

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Paradigma administrasi publik kontemporer telah mengalami pergeseran signifikan dari model birokrasi klasik menuju *New Public Service* (NPS), yang menekankan bahwa peran utama pemerintah adalah melayani warga negara melalui kolaborasi dan pemberdayaan masyarakat. Menurut Denhardt & Denhardt (2000), administrasi publik harus mengutamakan kepentingan publik dengan menempatkan warga negara sebagai subjek aktif, bukan sekadar objek kebijakan. Dalam konteks Indonesia, mandat ini diaktualisasikan melalui penyelenggaraan pelayanan publik yang prima sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, yang mewajibkan negara hadir dalam memenuhi kebutuhan dasar dan meningkatkan kesejahteraan umum secara inklusif. Salah satu manifestasi pelayanan publik yang krusial saat ini adalah penyediaan akses terhadap sumber daya ekonomi untuk mengatasi ketimpangan structural

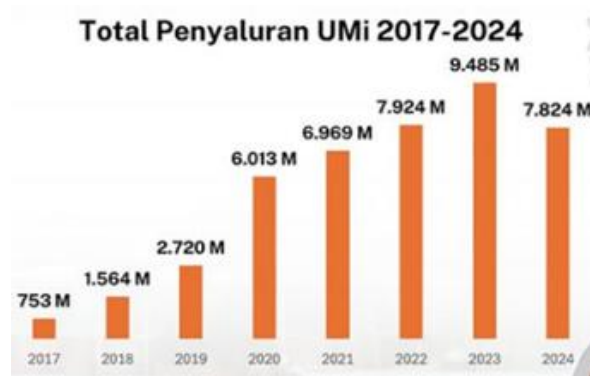
Dimensi kebijakan dan keuangan publik menjelaskan bahwa instrumen permodalan menjadi katalisator utama dalam pengentasan kemiskinan dan penguatan ekonomi akar rumput. Kebijakan keuangan publik tidak lagi terbatas pada alokasi APBN, tetapi juga mencakup pengelolaan pembiayaan mikro yang diarahkan untuk menciptakan *multiplier effect* bagi sektor Usaha Mikro Kecil Menengah dan Koperasi (UMKM-K). Merujuk pada teori Microfinance (Yunus, 2007), akses terhadap modal kecil bagi masyarakat prasejahtera merupakan

instrumen efektif untuk memutus rantai kemiskinan sistemik. Di Indonesia, strategi ini diimplementasikan melalui peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai agen pembangunan (*agent of development*) yang mengintegrasikan aspek profitabilitas dengan misi sosial (*social mission*).

Menurut kajian *bad practice* peranan perusahaan permodalan dalam menopang pembangunan sosial serta ekonomi di Indonesia (Cahyanti, Bragita Dwi. 2023), kondisi perekonomian di Indonesia secara mikro semakin mempersempit aktivitas permodalan UMKM-K yang membuat masyarakat Indonesia kesulitan dalam mencari pekerjaan serta usaha mandiri sebagai mata pencaharian ekonomi mereka. UMKM-K memiliki tren di Indonesia dalam menopang pembangunan ekonomi serta pembangunan nasional. UMKM-K yang ada di Indonesia, sebagian besar merupakan kegiatan usaha rumah tangga yang dapat menyerap banyak tenaga kerja. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan UMKM-K di Indonesia pada tahun 2023, terdapat 65,4 juta UMKM-K yang menyerap tenaga kerja sebesar 123,3 ribu tenaga kerja. Ini membuktikan bahwa dampak dan kontribusi dari UMKM-K sangat berpengaruh terhadap pengurangan tingkat pengangguran di Indonesia. Banyaknya keterlibatan tenaga kerja pada UMKM-K akan membantu mengurangi jumlah pengangguran di Indonesia.

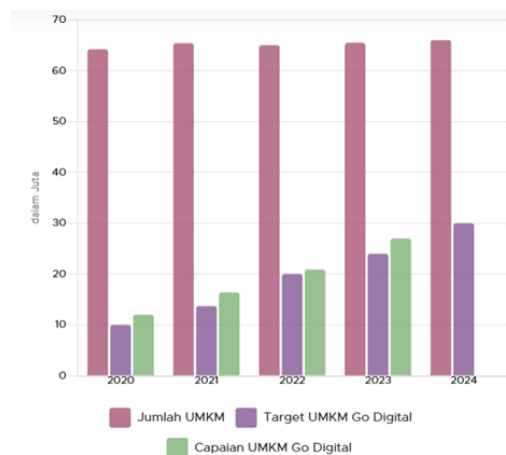
Pemerintah juga telah melakukan pemberian kredit kepada para pelaku usaha mikro yang berada di lapisan terbawah dan belum difasilitasi Kredit Usaha Rakyat (KUR) atau non perbankan. Berdasarkan data dari Badan Layanan Umum (BLU) Pusat Investasi Pemerintah (PIP), Penyaluran Usaha Mikro (UMi) sejak 2017 sampai dengan 2024 telah mencapai Rp26, 2 triliun kepada 7,8 juta debitur.

