

PENGUATAN TATA KELOLA KEUANGAN PT PNM MELALUI PROGRAM PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT BERBASIS PENDAMPINGAN

Harry Z Soeratin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”
Jakarta, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta, Indonesia

hzss@upnvj.ac.id

ABSTRACT

Strengthening financial governance is an important prerequisite for the sustainability of microfinance institutions, especially those that carry out social mandates and business sustainability simultaneously. This community service activity aims to strengthen financial governance at PT Permodalan Nasional Madani through a participatory and sustainable mentoring programme. The main problems faced by partners include gaps in financial human resource capacity, the complexity of reporting and internal control systems, and limited sustainable technical assistance. The method used in this activity is a practice-based mentoring approach (learning by doing), which includes identifying needs, providing assistance in preparing and organising financial reports, strengthening internal controls, and monitoring and evaluation. The results of the activities show an increase in the capacity of financial human resources in understanding and applying the principles of accountability and transparency, improvements in the reporting system through the structuring of SOPs and increased data reconciliation discipline, and the strengthening of internal controls that are more integrated into daily work processes. The strengthening of financial governance has resulted in more reliable financial information, improved managerial decision-making, and support for the sustainability of microfinance services. This activity confirms that community service-based mentoring is effective in promoting changes in financial governance practices and strengthening the role of universities as strategic partners in institutional capacity building.

Keywords: *financial governance, assistance, community service, microfinance, accountability*

ABSTRAK

Penguatan tata kelola keuangan merupakan prasyarat penting bagi keberlanjutan lembaga pembiayaan mikro, khususnya lembaga yang menjalankan mandat sosial dan keberlanjutan bisnis secara simultan. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk memperkuat tata kelola keuangan pada PT Permodalan Nasional Madani melalui program pendampingan yang partisipatif dan berkelanjutan. Permasalahan utama mitra meliputi kesenjangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) keuangan, kompleksitas sistem pelaporan dan pengendalian internal, serta keterbatasan pendampingan teknis yang berkelanjutan. Metode pelaksanaan kegiatan menggunakan pendekatan pendampingan berbasis praktik (*learning by doing*), yang mencakup identifikasi kebutuhan, pendampingan penyusunan dan penataan laporan keuangan, penguatan pengendalian internal, serta monitoring dan evaluasi. Hasil

kegiatan menunjukkan adanya peningkatan kapasitas SDM keuangan dalam memahami dan menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi, perbaikan sistem pelaporan melalui penataan SOP dan peningkatan disiplin rekonsiliasi data, serta penguatan pengendalian internal yang lebih terintegrasi dalam proses kerja sehari-hari. Penguatan tata kelola keuangan tersebut berdampak pada meningkatnya keandalan informasi keuangan, kualitas pengambilan keputusan manajerial, dan dukungan terhadap keberlanjutan layanan pembiayaan mikro. Kegiatan ini menegaskan bahwa pendampingan berbasis pengabdian kepada masyarakat efektif dalam mendorong perubahan praktik tata kelola keuangan dan memperkuat peran perguruan tinggi sebagai mitra strategis penguatan kapasitas kelembagaan.

Kata kunci: tata kelola keuangan, pendampingan, pengabdian kepada masyarakat, pembiayaan mikro, akuntabilitas

A. Latar Belakang

Tata kelola keuangan yang akuntabel dan transparan merupakan fondasi utama bagi keberlanjutan lembaga pembiayaan mikro, khususnya lembaga yang menjalankan mandat ganda, yaitu tujuan sosial dan tujuan keberlanjutan bisnis. Menurut Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2015), tata kelola yang baik menyediakan kerangka hubungan antara manajemen, dewan, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya melalui mekanisme transparansi, akuntabilitas, dan pengungkapan informasi yang memadai. Dalam konteks lembaga keuangan, kualitas tata kelola keuangan berperan langsung dalam menjaga kepercayaan publik, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Pada lembaga pembiayaan mikro, tata kelola keuangan memiliki kompleksitas tersendiri karena karakteristik nasabah yang mayoritas berasal dari kelompok berpendapatan rendah dan usaha ultra mikro. Ledgerwood (2013) menegaskan bahwa lembaga keuangan mikro menghadapi tantangan unik berupa volume transaksi tinggi dengan nilai kecil, penyebaran wilayah layanan yang luas, serta ketergantungan pada kualitas data lapangan. Kondisi ini menuntut sistem pelaporan keuangan yang andal, konsisten, dan terstandar agar risiko kesalahan pencatatan dan distorsi informasi dapat diminimalkan. Tanpa tata kelola keuangan yang kuat, lembaga pembiayaan mikro rentan mengalami penurunan kualitas portofolio, lemahnya pengendalian internal, serta berkurangnya kepercayaan pemangku kepentingan.

Akuntabilitas dan transparansi pelaporan keuangan juga berkaitan erat dengan kualitas informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan strategis. International Accounting Standards Board (IASB, 2018) melalui *Conceptual Framework for Financial Reporting* menegaskan bahwa informasi keuangan yang bermanfaat harus

memiliki karakteristik kualitatif utama berupa relevansi dan representasi yang setia (*faithful representation*), serta karakteristik pendukung seperti keterbandingan (*comparability*) dan keterverifikasian. Dalam lembaga pembiayaan mikro, kualitas karakteristik tersebut sangat menentukan kemampuan manajemen dalam menilai kesehatan portofolio, efisiensi operasional, dan tingkat risiko pembiayaan secara objektif.

Di Indonesia, urgensi penguatan tata kelola keuangan lembaga pembiayaan mikro semakin meningkat seiring dengan percepatan inklusi keuangan nasional. Pemerintah Indonesia melalui Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2023) melaporkan bahwa tingkat inklusi keuangan nasional telah mencapai 88,7 persen, meningkat signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Namun, OJK dan Badan Pusat Statistik (BPS, 2025) melalui Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) juga menunjukkan bahwa peningkatan akses layanan keuangan belum sepenuhnya diimbangi dengan literasi dan kualitas pengelolaan lembaga keuangan. Hal ini mengindikasikan bahwa perluasan akses keuangan harus disertai dengan penguatan tata kelola agar tidak menimbulkan risiko baru, baik bagi lembaga maupun masyarakat pengguna layanan.

