitas layanan. Kemampuan VCO dalam mengantisipasi kemungkinan terjadinya TBO (*To Be Obtained*) atau dokumen yang belum lengkap juga memperlancar proses pencairan dan meningkatkan kepuasan debitur.

Dalam tahap pengawasan kredit, aktivitas tidak langsung VCO berfokus pada pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan debitur melalui komunikasi informal dan pendekatan emosional. Strategi ini sejalan dengan penelitian Muharyuni et al. (2015) yang menekankan pentingnya komunikasi interpersonal dalam menjaga loyalitas nasabah. Melalui pendekatan humanis, VCO berhasil membangun rasa tanggung jawab moral pada debitur, yang berdampak langsung pada kualitas kolektabilitas kredit. Pendekatan yang lebih personal ini juga membuat debitur cenderung memprioritaskan pembayaran kepada PT PNM *Venture Capital* dibandingkan dengan lembaga keuangan lain ketika menghadapi keterbatasan kemampuan membayar.

Pada tahap pelunasan kredit, aktivitas tidak langsung VCO meliputi koordinasi dengan bagian legal dan SKO untuk memastikan pengembalian dokumen berjalan lancar, serta komunikasi berkelanjutan dengan debitur untuk membuka peluang pembiayaan di masa depan. Pendekatan ini mencerminkan pemahaman VCO terhadap pentingnya hubungan jangka panjang dalam konteks bisnis pembiayaan, yang sejalan dengan perspektif *Self Determination Theory* Ryan & Deci (2017) mengenai *relatedness* sebagai komponen penting motivasi intrinsik. Dengan mempertahankan komunikasi yang baik hingga tahap akhir proses pembiayaan, VCO berhasil membuka peluang untuk pembiayaan lanjutan atau mendapatkan referensi debitur baru dari debitur eksisting.

Keberhasilan aktivitas tidak langsung VCO juga divalidasi oleh temuan dari Kepala Cabang, SKO, dan debitur. Kepala Cabang menyoroti pentingnya *soft skill* dan komunikasi dalam pendekatan ke debitur, SKO menekankan bahwa koordinasi dan komunikasi harus lebih diperkuat, sementara debitur mengapresiasi VCO yang memberikan penjelasan secara detail sehingga prosesnya berjalan lancar. Triangulasi data ini memperkuat kesimpulan bahwa aktivitas tidak langsung VCO memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja pembiayaan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, analisis terhadap aktivitas tidak langsung VCO menunjukkan bahwa kinerja tugas tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan teknis dan administratif, tetapi juga oleh aktivitas pendukung yang strategis dan relasional. Melalui inisiatif dalam membangun komunikasi, pengembangan kompetensi melalui pelatihan, koordinasi lintas divisi, serta pemeliharaan hubungan jangka panjang dengan debitur, VCO telah menunjukkan dimensi kinerja tugas yang komprehensif sebagaimana dijelaskan oleh Borman & Motowidlo (1997), Viswesvaran & Ones (2000), dan Rotundo & Sackett (2002). Dengan demikian, aktivitas tidak langsung VCO telah menjadi komponen integral dalam mendukung keberhasilan pembiayaan usaha produktif di PT PNM *Venture Capital* Kantor Cabang Jakarta.

Kesimpulan

Penelitian tentang kinerja *Venture Capital Officer (VCO)* di PT PNM *Venture Capital* Kantor Cabang Jakarta mengungkap bahwa kinerja tugas dicapai melalui aktivitas langsung dan tidak langsung yang saling melengkapi.

1. Aktivitas langsung meliputi proses sistematis dari perencanaan hingga pelunasan kredit, yang mencerminkan perilaku kerja bertanggung jawab, keterampilan teknis sesuai prosedur, dan hasil kerja terukur, sesuai teori Borman & Motowidlo (1997), Viswesvaran & Ones (2000), dan Campbell (1990). Aktivitas ini berkontribusi langsung pada pencapaian Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dan peningkatan kualitas portofolio pembiayaan.
2. Aktivitas tidak langsung yang dilakukan VCO, meskipun bukan bagian dari tugas inti, terbukti berperan penting dalam mendukung keberhasilan pembiayaan. Hal ini mencakup strategi perencanaan, pendekatan personal, komunikasi internal, pelatihan, koordinasi lintas divisi, dan menjaga hubungan dengan debitur. Aktivitas ini menunjukkan perilaku kerja adaptif, kolaboratif, dan inisiatif, sejalan dengan teori Viswesvaran & Ones (2000) dan Rotundo & Sackett (2002) tentang kontribusi tugas melalui aktivitas pendukung. Temuan ini diperkuat oleh triangulasi data dengan Kepala Kantor Cabang, *Staff* Keuangan dan Operasional (SKO), dan debitur, yang menilai kinerja VCO secara positif.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, termasuk ruang lingkup terbatas pada Kantor Cabang Jakarta, potensi bias dalam pendekatan kualitatif, dan fokus hanya pada aktivitas langsung dan tidak langsung tanpa mempertimbangkan faktor eksternal. Rekomendasi untuk perbaikan meliputi penguatan strategi kinerja melalui pelatihan berkelanjutan, sistem *monitoring* berbasis indikator kinerja, dokumentasi praktik terbaik, serta optimalisasi aktivitas pendukung dengan pelatihan *soft skill* dan peningkatan koordinasi lintas divisi. Temuan penelitian memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan konsep kinerja tugas di bidang pembiayaan usaha mikro, kecil, dan menengah.

Referensi

- Aguinis, Herman. 2013. *Performance Management*. USA: Pearson Education, Inc.
- Borman, Walter C, and Stephen J. Motowidlo. 1997. "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning For Personal Selection Research." *Human Performance*.
- Campbell, John P. 1990. Consulting Psychologists Press *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed.
- Campbell, John P., and Brenton M. Wiernik. 2015. "The Modeling and Assesment of Work Performance." *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, and Michael J Wesson. 2009. *Organizational Behavior Improving Performance and Commintment In The Workplace*. New York: McGraw-Hill Education.
- Creswell, John W, and J David Creswell. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. SAGE Publications.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. California: Sage Publications.
- Muharyuni, Aminuyati, and Bambang Genjik S. 2015. "Analisis Kinerja Karyawan Pemasaran Dalam Pencapaian Target Kredit Usaha Mikro Bank Mandiri Mitra Usaha." *Pendidikan dan Pembelajaran* 4(No 7). doi:http://dx.doi.org/10.26418/jppk.v4i7.10771.
- Rivai, Veithzal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, and Willy Arafah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. 3rd ed. Jakarta: PT

RajaGrafindo Persada.

- Rotundo, Maria, and Paul R. Sackett. 2002. "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach." *Journal of Applied Psychology* 87. doi:10.1037//0021-9010.87.1.66.
- Ryan, Richard M., and Edward L. Deci. 2017. *Self Determination Theory Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York London: The Guilford Press A Division of Guilford Publications, Inc.
- Schermehorn, John R., Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, and James G. Hunt. 2010. *Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Sons.
- Sutopo, Ariesto Hadi, and Adrianus Arief. 2010. *Terampil Mengolah Data Kualitatif Dengan Nvivo*. Jakarta: Kencana.
- Tsai, Wei-Chi, Chien-Cheng Chen, and Hui-Lu Liu. 2007. "Test of a Model Linking Employee Positive Moods and Task Performance." *Journal of Applied Psychology* 92. doi:DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1570.
- Viswesvaran, Chockalingam, and Deniz S. Ones. 2000. "Perspectives on Models of Job Performance." *International Journal Of Selection And Assessment*.