Gambar 1 1 Total Penyaluran Usaha Mikro (UMi) Tahun 2017-2024



Sumber: Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Gambar 1 2 Jumlah UMKM Go Digital (Dalam Juta)



Sumber: East Ventures

Pelaksanaan pendanaan UMKM-K merupakan salah satu instrumen kebijakan publik yang strategis dalam rangka mewujudkan pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkeadilan. Pemerintah memposisikan pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah sebagai bagian dari fungsi pelayanan publik di bidang ekonomi, khususnya dalam mengatasi keterbatasan akses permodalan yang masih

dialami oleh pelaku usaha mikro pada lapisan terbawah. Belum optimalnya pemanfaatan fasilitas Kredit Usaha Rakyat (KUR), baik melalui perbankan maupun lembaga keuangan nonbank, menunjukkan adanya kesenjangan antara desain kebijakan dan implementasi pelayanan publik di sektor permodalan.

Dalam perspektif Administrasi Publik, kebijakan pendanaan UMKM-K merefleksikan peran negara sebagai *policy maker*, *service provider*, dan *regulator* dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pernyataan Kementerian Keuangan Republik Indonesia mengenai peningkatan penerimaan pemerintah pada Maret 2024 yang didorong oleh investasi menegaskan pentingnya kapasitas fiskal negara dalam mendukung pelaksanaan kebijakan permodalan. Peningkatan penerimaan negara tersebut tidak hanya berimplikasi pada stabilitas keuangan publik, tetapi juga membuka ruang bagi penguatan intervensi pemerintah melalui kebijakan pembiayaan UMKM-K sebagai bagian dari pembangunan nasional. Keberadaan perusahaan permodalan merupakan bentuk konkret dari pelaksanaan kebijakan publik melalui mekanisme kelembagaan.

Dalam kerangka administrasi publik, lembaga permodalan berfungsi sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam menyalurkan modal kepada UMKM-K, sekaligus sebagai instrumen desentralisasi pelayanan publik di bidang keuangan. Pola ini menunjukkan pergeseran peran pemerintah dari pelaksana langsung menuju fasilitator dan pengendali kebijakan, sejalan dengan paradigma *New Public Service* yang menekankan kolaborasi antara negara dan masyarakat dalam penyediaan pelayanan publik. Penerapan kebijakan restrukturisasi kredit menjadi salah satu respons administratif pemerintah terhadap kondisi

ketidakpastian ekonomi yang dihadapi debitur UMKM-K. Kebijakan ini dirancang untuk menciptakan keseimbangan kepentingan antara kreditur dan debitur melalui mekanisme penyesuaian kewajiban pembayaran tanpa menghilangkan prinsip kehati-hatian.

Restrukturisasi kredit dapat dipahami sebagai bentuk pelayanan publik yang adaptif dan responsif, yang menyesuaikan instrumen kebijakan dengan dinamika kebutuhan masyarakat. Pernyataan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) terkait adanya syarat likuidasi bank setelah proses restrukturisasi menegaskan pentingnya pengawasan dan akuntabilitas dalam implementasi kebijakan publik di sektor keuangan (Keuangan OJK). Secara konseptual, aktivitas permodalan UMKM-K merupakan bagian dari penyelenggaraan pelayanan publik yang menuntut penerapan prinsip *good governance*, meliputi akuntabilitas, transparansi, efektivitas, dan kepastian hukum.

Kebijakan permodalan tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan akses modal, tetapi juga untuk memastikan keberlanjutan sistem keuangan serta perlindungan terhadap kepentingan publik. Oleh karena itu, pendanaan UMKM-K dapat diposisikan sebagai arena implementasi administrasi publik yang mengintegrasikan aspek kebijakan, kelembagaan, dan pelayanan dalam rangka mendorong kesejahteraan masyarakat dan pembangunan nasional yang berkelanjutan. Konsep tersebut menjadi penguat aktivitas lembaga permodalan untuk memberikan modal dasar bagi nasabah. Artinya mulai terlihat bahwa kebijakan pemerintah menjadi pengaruh atas kinerja organisasi di lembaga permodalan nasional.

Penguatan peran negara dalam sektor ekonomi melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi representasi dari komitmen strategis pemerintah untuk menginstitutionalisasi dukungan modal bagi sector masyarakat marjinal. Eksistensi PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) menjadi instrumen vital dalam arsitektur ekonomi nasional, di mana pemerintah secara sadar memperkuat struktur permodalan lembaga ini guna menjamin keberlanjutan inklusi keuangan.