Dari perspektif global, World Bank (2022) melalui *Global Findex Database* menunjukkan peningkatan signifikan kepemilikan akun keuangan secara global, termasuk di negara berkembang. Meski demikian, World Bank menekankan bahwa perluasan akses keuangan tanpa penguatan tata kelola dan pengendalian internal berpotensi menimbulkan masalah keberlanjutan dan perlindungan konsumen. Oleh karena itu, lembaga pembiayaan mikro dituntut tidak hanya memperluas jangkauan layanan, tetapi juga memastikan bahwa sistem pelaporan dan pengelolaan keuangannya mampu merefleksikan kondisi ekonomi yang sebenarnya.

Tantangan pengelolaan dan pelaporan keuangan dalam konteks pembiayaan inklusif umumnya muncul dari beberapa aspek utama. Pertama, kompleksitas operasional akibat jumlah transaksi yang sangat besar dan tersebar di berbagai wilayah. Cull, Demirgüç-Kunt, dan Morduch (2018) menyatakan bahwa skala besar dalam pembiayaan mikro meningkatkan efisiensi jangkauan, tetapi juga memperbesar risiko operasional apabila tata kelola keuangan tidak ditata dengan baik. Kedua, dinamika risiko kredit pada segmen ultra mikro yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kondisi ekonomi rumah tangga, bencana, dan fluktuasi pendapatan. Ketiga, integrasi sistem informasi keuangan dengan data lapangan yang sering kali menghadapi kendala kapasitas SDM dan infrastruktur.

Dalam situasi tersebut, pengendalian internal menjadi elemen krusial dalam tata kelola keuangan. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission (COSO, 2013) menegaskan bahwa pengendalian internal bertujuan untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tiga tujuan utama organisasi, yaitu efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, serta kepatuhan terhadap hukum dan regulasi. Bagi lembaga pembiayaan mikro, pengendalian internal yang efektif memastikan bahwa laporan keuangan tidak hanya memenuhi kepatuhan formal, tetapi juga menjadi alat manajemen risiko dan pengambilan keputusan strategis.

Urgensi restrukturisasi laporan keuangan dan penguatan tata kelola keuangan muncul ketika organisasi menghadapi pertumbuhan skala layanan, perubahan regulasi, atau kompleksitas bisnis yang meningkat. Anthony dan Govindarajan (2014) menyatakan bahwa restrukturisasi sistem keuangan dan pelaporan sering kali diperlukan untuk menjaga keselarasan antara strategi organisasi dan sistem pengendalian manajemen. Dalam konteks lembaga pembiayaan mikro, restrukturisasi laporan keuangan dapat mencakup penataan ulang kebijakan akuntansi, penyempurnaan SOP pelaporan, peningkatan kualitas rekonsiliasi, serta penguatan fungsi pengawasan internal agar laporan keuangan benar-benar mencerminkan kondisi ekonomi lembaga.

Sebagai lembaga pembiayaan yang memiliki peran strategis dalam pembiayaan mikro dan ultra mikro, PT Permodalan Nasional Madani (PNM) menghadapi kompleksitas tata kelola keuangan yang tinggi seiring dengan besarnya skala layanan. Laporan kinerja PNM menunjukkan bahwa jumlah nasabah program Mekaar mencapai lebih dari 14 juta orang pada tahun 2024, meskipun mengalami penyesuaian pada tahun 2025 seiring penguatan kualitas portofolio. Skala layanan ini menuntut sistem pelaporan keuangan yang akurat, konsisten, dan terstandar agar manajemen dapat memonitor kinerja dan risiko secara tepat waktu. Dalam organisasi berskala besar, kesalahan kecil dalam sistem pencatatan atau pengendalian dapat berdampak signifikan terhadap kualitas laporan dan pengambilan keputusan strategis.

Aspek teknis, pembiayaan mikro juga memiliki dimensi sosial yang kuat. Yunus (2007) menekankan bahwa keberhasilan lembaga keuangan mikro tidak hanya diukur dari kinerja finansial, tetapi juga dari dampak sosial dan keberlanjutan layanan bagi kelompok miskin. Oleh karena itu, tata kelola keuangan harus mampu merefleksikan keseimbangan antara tujuan sosial dan keberlanjutan finansial. Laporan keuangan yang disusun secara akuntabel dan transparan memungkinkan pemangku kepentingan menilai sejauh mana lembaga menjalankan mandat sosialnya tanpa mengorbankan kesehatan keuangan.

Dalam konteks tersebut, peran perguruan tinggi melalui program pengabdian kepada masyarakat menjadi sangat relevan. Boyer (1996) memperkenalkan konsep *scholarship of engagement*, yang menekankan bahwa perguruan tinggi memiliki tanggung jawab untuk menghubungkan pengetahuan akademik dengan kebutuhan nyata masyarakat dan organisasi. Program pengabdian berbasis pendampingan memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan yang aplikatif, berkelanjutan, dan kontekstual, terutama dalam penguatan tata kelola keuangan yang membutuhkan perubahan sistem dan perilaku organisasi.

Pendekatan pendampingan juga sejalan dengan pandangan Argyris dan Schön (1996) mengenai *organizational learning*, yang menekankan bahwa perubahan berkelanjutan hanya dapat dicapai melalui proses refleksi bersama, pembelajaran dari praktik, dan perbaikan berulang. Dalam konteks penguatan tata kelola keuangan, pendampingan memungkinkan unit keuangan tidak hanya menerima pelatihan satu arah, tetapi juga mendapatkan asistensi langsung dalam menyelesaikan permasalahan riil, seperti rekonsiliasi laporan, penyesuaian kebijakan akuntansi, dan penerapan SOP pelaporan.

Dengan demikian, latar belakang program “Penguatan Tata Kelola Keuangan PT PNM melalui Program Pengabdian kepada Masyarakat Berbasis Pendampingan” bertumpu pada beberapa argumen utama: (1) pentingnya tata kelola keuangan yang akuntabel dan transparan bagi keberlanjutan lembaga pembiayaan mikro (OECD, 2015; Ledgerwood, 2013); (2) kompleksitas dan tantangan pengelolaan keuangan dalam pembiayaan inklusif yang menuntut pengendalian internal dan kualitas pelaporan yang andal (COSO, 2013; IASB, 2018); (3) urgensi restrukturisasi laporan keuangan sebagai respons terhadap pertumbuhan skala dan tuntutan regulasi (Anthony & Govindarajan, 2014); serta (4) relevansi peran perguruan tinggi dalam memperkuat kapasitas mitra melalui program pengabdian berbasis pendampingan yang aplikatif dan berkelanjutan (Boyer, 1996; Argyris & Schön, 1996).

B. Permasalahan Mitra

Pelaksanaan tata kelola keuangan yang akuntabel dan transparan dalam lembaga pembiayaan mikro berskala besar seperti PT Permodalan Nasional Madani (PNM) tidak terlepas dari berbagai permasalahan struktural dan operasional. Permasalahan tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga terkait dengan kapasitas sumber daya manusia, kompleksitas sistem, serta keberlanjutan proses penguatan tata kelola. Berdasarkan hasil identifikasi awal dan telaah konseptual, permasalahan mitra dalam program pengabdian ini dapat dirumuskan ke dalam tiga isu utama berikut.

Salah satu permasalahan mendasar dalam penguatan tata kelola keuangan adalah kesenjangan kapasitas sumber daya manusia (SDM), khususnya pada level pelaksana dan pengelola laporan keuangan. Noe et al. (2017) menyatakan bahwa kualitas sistem keuangan organisasi sangat ditentukan oleh kompetensi individu yang mengoperasikannya, termasuk pemahaman terhadap standar, prosedur, serta kemampuan analitis dalam membaca informasi keuangan. Dalam konteks lembaga pembiayaan mikro, tantangan ini semakin kompleks karena SDM keuangan harus mampu menerjemahkan data operasional lapangan yang dinamis ke dalam sistem pelaporan yang terstruktur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pada praktiknya, SDM keuangan di lembaga pembiayaan inklusif sering kali berasal dari latar belakang yang beragam, dengan tingkat penguasaan akuntansi, pengendalian internal, dan manajemen risiko yang tidak seragam. Ledgerwood, Earne, dan Nelson (2013) menegaskan bahwa pertumbuhan cepat lembaga keuangan mikro sering kali tidak diikuti oleh penguatan kapasitas SDM yang memadai, sehingga menimbulkan risiko ketidakkonsistenan pencatatan dan lemahnya kualitas laporan keuangan. Kondisi ini juga dapat memunculkan ketergantungan tinggi pada individu tertentu, yang berpotensi melemahkan keberlanjutan sistem ketika terjadi rotasi atau mutasi pegawai.

C. Tujuan dan Manfaat Kegiatan

Tujuan Kegiatan

Tujuan Umum

Tujuan umum kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah memperkuat tata kelola keuangan PT PNM melalui program pendampingan yang sistematis dan berkelanjutan, sehingga tercipta sistem pelaporan dan pengendalian keuangan yang lebih akuntabel, transparan, dan mendukung keberlanjutan lembaga pembiayaan mikro.

Tujuan Khusus

Secara khusus, kegiatan pengabdian ini bertujuan untuk:

1. Meningkatkan kapasitas dan kompetensi SDM keuangan dalam memahami dan menerapkan prinsip tata kelola keuangan yang baik.
2. Membantu mitra melakukan penataan dan penyempurnaan sistem pelaporan keuangan serta pengendalian internal sesuai dengan kebutuhan operasional.
3. Mendampingi mitra dalam proses restrukturisasi laporan keuangan agar lebih konsisten, terstandar, dan informatif bagi pengambilan keputusan.
4. Menumbuhkan budaya akuntabilitas dan pembelajaran berkelanjutan dalam pengelolaan keuangan organisasi.

D. Manfaat Kegiatan

Manfaat bagi Mitra

Bagi mitra, kegiatan ini memberikan manfaat berupa peningkatan kapasitas SDM keuangan, perbaikan kualitas sistem pelaporan, serta penguatan pengendalian internal. Dengan tata kelola keuangan yang lebih baik, mitra diharapkan mampu meningkatkan keandalan informasi keuangan, memperkuat pengelolaan risiko, dan mendukung kualitas layanan pembiayaan mikro secara berkelanjutan.

Manfaat bagi Institusi Perguruan Tinggi

Bagi institusi perguruan tinggi, kegiatan ini menjadi sarana implementasi *tridharma perguruan tinggi*, khususnya pengabdian kepada masyarakat berbasis keilmuan. Boyer (1996) menyebutkan bahwa keterlibatan akademisi dalam pemecahan masalah nyata memperkaya proses pembelajaran dan memperkuat relevansi ilmu pengetahuan. Kegiatan ini juga membuka peluang pengembangan riset terapan, bahan ajar kontekstual, serta jejaring kemitraan strategis dengan lembaga pembiayaan.

Manfaat bagi Pemangku Kepentingan

Bagi pemangku kepentingan yang lebih luas, termasuk regulator dan masyarakat pengguna layanan, penguatan tata kelola keuangan mitra berkontribusi pada peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan terhadap lembaga pembiayaan mikro. Tata kelola yang kuat mendukung keberlanjutan layanan pembiayaan inklusif dan selaras dengan agenda pembangunan ekonomi dan sosial nasional.

E. Metode Pelaksanaan

Metode pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dirancang untuk menjawab permasalahan mitra secara aplikatif, partisipatif, dan berkelanjutan, dengan menempatkan pendampingan sebagai pendekatan utama. Metode ini tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada penguatan praktik tata kelola keuangan melalui proses pembelajaran bersama dan asistensi teknis langsung.