Pemerintah membuat kebijakan melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 63 Tahun 2020 tentang penambahan penyertaan modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Permodalan Nasional Madani yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 1999 tentang Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia Untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) Dalam Rangka Pengembangan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah. Nilai penyertaan modal tersebut sebesar Rp1.500.000.000.000,00 (satu triliun lima ratus miliar rupiah) yang bersumber dari APBN TA 2020. Hal ini melegitimasi bahwa PT. PNM (Persero) memiliki tugas yang strategis dalam mengawal permodalan nasional di Indonesia. Dari perspektif administrasi dan keuangan publik, langkah kebijakan ini merupakan bentuk intervensi negara yang terukur untuk memitigasi kesenjangan akses modal. Alokasi dana sebesar itu menegaskan kedudukan PNM sebagai entitas strategis dalam naungan BUMN yang mengemban mandat khusus (*special mission vehicle*) untuk mengawal kedaulatan permodalan nasional. Penelitian ini akan mencoba menelaah lembaga permodalan yang memiliki fungsi pendanaan serta pemberdayaan terhadap UMKM-K di Indonesia, adapun ditemukan data sebagai berikut:

Gambar 1 3 Daftar Lembaga Kredit dan Permodalan BUMN di Indonesia

PT (Persero) Asuransi Kredit Indonesia	BUMN
Perusahaan Umum (Perum) Jaminan Kredit Indonesia	BUMN
PT Danareksa (Persero)	BUMN
PT Permodalan Nasional Madani (Persero)	BUMN
Perusahaan Umum Pegadaian	BUMN
PT PANN (Persero)	BUMN
PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (Persero)	BUMN

Sumber: BPK RI (2024)

Data di atas menjadi alasan pemilihan PT Permodalan Nasional Madani sebagai lokus penelitian karena kesesuaian tujuan perusahaan terhadap permasalahan UMKM-K dan masyarakat menengah ke bawah sebagai sarana pemberdayaan dan permodalan usaha seperti yang telah dinyatakan bahwa tugas PT Permodalan Nasional Madani Mekaar (Persero) yakni memberikan pembiayaan modal kepada perempuan prasejahtera pelaku usaha ultra mikro. PNM Mekaar juga memberikan pendampingan dan program peningkatan kapasitas kepada para pelaku usaha. Selanjutnya terdapat pokok pembahasan terkait permasalahan umum yang sering terjadi pada lembaga permodalan, terkhusus pada PT. PNM Mekaar (Persero).

Penelitian terkait PT Permodalan Nasional Madani sebelumnya telah dilakukan salah satunya yaitu berjudul “Analisis Faktor Kredit Bermasalah Pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Cabang Semarang Barat”. Penelitian tersebut mendeskripsikan bahwa program PNM mengemban fungsi vital sebagai instrumen negara dalam pemberdayaan ekonomi kerakyatan. Tingginya

antusiasme masyarakat di Regional Semarang dalam mengakses modal usaha mencerminkan keberhasilan program dalam menjangkau segmen *unbankable*. Namun, secara administratif, eskalasi permintaan ini menciptakan tantangan pada aspek pengawasan dan kualitas kredit. Selaras dengan temuan Bangkid dkk. (2020) mengenai faktor-faktor kredit bermasalah di Cabang Semarang Barat, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi manajemen risiko dan efektivitas birokrasi pelayanan di PNM Mekaar guna menjamin keberlanjutan fungsi pelayanan publik tersebut. Dalam pelaksanaan permodalannya ditemukan beberapa kendala. Kendala tersebut dibagi menjadi 2, yakni internal dan eksternal. Adapun kendala internal yaitu:

1. Kredit yang macet

Kredit yang macet disebabkan oleh kurang cermatnya kreditur dalam memberikan pinjaman (Manan, 1993). Hal tersebut didorong oleh ekspansi kegiatan yang berlebihan atau dorongan persaingan antara kreditur dengan kreditur yang lain. Dorongan tersebut menyebabkan kebijaksanaan (*beleid*) yang mendorong kemudahan dalam menilai jaminan permodalan. Hal ini dapat diperburuk apabila kreditur tidak memiliki integritas yang baik. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa di PNM Mekaar Semarang mekanisme perizinan peminjaman yang tidak ketat, tuntutan target nasabah yang harus dipenuhi, serta Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dimiliki belum tegas. Hal ini dikonfirmasi oleh Ibu Rahmانيar selaku Kepala Cabang PT PNM Mekaar Semarang Barat.

Adapun kendala eksternal yaitu:

1. Hilangnya Sumber Penghasilan

Menurut Kuncoro dan Suhardjono (2002), terdapat beberapa faktor penyebab terjadinya kredit macet, diantaranya berdasarkan prospek usaha debitur, berdasarkan keuangan debitur, dan berdasarkan kemampuan bayar debitur. Hal tersebut dikonfirmasi oleh Ibu Ririn selaku nasabah PNM Mekaar Semarang Barat yang menjelaskan bahwa faktor ekonomi keluarga dan tanggungjawab yang semakin bertambah membuat usaha tutup sehingga tidak bisa membayar angsuran. Diperkuat oleh Ibu Zulaikhah selaku nasabah PNM Mekaar Semarang Barat yang tidak bisa berusaha kembali karena masa pandemi. Akibatnya tidak bisa membayar angsuran ke PNM.