Pendekatan Kegiatan

Pendekatan yang digunakan dalam kegiatan pengabdian ini adalah pendekatan pendampingan partisipatif (*participatory mentoring approach*). Pendekatan ini menekankan keterlibatan aktif mitra dalam setiap tahapan kegiatan, mulai dari identifikasi masalah hingga evaluasi hasil pendampingan. Pretty (1995) menyatakan bahwa pendekatan partisipatif memungkinkan terjadinya proses pemberdayaan karena mitra tidak diposisikan sebagai objek, melainkan sebagai

subjek perubahan. Pendampingan juga mengadopsi prinsip *learning by doing* sebagaimana dikemukakan oleh Kolb (1984), di mana pembelajaran efektif terjadi ketika peserta terlibat langsung dalam praktik nyata, merefleksikan pengalaman, dan melakukan perbaikan berulang. Dalam konteks tata kelola keuangan, pendekatan ini memungkinkan SDM keuangan mitra untuk memahami konsep akuntabilitas dan pengendalian internal tidak hanya secara teoritis, tetapi juga melalui penerapannya dalam proses pelaporan sehari-hari.

Mitra, Sasaran, dan Lokasi Kegiatan

Mitra kegiatan pengabdian ini adalah PT Permodalan Nasional Madani (PNM), khususnya unit atau bagian yang berperan dalam pengelolaan dan pelaporan keuangan.

Sasaran kegiatan meliputi:

1. SDM keuangan (staf dan pejabat struktural terkait pelaporan keuangan),
2. Unit pengendalian internal atau fungsi pengawasan yang relevan,
3. Unit operasional yang memiliki keterkaitan langsung dengan data keuangan.

Lokasi kegiatan disesuaikan dengan kebutuhan mitra dan dapat dilaksanakan secara:

1. luring (tatap muka) di unit kerja mitra, dan/atau
2. daring melalui platform komunikasi digital untuk pendampingan lanjutan.

Pendekatan fleksibel ini sejalan dengan pandangan Creswell dan Poth (2018) bahwa metode implementatif perlu disesuaikan dengan konteks organisasi dan karakteristik partisipan agar hasilnya optimal.

Tahapan Pelaksanaan Kegiatan

Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis dan berkelanjutan sebagai berikut.

Tahap Identifikasi Kebutuhan (Need Assessment)

Tahap awal adalah identifikasi kebutuhan mitra untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi tata kelola keuangan, kapasitas SDM, serta sistem pelaporan dan pengendalian internal yang berjalan. Kegiatan pada tahap ini meliputi:

- a. diskusi awal dengan manajemen dan SDM keuangan,
- b. telaah dokumen kebijakan dan laporan keuangan,
- c. pemetaan permasalahan dan prioritas pendampingan.

Menurut Witkin dan Altschuld (1995), *need assessment* merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa intervensi yang dilakukan relevan dengan kebutuhan nyata mitra dan tidak bersifat generik.

Tahap Perencanaan Program Pendampingan

Berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan, tim pengabdian menyusun rencana program pendampingan yang mencakup:

- a. tujuan pendampingan,
- b. materi dan modul pendampingan,
- c. metode asistensi teknis,
- d. jadwal dan mekanisme monitoring.

Perencanaan ini dilakukan secara kolaboratif bersama mitra agar program memiliki rasa kepemilikan (*sense of ownership*). OECD (2015) menekankan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan sejak tahap perencanaan merupakan kunci keberhasilan penguatan tata kelola.

Tahap Pelaksanaan Pendampingan Teknis

Tahap ini merupakan inti kegiatan pengabdian, yang meliputi:

1. Pendampingan pemahaman tata kelola keuangan, mencakup prinsip akuntabilitas, transparansi, dan pengendalian internal;
2. Asistensi penyusunan dan restrukturisasi laporan keuangan, termasuk penataan SOP, alur pelaporan, dan rekonsiliasi data;
3. Pendampingan implementasi pengendalian internal, sesuai kerangka COSO (2013), terutama pada aspek lingkungan pengendalian dan aktivitas pengendalian.

Pendampingan dilakukan melalui diskusi kasus, simulasi, dan praktik langsung pada dokumen serta sistem yang digunakan mitra. Pendekatan ini sejalan dengan Argyris dan Schön (1996) yang menekankan pentingnya pembelajaran reflektif dalam perubahan organisasi.

Tahap Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala untuk menilai kemajuan pendampingan dan efektivitas intervensi. Indikator evaluasi meliputi:

- a. peningkatan pemahaman SDM keuangan,
- b. perbaikan kualitas dan ketepatan waktu laporan keuangan,
- c. peningkatan kepatuhan terhadap SOP dan pengendalian internal.

Patton (2015) menyatakan bahwa evaluasi berbasis pemanfaatan (*utilization-focused evaluation*) penting agar hasil evaluasi benar-benar digunakan untuk perbaikan program dan keberlanjutan kegiatan.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendukung pelaksanaan dan evaluasi kegiatan, digunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Observasi, untuk melihat langsung praktik pengelolaan dan pelaporan keuangan;
2. Wawancara, dengan SDM keuangan dan manajemen terkait;
3. Studi dokumentasi, terhadap SOP, laporan keuangan, dan dokumen pendukung;
4. Diskusi Kelompok Terfokus (FGD), untuk menggali umpan balik dan refleksi bersama.

Penggunaan berbagai teknik ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan memperkuat validitas temuan pelaksanaan kegiatan, sebagaimana disarankan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014).

Indikator Keberhasilan Kegiatan

Keberhasilan kegiatan pengabdian ini diukur melalui indikator berikut:

- a. meningkatnya kapasitas SDM keuangan dalam memahami tata kelola keuangan,
- b. tersusunnya atau tersempurnakannya SOP pelaporan keuangan,
- c. meningkatnya konsistensi dan keandalan laporan keuangan,
- d. terbentuknya komitmen mitra untuk melanjutkan praktik tata kelola yang telah diperkuat.

Indikator-indikator tersebut bersifat praktis dan relevan dengan tujuan pengabdian, sesuai dengan karakter jurnal PkM yang menekankan dampak nyata bagi mitra.

F. Hasil dan Pembahasan

Bab ini menguraikan hasil pelaksanaan program pengabdian kepada masyarakat berupa pendampingan penguatan tata kelola keuangan pada PT Permodalan Nasional Madani (PNM), serta membahas implikasi dan makna hasil tersebut dalam perspektif tata kelola keuangan dan pengembangan organisasi. Hasil yang dipaparkan tidak dimaksudkan sebagai pengujian hipotesis statistik, melainkan sebagai refleksi empirik atas proses pendampingan, perubahan praktik, serta dampak awal yang dirasakan oleh mitra.

1. Implementasi Program Pendampingan

Pelaksanaan program pendampingan penguatan tata kelola keuangan di PT PNM dilakukan secara bertahap, kolaboratif, dan kontekstual, dengan menyesuaikan dinamika organisasi dan kebutuhan riil mitra. Pendekatan ini dipilih karena penguatan tata kelola keuangan tidak dapat dicapai melalui intervensi satu kali, melainkan membutuhkan proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. OECD (2015) menegaskan bahwa perbaikan tata kelola yang efektif memerlukan proses internalisasi nilai, bukan hanya pemenuhan prosedur formal.

Pada tahap awal, kegiatan pendampingan difokuskan pada penyamaan persepsi mengenai makna dan fungsi tata kelola keuangan yang baik. Diskusi awal menunjukkan bahwa sebagian SDM keuangan dan unit terkait masih memandang pelaporan keuangan sebagai kewajiban administratif yang bersifat rutin dan berorientasi kepatuhan. Pandangan ini sejalan dengan temuan Anthony dan Govindarajan (2014) yang menyebutkan bahwa dalam organisasi besar, sistem pelaporan sering kali dipersepsikan sebagai alat kontrol formal, bukan instrumen strategis.

Melalui diskusi terarah dan refleksi bersama, tim pengabdian menekankan bahwa tata kelola keuangan mencakup prinsip akuntabilitas, transparansi, dan pengendalian internal, yang berfungsi sebagai fondasi keberlanjutan organisasi. Akuntabilitas dipahami sebagai kemampuan organisasi mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya secara jelas dan terukur; transparansi sebagai keterbukaan informasi yang relevan bagi pemangku kepentingan; serta pengendalian internal sebagai mekanisme pencegahan dan deteksi risiko. Pendekatan ini sejalan dengan kerangka COSO (2013) yang menempatkan keandalan pelaporan keuangan sebagai tujuan utama pengendalian internal.

Hasil diskusi menunjukkan perubahan awal dalam cara pandang peserta pendampingan. SDM keuangan mulai memahami bahwa laporan keuangan bukan hanya produk akhir, tetapi bagian dari siklus pengelolaan risiko dan pengambilan keputusan. Perubahan persepsi ini merupakan temuan penting, karena Argyris dan Schön (1996) menegaskan bahwa perubahan organisasi yang berkelanjutan hanya dapat terjadi ketika terjadi *double-loop learning*, yaitu perubahan cara berpikir, bukan sekadar perubahan prosedur.

Tahap selanjutnya adalah pendampingan praktik langsung penyusunan dan penataan laporan keuangan. Pada tahap ini, tim pengabdian bersama mitra melakukan penelaahan terhadap alur pelaporan, mulai dari pengumpulan data operasional, proses pencatatan, rekonsiliasi, hingga penyusunan laporan keuangan. Pendampingan dilakukan dengan menggunakan dokumen dan data riil yang digunakan oleh mitra, sehingga proses pembelajaran bersifat kontekstual.

Hasil penelaahan lapangan menunjukkan beberapa temuan empirik penting. Pertama, masih terdapat ketidakkonsistenan pencatatan pada beberapa akun tertentu akibat perbedaan pemahaman antarunit mengenai kebijakan akuntansi. Kondisi ini sejalan dengan temuan Romney dan Steinbart (2018) yang menyatakan bahwa kompleksitas sistem informasi akuntansi sering memunculkan risiko inkonsistensi apabila SOP dan pemahaman pengguna tidak seragam. Kedua, proses rekonsiliasi

data antarunit belum sepenuhnya dilakukan secara tepat waktu, sehingga berpotensi memengaruhi ketepatan informasi keuangan yang disajikan kepada manajemen.

Melalui pendekatan *learning by doing*, peserta pendampingan diajak untuk mengidentifikasi langsung titik-titik lemah tersebut dan mendiskusikan alternatif solusi yang realistis. Pendekatan ini sejalan dengan teori pembelajaran eksperiensial Kolb (1984), yang menekankan bahwa pembelajaran efektif terjadi melalui siklus pengalaman konkret, refleksi, konseptualisasi, dan eksperimen aktif. Dalam praktik pendampingan, siklus ini terlihat ketika peserta mencoba memperbaiki alur rekonsiliasi, merefleksikan kendala yang muncul, dan menyesuaikan prosedur agar lebih sesuai dengan konteks kerja.

Hasil pendampingan juga terlihat pada proses penataan dan penguatan SOP pelaporan keuangan. Sebelum pendampingan, SOP telah tersedia namun belum sepenuhnya dijadikan acuan kerja yang konsisten. Melalui diskusi dan simulasi, peserta pendampingan mulai memahami pentingnya SOP sebagai alat standardisasi dan pengendalian. Mintzberg (2009) menekankan bahwa standardisasi proses kerja merupakan salah satu mekanisme koordinasi penting dalam organisasi kompleks.