Penelitian sebelumnya memiliki fokus pada implementasi kegiatan permodalan yang dilakukan oleh PT PNM Mekaar Semarang. Dari hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa PNM Mekaar masih memiliki kendala dalam proses permodalan. Hasil penelitian tersebut sebagai rumusan masalah yang perlu diperluas dari sisi internal perusahaan (PT. PNM Mekaar Regional Semarang) sebagai pelaksana program, terutama terkait aspek perencanaan program dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dewasa ini lembaga permodalan riskan terhadap tantangan finansial maupun sumber daya sebagai masukan (*input*) dalam memperoleh keuntungan atau capaian program yang berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi lembaga permodalan nasional. *Project Management Institute* (PMI) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan kinerja keuangan dan program menjadi tidak efisien adalah karena buruknya komunikasi

yang dibangun oleh internal perusahaan maupun hubungan perusahaan dengan eksternal (*stakeholder*) dalam melaksanakan kerjasama atau program.

Stakeholder mapping menjadi bahasan khusus dari penelitian ini kedepannya. *Stakeholder Mapping* merupakan salah satu teknik input lembaga yang digunakan untuk menganalisis dan memahami perilaku, tujuan, dan dampak pemangku kepentingan dari luar lembaga melalui berbagai metode (Newcombe, R. 2003). Istilah atau teori *stakeholder mapping* pada dasarnya menyampaikan bahwa lembaga merupakan suatu entitas yang tidak hanya beroperasi bagi kepentingannya sendiri melainkan secara normatif wajib memberikan manfaat bagi pemegang kepentingan atau *stakeholder*. Istilah *stakeholder* diperkenalkan pada tahun 1963 oleh *Stanford Research Institute* dan didefinisikan sebagai kelompok yang dapat memberikan dukungan terhadap keberadaan suatu organisasi (Harmoni, 2013). Dengan memetakan pemangku kepentingan di luar lembaga, lembaga diharapkan bisa mengidentifikasi kebutuhan, harapan, dan peran *stakeholder* untuk membangun hubungan yang lebih baik juga untuk meningkatkan kinerja keuangan maupun capaian program agar tercipta efektifitas dan efisiensi. *Stakeholder* sebagai *stakeholder mapping* menjadi salah satu indikator penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, terkhusus pada lembaga permodalan. Hipotesis ini muncul dalam pemaknaan literasi dan praktek bahwa *stakeholder mapping* dapat mempengaruhi serta menerima dampak dari keputusan perusahaan dan kerjasama (Freeman, 1984).

Perusahaan permodalan sebagai sebuah organisasi kerja profit memiliki tanggung jawab terhadap setiap implikasi yang timbul dari aktivitas perusahaan.

Tanggung jawab tersebut meliputi tanggung jawab sosial dan tanggung jawab finansial. Tanggung jawab kemudian dikomunikasikan oleh perusahaan permodalan kepada *stakeholder* melalui pengungkapan *Corporate Social Responsibility* (CSR). Pengungkapan CSR menjadi sinyal yang diberikan pihak manajemen kepada seluruh *stakeholder* termasuk calon investor mengenai prospek perusahaan di masa depan serta menunjukkan nilai lebih yang dimiliki oleh perusahaan atas kepeduliannya terhadap dampak ekonomi, sosial dan lingkungan yang timbul dari aktivitas perusahaan tersebut.

Terdapat perubahan nilai dan norma sosial dalam masyarakat menyebabkan pergeseran legitimasi (Lindblom 1994) dan perusahaan dituntut untuk peka dan mampu menyesuaikan perubahan tersebut sehingga keberlanjutan perusahaan akan terjamin. *Social responsibility* dan *social disclosure* dapat menjadi cara untuk mengurangi tekanan dari *stakeholder* yang muncul akibat adanya *legitimacy gap*. *Legitimacy Gap* muncul ketika ada perbedaan antara harapan serta penilaian masyarakat terhadap setiap kegiatan perusahaan. Munculnya hal ini seringkali terjadi karena minimnya komunikasi untuk menyepakati kebijakan dan kerjasama yang terjalin antara perusahaan dengan *stakeholder* terkait.

Lebih jauh lagi jarak ini akan menghasilkan protes yang dimunculkan dari tiap *stakeholder* yang berdampak pada eksistensi dan stabilitas operasional perusahaan. Pengungkapan CSR akan sangat mengurangi jarak legal yang dilakukan melalui peningkatan kesesuaian antara operasional perusahaan dan harapan masyarakat (nasabah). Pengungkapan CSR dapat memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan dalam hal pendanaan yang didasarkan atas

kecenderungan investor untuk berinvestasi pada perusahaan yang memiliki etika bisnis yang baik, praktik terhadap karyawan yang baik, peduli terhadap dampak lingkungan dan memiliki tanggung jawab sosial perusahaan dengan *stakeholder* didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan kriteria di atas memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan *stakeholder*, memiliki visi yang jauh ke depan dan mampu mengenali warning signals (Kurnianto 2011: 22).