2. Capaian Penguatan Kapasitas SDM Keuangan

Salah satu capaian utama dari pelaksanaan program pengabdian kepada masyarakat ini adalah meningkatnya kapasitas sumber daya manusia (SDM) keuangan dalam memahami dan menerapkan prinsip tata kelola keuangan yang baik. Peningkatan kapasitas tersebut tidak hanya tercermin pada aspek pengetahuan teknis, tetapi juga pada perubahan cara pandang dan sikap profesional terhadap fungsi laporan keuangan dalam organisasi. SDM keuangan mulai memposisikan laporan keuangan sebagai instrumen pengendalian, manajemen risiko, dan pengambilan keputusan strategis, bukan semata-mata sebagai kewajiban administratif periodik.

Perubahan ini menjadi temuan penting dalam konteks lembaga pembiayaan mikro berskala besar seperti PT Permodalan Nasional Madani (PNM), yang memiliki kompleksitas operasional tinggi dan volume transaksi yang masif. Sebelum pendampingan, pemahaman SDM keuangan cenderung terfokus pada pemenuhan tenggat waktu pelaporan dan kepatuhan prosedural. Setelah pendampingan, peserta menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan hubungan kausal antara data operasional, risiko pembiayaan, dan informasi keuangan yang disajikan dalam laporan.

Secara konseptual, peningkatan kapasitas SDM keuangan terlihat dari pemahaman yang lebih utuh terhadap prinsip tata kelola keuangan, khususnya akuntabilitas, transparansi, dan pengendalian internal. OECD (2015) menegaskan

bahwa tata kelola keuangan yang efektif membutuhkan SDM yang memahami tidak hanya “apa yang harus dilaporkan”, tetapi juga “mengapa informasi tersebut penting” bagi pemangku kepentingan. Dalam kegiatan pendampingan, diskusi reflektif mendorong peserta untuk memahami laporan keuangan sebagai representasi kondisi ekonomi organisasi yang harus dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan profesional.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa setelah pendampingan, peserta mampu mengaitkan pos-pos laporan keuangan dengan risiko pembiayaan yang dihadapi lembaga, seperti risiko kredit, risiko operasional, dan risiko kepatuhan. Pemahaman ini sejalan dengan kerangka COSO (2013) yang menempatkan keandalan pelaporan keuangan sebagai bagian integral dari sistem pengendalian internal. Dengan meningkatnya pemahaman konseptual tersebut, SDM keuangan tidak lagi memandang pengendalian internal sebagai beban administratif, melainkan sebagai alat perlindungan organisasi.

Selain peningkatan pemahaman konseptual, pendampingan juga berkontribusi pada penguatan kompetensi teknis dan analitis SDM keuangan. Dalam praktik pendampingan, peserta dilibatkan secara langsung dalam proses penelaahan alur pelaporan, rekonsiliasi data, serta analisis keterkaitan antarunit. Proses ini memberikan ruang bagi SDM keuangan untuk mengembangkan kemampuan analitis dalam membaca dan menafsirkan data keuangan.

Noe et al. (2017) menyatakan bahwa kompetensi SDM keuangan tidak hanya ditentukan oleh penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga oleh kemampuan analitis dan pemahaman konteks organisasi. Temuan lapangan menunjukkan bahwa peserta pendampingan mulai menunjukkan sikap lebih kritis terhadap kualitas data, misalnya dengan mempertanyakan konsistensi pencatatan, kelengkapan dokumen pendukung, dan implikasi risiko dari suatu transaksi. Sikap kritis ini merupakan indikator penting dari peningkatan kapasitas profesional.

Salah satu kekuatan utama dari pendekatan pendampingan dalam program pengabdian ini adalah sifatnya yang kontekstual dan berkelanjutan. Berbeda dengan pelatihan konvensional yang bersifat satu arah, pendampingan memungkinkan SDM keuangan belajar dari situasi nyata yang mereka hadapi sehari-hari. Kolb (1984) menekankan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) memberikan dampak yang lebih mendalam karena peserta terlibat langsung dalam siklus pengalaman, refleksi, dan perbaikan.

Dalam konteks lapangan, SDM keuangan PNM terlibat langsung dalam praktik penyusunan dan penataan laporan keuangan dengan didampingi oleh tim pengabdian. Proses ini memungkinkan peserta untuk mengidentifikasi kesenjangan

antara prosedur formal dan praktik nyata, serta mendiskusikan solusi yang realistis. Temuan ini sejalan dengan pandangan Argyris dan Schön (1996) mengenai *organizational learning*, di mana pembelajaran yang bermakna terjadi ketika individu dan organisasi mampu merefleksikan praktik yang ada dan melakukan perbaikan berulang (*double-loop learning*).

3. Perbaikan Sistem Pelaporan dan Pengendalian Internal

Hasil penting lainnya dari pelaksanaan program pengabdian kepada masyarakat ini adalah terjadinya perbaikan pada sistem pelaporan dan pengendalian internal di lingkungan PT Permodalan Nasional Madani (PNM). Perbaikan tersebut tidak hanya tampak pada aspek administratif, tetapi juga pada perubahan cara kerja, pola koordinasi antarunit, serta meningkatnya kesadaran SDM terhadap pentingnya pengendalian internal sebagai bagian integral dari tata kelola keuangan yang baik. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan sistem tidak dapat dilepaskan dari proses pendampingan yang berkelanjutan dan kontekstual.

Salah satu capaian awal yang signifikan adalah penataan ulang dan penguatan Standar Operasional Prosedur (SOP) pelaporan keuangan. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa sebelum pendampingan, SOP pelaporan sebenarnya telah tersedia, namun belum sepenuhnya berfungsi sebagai pedoman kerja yang efektif. SOP cenderung dipahami sebagai dokumen formal yang disiapkan untuk kepentingan kepatuhan, bukan sebagai alat pengendali proses kerja sehari-hari. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Romney dan Steinbart (2018) yang menyatakan bahwa sistem informasi akuntansi sering kali gagal berfungsi optimal ketika prosedur tertulis tidak diinternalisasi oleh pengguna.