Realitanya, proses lembaga dalam meningkatkan kinerja organisasi tidak terpaku pada satu indikator pemetaan konstituen. Regulasi menjadi frasa dan prasyarat dasar dalam mendasari aktivitas lembaga, terkhusus dalam peningkatan keuangan mandiri (Peraturan OJK RI Nomor 3 Tahun 2023). Konsep kebijakan publik (*Public Policy*) menjadi faktor kedua dalam mempengaruhi kinerja keuangan pada lembaga permodalan. Kebijakan publik dikatakan sebagai “*the authoritative allocation of values for the whole society*”. Definisi ini menegaskan bahwa hanya pemilik otoritas dalam sistem politik (pemerintah) yang secara sah dapat berbuat sesuatu pada masyarakatnya dan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu diwujudkan dalam bentuk pengalokasian nilai-nilai (David Easton 2009: 19). Hal ini disebabkan karena pemerintah termasuk ke dalam “*authorities in a political system*” yaitu para penguasa dalam sistem politik yang terlibat dalam urusan sistem politik sehari-hari dan mempunyai tanggungjawab dalam suatu masalah tertentu dimana pada suatu titik mereka diminta untuk mengambil keputusan di kemudian hari kelak diterima serta mengikat sebagian besar anggota masyarakat selama waktu tertentu.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, terdapat kesepahaman bahwa *stakeholder* dapat mendorong efektivitas kinerja organisasi pada lembaga permodalan dalam banyak aspek seperti aktivitas lembaga, peningkatan keuangan lembaga, dan kegiatan sosial lembaga. Peran *stakeholder* tersebut memperluas peranan lembaga permodalan dengan mendorong fungsi-fungsi pelayanan. Salah satu fungsi *stakeholder* dalam membantu tujuan besar PT. Permodalan Nasional Madani Mekaar (PNM Mekaar) sebagai *holding* dari BUMN yakni untuk mendorong pendanaan dan distribusi pengembangan sosial masyarakat untuk UMKM dan Koperasi serta masyarakat menengah ke bawah.

Implementasi fungsi pemberdayaan oleh PT PNM Mekaar dioperasionalkan melalui integrasi instrumen pembiayaan mikro (*financial capital*) dan jasa manajemen (*human capital*) sebagai manifestasi kebijakan strategis pemerintah dalam akselerasi sektor UMKM-K. Secara teknis, intervensi ini merupakan bentuk kontribusi negara terhadap penguatan sektor riil yang bertujuan untuk menstimulasi munculnya wirausaha baru dengan viabilitas ekonomi yang terukur. Dalam perspektif sosiologi organisasi, dinamika *stakeholder* berfungsi sebagai katalisator dalam difusi peran institusional PNM untuk mendistribusikan kemanfaatan ekonomi (fungsi laten) guna meningkatkan taraf kesejahteraan masyarakat secara sistemik. Merujuk pada teori peran oleh Robbins dalam Sembiring (2012), eksistensi PNM Mekaar ditegaskan sebagai aktor organisasi yang mengemban tugas sesuai dengan ekspektasi sosial (*social expectation*), di mana pemenuhan hak dan kewajiban lembaga bukan sekadar

transaksi finansial, melainkan bentuk kontrak sosial dan akuntabilitas institusional dalam struktur kemasyarakatan yang lebih luas.

PT. PNM Mekaar, dalam kedudukannya sebagai instrumen negara, mengadopsi prinsip responsivitas administratif terhadap *stakeholder* sebagai bentuk pemenuhan akuntabilitas publik dan kewajiban institusional. Komitmen ini diwujudkan melalui fungsi pelayanan publik vertikal, di mana organisasi tidak hanya bertindak sebagai penyalur modal usaha (distribusi sumber daya), tetapi juga sebagai fasilitator penguatan kapasitas (*capacity building*). Pemberian pelatihan dan pembinaan secara komprehensif merupakan strategi intervensi kebijakan yang bertujuan untuk memitigasi risiko kegagalan usaha serta menjamin keberlanjutan ekonomi kelompok masyarakat akar rumput (*grassroots*).

Dalam perspektif tata kelola kolaboratif, sinergi antara PNM Mekaar dengan *stakeholder* menjadi determinan penting dalam mobilisasi sumber daya dan dukungan finansial. Sebagai aktor sentral dalam ekosistem layanan publik, PNM Mekaar dapat memanfaatkan relasi kuasa institusional dan otoritas yang dimilikinya untuk menciptakan koalisi antar-*stakeholder* yang strategis. Sesuai dengan tesis Rosales (2023), penggunaan kewenangan hierarkis (*institutional authority*) oleh lembaga negara berperan sebagai katalisator dalam menyelaraskan kepentingan berbagai pihak demi tercapainya *Core Values* organisasi dan optimalisasi penyediaan layanan publik yang inklusif.

Sejalan dengan dasar operasional perusahaan permodalan, bahwa perusahaan perlu menerapkan prinsip *good governance* serta memaksimalkan jaringan aktor dengan melaksanakan *core values* PNM Mekaar yakni “Kolaboratif”

yang dapat dilaksanakan melalui *stakeholder mapping*. Hal tersebut menjadi kesepahaman penelitian untuk menemukan peranan *stakeholder mapping* terhadap kinerja organisasi perusahaan terkhusus PT PNM Mekaar.

Gambar 1 4 Core Values PNM Mekaar (Stakeholder Input)

	Kami membangun kerja sama yang sinergis. We encourage synergistic cooperation.	• Terbuka bekerja sama dengan berbagai pihak. • Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah. • Bersinergi untuk mencapai tujuan bersama. • Opening to cooperate with various parties. • Encouraging synergy to get benefits and added value. • Synergizing to achieve common goals.
---	---	---

Sumber: Laporan Tahunan PNM Mekaar Tahun 2024

Perkembangan kolaborasi dalam lingkungan PNM Mekaar perlu diperhatikan berdasarkan pengukuran orientasi pengurus pusat serta *stakeholder* perusahaan dalam proses kolaborasi di PNM Mekaar regional. Hal ini sesuai dengan pendapat Emerson dan Nabatchi (2015), yang mengatakan bahwa para pihak membutuhkan insentif tertentu untuk berkolaborasi dan ketika insentif ini terlihat sebagai hasil yang penting maka motivasi untuk berkolaborasi akan meningkat. Lokus penelitian ini adalah PNM Mekaar Regional Semarang, adapun hal ini didasari oleh kuantitas nasabah serta potensi pengembangan program di Semarang dinilai prospek berdasarkan persebarannya, yakni PNM Mekaar Regional Semarang yang bertempat di Gajahmungkur, Kota Semarang mengawasi sekitar 11 unit PNM Mekaar dan UlaMM dengan total 22 ribu nasabah. Hal ini juga menjadi pertanyaan masalah yang melatarbelakangi terkait bagaimana PNM Mekaar Regional Semarang mengelola proses kerjasama antar aktor yakni *Account Officer* (AO) terhadap nasabah dengan beban cabang aktif sebanyak 11 unit cabang serta 22 ribu nasabah di Semarang.

Tabel 1 1 Perbandingan Jumlah Nasabah Lima Daerah Terluas di Jawa Tengah

No	Nama Daerah	Jumlah Nasabah PNM
1	Semarang	22.000
2	Tegal	20.562
3	Solo	3.000
4	Magelang	18.900
5	Pekalongan	15.064

Sumber: Laporan Persebaran Nasabah PNM Mekaar dan Ulamm 2024

Urgensi pembuatan pedoman kerja sebagai aturan manajerial yang mengatur hubungan kerjasama antar kedua pihak yakni *Account Officer* (AO) dan Nasabah PT. PNM Mekaar Semarang yang sejalan dengan Kaplan dan Norton (1996) bahwa ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan PNM melalui lingkungan yang kompetitif. Ukuran tersebut adalah *lagging indicator* yang tidak akan mampu menangkap nilai yang telah diciptakan atau dihancurkan oleh berbagai tindakan manajer dalam periode akuntansi terakhir. Sejalan dengan definisi tersebut, beban organisasi diakumulasi dari pelayanan melalui kuantitas nasabah PT. PNM Mekaar Regional Semarang. Ditambah munculnya motivasi *stakeholder* adalah karena adanya potensi dan target yang positif dalam hal ini adalah jumlah nasabah PT. PNM Mekaar sebanyak 22 ribu nasabah.

Tabel 1 2 Data Persebaran Unit Cabang dan Jumlah Nasabah PNM Mekaar Regional Semarang

No	Cabang Kota	Jumlah Nasabah	Cabang Kabupaten	Jumlah Nasabah
1	Mijen 1	1314	Bringin	1609
2	Mijen 2	2330	Pabelan	1725
3	Tembalang	3023	Suruh 1	1104
4	Semarang Utara	3087	Suruh 2	1801
5	Semarang Barat	2366	Tengaran	2144
6			Ungaran	1865
Total		12090		10248
		22.338		

Sumber: Laporan Persebaran Nasabah PNM Mekaar dan UlaMM Tahun 2024

Sebagai upaya tindak lanjut, penelitian ini mencoba mengkaji implementasi *stakeholder mapping* yang dilakukan di PNM Mekaar Regional Semarang. Hal tersebut ditelusuri berdasarkan implementasi program di PNM Mekaar Regional Semarang yang seringkali mengalami hambatan pada kegiatan pembayaran pinjaman yang diberikan oleh PNM Mekaar Semarang kepada nasabah sebagai bentuk pelaksanaan program pemberdayaan UMKM dan Perempuan wirausaha.

Dalam hal ini nasabah (debitur) menjadi salah satu *stakeholder* eksternal perusahaan yang berfungsi sebagai nilai tukar permodalan yang dilakukan oleh Perusahaan *venture*. Lebih jauh lagi pelaksanaan *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Regional Semarang belum konsekuen jika dilihat dari laporan Bursa Efek Indonesia sebagai evaluator bisnis permodalan ventura. Dalam kajian manajemen dan pengembangan kapasitas usaha (PKU), terdapat program regular (*Business to Customer*) ataupun yang bersifat *special project* (*Business to Business*). Program-program pemberdayaan, penguatan dan pengembangan UMK yang dilakukan dengan skema kerjasama dan kolaborasi. Target penerima manfaat dari program pemberdayaan tersebut diprioritaskan dari nasabah PNM Mekaar.