Melalui pendampingan, SOP pelaporan mulai diposisikan sebagai instrumen pengendalian yang hidup (*living document*). Proses pendampingan melibatkan diskusi bersama untuk menelaah kembali alur pelaporan, titik kritis risiko, serta kejelasan peran dan tanggung jawab setiap unit. Pendekatan partisipatif ini mendorong SDM keuangan dan unit terkait untuk memahami SOP bukan sebagai beban tambahan, tetapi sebagai alat bantu untuk meminimalkan kesalahan dan meningkatkan ketertiban kerja. Mintzberg (2009) menegaskan bahwa standarisasi proses merupakan salah satu mekanisme koordinasi utama dalam organisasi kompleks, terutama ketika volume transaksi tinggi dan struktur organisasi tersebar.

Perbaikan sistem pelaporan juga tercermin pada semakin jelasnya alur tanggung jawab antarunit dalam proses pelaporan keuangan. Temuan lapangan menunjukkan bahwa sebelum pendampingan, masih terdapat area abu-abu terkait siapa yang bertanggung jawab pada tahap tertentu, khususnya dalam proses

rekonsiliasi data antara unit operasional dan unit keuangan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan keterlambatan pelaporan dan inkonsistensi data.

Melalui pendampingan, alur tanggung jawab dipetakan secara lebih jelas, mulai dari pengumpulan data operasional, pencatatan, verifikasi, hingga penyusunan laporan keuangan. Kejelasan ini sejalan dengan prinsip *segregation of duties* dalam pengendalian internal, yang menekankan pemisahan fungsi untuk mengurangi risiko kesalahan dan penyimpangan. COSO (2013) menegaskan bahwa pemisahan tugas dan kejelasan tanggung jawab merupakan elemen penting dalam aktivitas pengendalian (*control activities*).

Secara empirik, SDM keuangan melaporkan bahwa kejelasan alur tanggung jawab membantu mempercepat proses pelaporan dan mengurangi potensi saling lempar tanggung jawab antarunit. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan sistem pelaporan tidak hanya berdampak pada kualitas laporan, tetapi juga pada efisiensi proses kerja organisasi.

Aspek lain yang mengalami perbaikan signifikan adalah disiplin rekonsiliasi data antarunit. Rekonsiliasi merupakan proses krusial dalam memastikan keandalan laporan keuangan, terutama pada organisasi dengan volume transaksi tinggi seperti lembaga pembiayaan mikro. Arens, Elder, dan Beasley (2020) menekankan bahwa rekonsiliasi yang tepat waktu dan konsisten merupakan salah satu mekanisme utama untuk mendeteksi kesalahan dan mencegah salah saji laporan keuangan.

Hasil pendampingan menunjukkan adanya peningkatan kesadaran SDM terhadap pentingnya rekonsiliasi sebagai bagian dari pengendalian internal, bukan sekadar tugas tambahan di akhir periode. Melalui simulasi dan praktik langsung, peserta pendampingan memahami bagaimana keterlambatan atau ketidaktepatan rekonsiliasi dapat berdampak pada kualitas informasi keuangan dan pengambilan keputusan manajerial. Secara empirik, mitra mulai menerapkan jadwal rekonsiliasi yang lebih teratur dan terdokumentasi, sehingga proses pelaporan menjadi lebih tertib.

Dari perspektif teori, temuan lapangan ini mendukung kerangka COSO (2013) yang menekankan pentingnya integrasi pengendalian internal dalam proses organisasi sehari-hari. Pengendalian internal tidak diposisikan sebagai fungsi terpisah yang hanya dijalankan oleh unit pengawasan, melainkan sebagai bagian dari budaya kerja yang melekat pada setiap proses. Melalui pendampingan, SDM keuangan mulai memahami bahwa pengendalian internal adalah tanggung jawab bersama, bukan hanya tanggung jawab auditor internal atau unit kepatuhan.

4. Dampak terhadap Tata Kelola dan Layanan Pembiayaan

Penguatan tata kelola keuangan melalui program pendampingan tidak hanya menghasilkan perbaikan pada aspek teknis pelaporan dan pengendalian internal, tetapi juga memberikan dampak yang lebih luas terhadap kualitas tata kelola organisasi dan layanan pembiayaan secara keseluruhan. Dalam konteks lembaga pembiayaan mikro berskala besar seperti PT Permodalan Nasional Madani (PNM), dampak ini menjadi sangat strategis karena berkaitan langsung dengan kemampuan organisasi menjaga keseimbangan antara mandat sosial dan keberlanjutan finansial.

Salah satu dampak utama dari penguatan tata kelola keuangan adalah meningkatnya kualitas tata kelola organisasi secara menyeluruh. Informasi keuangan yang lebih tertib, konsisten, dan andal memungkinkan manajemen memperoleh gambaran yang lebih akurat mengenai kondisi keuangan, kinerja portofolio, dan tingkat risiko yang dihadapi lembaga. OECD (2015) menegaskan bahwa tata kelola keuangan yang baik berfungsi sebagai mekanisme pengawasan dan pengambilan keputusan strategis yang melindungi kepentingan pemangku kepentingan dan menjaga stabilitas organisasi.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa setelah pendampingan, laporan keuangan mulai digunakan secara lebih aktif dalam forum internal sebagai dasar diskusi dan evaluasi kinerja. Informasi keuangan tidak lagi diposisikan sebagai dokumen formal yang bersifat retrospektif, tetapi sebagai alat untuk membaca tren, mengidentifikasi potensi risiko, dan merumuskan langkah perbaikan. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Kaplan dan Norton (2001) yang menyatakan bahwa sistem informasi keuangan yang berkualitas merupakan fondasi penting bagi sistem pengendalian manajemen dan pencapaian tujuan strategis organisasi.

Dampak lain yang signifikan adalah penguatan fungsi pengawasan dan manajemen risiko. Dengan sistem pelaporan yang lebih tertib dan pengendalian internal yang lebih terintegrasi, manajemen memiliki kapasitas yang lebih baik untuk memantau risiko pembiayaan, risiko operasional, dan risiko kepatuhan. COSO (2013) menekankan bahwa keandalan pelaporan keuangan merupakan prasyarat bagi efektivitas manajemen risiko, karena keputusan mitigasi risiko sangat bergantung pada kualitas informasi yang tersedia.

Hasil pendampingan menunjukkan bahwa SDM keuangan dan unit terkait mulai lebih peka terhadap indikator risiko yang tercermin dalam data keuangan, seperti ketidaksesuaian data, keterlambatan rekonsiliasi, atau anomali pada pos-pos tertentu. Kepekaan ini menjadi modal penting bagi penguatan *early warning system* dalam pengelolaan pembiayaan mikro. Secara empirik, mitra melaporkan bahwa

proses identifikasi dan tindak lanjut atas permasalahan keuangan menjadi lebih cepat dan terkoordinasi dibandingkan sebelum pendampingan.

G. Kesimpulan dan Rekomendasi

1. Kesimpulan

Program pengabdian kepada masyarakat berbasis pendampingan yang dilaksanakan pada PT Permodalan Nasional Madani menunjukkan bahwa penguatan tata kelola keuangan pada lembaga pembiayaan mikro dapat dilakukan secara efektif melalui pendekatan yang partisipatif, kontekstual, dan berkelanjutan. Pendekatan pendampingan terbukti lebih relevan dibandingkan pelatihan satu arah, karena memungkinkan terjadinya pembelajaran berbasis praktik nyata, refleksi bersama, serta penyesuaian berulang sesuai dengan dinamika organisasi.

Hasil kegiatan menunjukkan bahwa pendampingan tidak hanya berdampak pada peningkatan kapasitas teknis SDM keuangan, tetapi juga mendorong perubahan cara pandang dan sikap profesional terhadap fungsi tata kelola keuangan. SDM keuangan mulai memposisikan laporan keuangan sebagai instrumen pengendalian, manajemen risiko, dan pengambilan keputusan strategis, bukan semata-mata sebagai kewajiban administratif. Perubahan ini merupakan capaian penting karena menunjukkan terjadinya internalisasi nilai akuntabilitas dan transparansi dalam praktik kerja sehari-hari.

Selain peningkatan kapasitas SDM, program pendampingan juga menghasilkan perbaikan sistem pelaporan dan pengendalian internal. Penataan ulang SOP, kejelasan alur tanggung jawab, serta peningkatan disiplin rekonsiliasi data berkontribusi pada meningkatnya konsistensi dan keandalan laporan keuangan. Secara konseptual, temuan ini menguatkan pandangan bahwa pengendalian internal yang efektif tidak berdiri sebagai fungsi terpisah, melainkan harus terintegrasi dalam proses kerja organisasi dan menjadi bagian dari budaya kerja yang mendukung akuntabilitas.

2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil pelaksanaan program pengabdian dan refleksi atas capaian yang diperoleh, beberapa rekomendasi berikut dapat diajukan.

Pertama, mitra perlu melanjutkan dan memperkuat praktik tata kelola keuangan yang telah dibangun melalui pembaruan SOP secara berkala dan konsistensi penerapan di seluruh unit terkait. Pembaruan SOP hendaknya tidak hanya bersifat administratif, tetapi disertai dengan sosialisasi dan internalisasi kepada SDM agar SOP benar-benar menjadi pedoman kerja. Selain itu, peningkatan

kapasitas SDM keuangan perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui forum pembelajaran internal, pelatihan lanjutan, dan mekanisme berbagi praktik baik antarunit.

Kedua, penguatan peran pimpinan unit dan manajemen perlu terus didorong agar perubahan yang telah dicapai tidak bersifat sementara. Komitmen pimpinan dalam mendukung tata kelola keuangan yang akuntabel dan transparan menjadi kunci keberlanjutan program. Pimpinan diharapkan tidak hanya memberikan dukungan normatif, tetapi juga menunjukkan keteladanan dalam pemanfaatan laporan keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan dan pengawasan kinerja.

Ketiga, perguruan tinggi disarankan untuk mengembangkan program pengabdian lanjutan yang lebih spesifik dan mendalam, misalnya pendampingan manajemen risiko pembiayaan, penguatan fungsi audit internal, atau pengembangan sistem monitoring dan evaluasi berbasis data. Program lanjutan tersebut dapat dirancang sebagai kelanjutan dari pendampingan tata kelola keuangan, sehingga membentuk ekosistem penguatan kapasitas yang komprehensif dan berkesinambungan.

Keempat, model pendampingan yang telah diterapkan berpotensi direplikasi pada unit atau wilayah lain untuk memperluas dampak pengabdian. Replikasi perlu disertai dengan penyesuaian konteks agar tetap relevan dengan karakteristik unit kerja yang berbeda. Dengan replikasi yang terencana, penguatan tata kelola keuangan dapat menjadi bagian dari strategi organisasi secara lebih luas, bukan hanya terbatas pada unit tertentu.

Daftar Pustaka

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management control systems* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2020). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (17th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Boyer, E. L. (1996). The scholarship of engagement. *Journal of Public Service & Outreach*, 1(1), 11–20.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal control—Integrated framework*. New York, NY: COSO.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cull, R., Demirgüç-Kunt, A., & Morduch, J. (2018). *The microfinance business model: Enduring subsidy and modest profit*. *The World Bank Economic Review*, 32(2), 221–244. <https://doi.org/10.1093/wber/lhx025>

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2018). *Conceptual framework for financial reporting*. London: IFRS Foundation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ledgerwood, J. (2013). *The new microfinance handbook: A financial market system perspective*. Washington, DC: World Bank.
- Ledgerwood, J., Earne, J., & Nelson, C. (2013). *The new microfinance handbook*. Washington, DC: World Bank.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pretty, J. N. (1995). Participatory learning for sustainable agriculture. *World Development*, 23(8), 1247–1263. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00046-F](https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00046-F)
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2018). *Accounting information systems* (14th ed.). New York, NY: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). New York, NY: Doubleday.
- World Bank. (2016). *Good practices for financial consumer protection*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2022). *The Global Findex database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19*. Washington, DC: World Bank.

Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. New York, NY: PublicAffairs.