Kajian *stakeholder* dalam PNM Mekaar Regional Semarang harus dipetakan berdasarkan prioritas *stakeholder* terhadap PNM Mekaar Regional Semarang. Dalam Ma, Wang, Wu, dan Tseng (2018), Lansiluoto et al. (2013) menyatakan bahwa *stakeholder* dapat terbagi menjadi dua bagian, yaitu *stakeholder* utama (*primary stakeholders*) dan *stakeholder* lainnya atau pendukung (*secondary stakeholders*). *Stakeholder* utama yang terkait dan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan diantaranya yaitu pemegang saham (*shareholder*), pemasok (*suppliers*), pelanggan (*customer*), pekerja (*employee*), dan juga pesaing (*competitor*). Sedangkan *stakeholder* lainnya atau pendukung terdiri dari komunitas, kelompok aktivis lingkungan atau sosial, dan juga pemerintah maupun pembuat kebijakan lainnya. Untuk memetakan *stakeholder*, terdapat 4 (empat) tahapan yang perlu dilakukan Business for Social Responsibility (BSR), 2011). Tahap pertama yaitu mengidentifikasi (*identifying*) atau membuat daftar pihak – pihak yang berkaitan

langsung dengan perusahaan (*stakeholder*), seperti organisasi dan individu. Selanjutnya, daftar *stakeholder* tersebut dianalisis (*analyzing*) lebih lanjut untuk memahami relevansinya, memahami hubungan timbal balik antara perusahaan dengan *stakeholder*, dan memberikan prioritas berdasarkan kepentingan *stakeholder*

Gambar 1 5 Mapping Process



Sumber: Business for Social Responsibility (BSR), 2011

Konteks *stakeholder mapping* pada PNM Mekaar perlu dibahas melalui mapping process di atas. Hal ini dikarenakan PNM Mekaar Regional Semarang sebagai lembaga keuangan mikro yang fokus pada penyediaan modal usaha bagi masyarakat dengan kelemahan ekonomi serta memiliki karakteristik unik dalam pengelolaan *stakeholder* dalam membina serta memberdayakan modal usaha di masyarakat terkhusus nasabah PNM Mekaar di Gajahmungkur Semarang. Ditopang dengan faktor yang paling dominan Daerah Gajahmungkur Semarang yaitu kondisi sosial, ekonomi, dan budaya di daerah ini dapat mempengaruhi dinamika hubungan antara PNM Mekaar dengan *stakeholder*. Berdasarkan Kebijakan Pemerintah Kota Semarang pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) tahun 2021-2026, kondisi demografi Kota Semarang merupakan wilayah dengan laju pertumbuhan penduduk tertinggi Se-Provinsi Jawa Tengah. Sebagai salah satu kota besar di Indonesia, jumlah penduduk Kota

Semarang tercatat sebanyak 1.685.909 jiwa pada tahun 2023 dengan kepadatan mencapai 4.534 jiwa/km².

Tabel 1 3 Jumlah Penduduk dan Kepadatan Penduduk Kota Semarang Tahun 2021-2023

Kota Semarang	Jumlah Penduduk			Kepadatan Penduduk		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
	1.656.564,00	1.659.975,00	1.694.743,00	4.431,92	4.431,92	4.534,07

Sumber: BPS Kota Semarang

Data di atas menghantarkan bahasan penelitian ini untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi di lembaga permodalan serta melihat implementasi pelaksanaan *stakeholder mapping* melalui pengadaan pedoman kerjasama, sosialisasi dan evaluasi kerjasama bersama pemangku kepentingan sesuai amanat PP Nomor 63 Tahun 2020. Berdasarkan teori *stakeholder*, manajemen organisasi melalui penyelarasan kebijakan kerjasama sangat ditekankan untuk melakukan aktivitas yang dianggap penting oleh *stakeholder* mereka dan melaporkan kembali aktivitas-aktivitas tersebut pada *stakeholder*. Teori ini menyatakan bahwa seluruh *stakeholder* memiliki hak untuk disediakan informasi tentang bagaimana aktivitas organisasi mempengaruhi mereka (Program, *sponsorship*, CSR, dan lain-lain). Namun demikian, tujuan yang lebih luas dari teori *stakeholder* adalah untuk menolong manajer korporasi dalam meningkatkan nilai dari dampak aktivitas-aktivitas mereka dan meminimalkan kerugian-kerugian bagi *stakeholder*.

Tujuan dari teori penyusunan *stakeholder mapping policy* adalah untuk memberi batasan hukum dan formal dalam pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan *stakeholder* ataupun peningkatan kinerja program perusahaan. Dalam teori ini *stakeholder* berpengaruh dalam proses kerjasama dan operasional input serta potensi yang dimiliki oleh organisasi, karena hanya dengan pengelolaan *stakeholder* yang baik dan maksimal atas seluruh potensi inilah organisasi akan dapat menciptakan *value added* untuk mendorong kinerja organisasi perusahaan yang menjadi orientasi para *stakeholder* dalam mengintervensi manajemen operasional dan kerjasama organisasi. Berdasarkan penelusuran kajian laporan kinerja organisasi dan evaluasi perusahaan yang dipaparkan di atas, terdapat pertanyaan penelitian terkait proses *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Regional Semarang. Yakni, Bagaimana proses *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Gajahmungkur Semarang? dan Apa faktor-faktor yang mempengaruhi proses *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Gajahmungkur Semarang?

1.2 Identifikasi Masalah

Mengacu pada penjabaran latar belakang di atas, maka ditemukan identifikasi permasalahan dalam penelitian ini yang mencakup:

1. Belum terdapat Prosedur permodalan yang menerapkan akuntabilitas, transparansi, *fairness* (keadilan) dibuktikan dengan masih terdapat kredit yang terhambat dan bermasalah.

2. Belum terdapat pedoman dan rencana *stakeholder mapping* di PT. PNM Mekaar Regional Semarang yang terdokumentasi pada laporan tahunan PT. PNM Mekaar.
3. Belum terdapat pedoman kolaborasi serta kerjasama antara PNM dengan daerah pengelola nasabah (*account officer*) sedangkan beban pelayanan semakin bertambah seiring meningkatnya jumlah nasabah sebanyak 22.338 di PNM Mekaar Regional Semarang.

1.3 Rumusan Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk menelusuri hubungan antara *stakeholder mapping* dalam peningkatan atau penurunan kinerja organisasi di Kantor PNM Mekaar Regional Semarang. Baik hal tersebut terjadi karena bentuk kerjasama yang tidak mengakomodir margin daripada pemasukan PNM Mekaar sendiri. Juga terkait pemetaan fungsi kebijakan publik dari setiap lembaga, organisasi, dan bank yang melakukan kerjasama dengan PNM Mekaar. Maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Gajahmungkur Semarang?
2. Apa faktor-faktor yang mempengaruhi proses *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Gajahmungkur Semarang?

1.4 Tujuan Penelitian

Diketahui bahwa permasalahan yang ditemukan disebabkan oleh menurunnya kemampuan *stakeholder mapping* di PT PNM Mekaar Semarang dalam melakukan perencanaan, sosialisasi, evaluasi dan transparansi kerjasama. Melalui fenomena tersebut peneliti berupaya untuk menemukan pedoman kerjasama turunan di Daerah lembaga yakni PT. PNM Mekaar Regional Semarang, menemukan rencana dan implementasi kerjasama perusahaan yang dilaporkan pada laporan tahunan PT. PNM Mekaar, serta menemukan pedoman kerjasama program permodalan antara *Account Officer* (AO) dengan nasabah PT. PNM Mekaar sebagai sarana permodalan yang hadir di Kota Semarang dan tentu secara umum di Indonesia. Lebih lanjut peneliti berupaya menemukan fenomena *bad practice* dari *stakeholder mapping* yang dilakukan PNM Mekaar regional Semarang sebagai upaya *check and balances* rencana kerjasama yang terdokumentasikan pada laporan tahunan dan mengidentifikasi aktor pemangku kepentingan (*stakeholder*) di PNM Mekaar Regional Semarang. Adapun Terdapat satu sarana teori yaitu *Stakeholder mapping* untuk memaksimalkan perencanaan kerjasama, transparansi, dan akuntabilitas kerjasama internal dan eksternal di PT. PNM Mekaar Regional Semarang. Berdasarkan rumusan masalah yang diberikan, berikut adalah tujuan penelitian yang dapat dirumuskan:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Gajahmungkur Semarang.

2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi proses *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Regional Semarang.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Praktis

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan menambahkan pengetahuan atau pengalaman nyata peneliti mengenai proses *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Regional Semarang dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi di PNM Mekaar Regional Semarang, Gajahmungkur, Kota Semarang.

2. Bagi PNM Mekaar Semarang

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terkait proses *stakeholder mapping* mulai dari tahap perencanaan hingga evaluasi untuk mendorong kinerja organisasi di PNM Mekaar Regional Semarang, Gajahmungkur, Kota Semarang

3. Bagi *Stakeholder*

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai proses *stakeholder mapping* dalam menilai kinerja organisasi melalui deskripsi analisis untuk memberikan pertimbangan kepada stakeholder yang akan bermitra dengan PNM Mekaar Regional Semarang, Gajahmungkur, Kota Semarang

1.5.2 Kegunaan Teoritis

Secara Umum, Penelitian ini adalah sebagai bentuk kajian ilmiah untuk menemukan masalah dalam lembaga publik yang bergerak di sektor permodalan di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan menggunakan pendekatan ilmiah dan kajian administrasi publik. Secara khusus, penelitian ini diharapkan dapat menemukan solusi alternatif dalam mendorong efektivitas lembaga permodalan (PNM Mekaar Regional Semarang) untuk meningkatkan kinerja organisasi pada layanan permodalan usaha maupun bantuan permodalan usaha makro melalui pendekatan teori *Stakeholder Mapping*. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan dan pengetahuan bagi peneliti lainnya untuk menambah kajian lingkup dalam proses *stakeholder mapping* di lembaga permodalan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian sejenis.

1.6 Kajian Pustaka

1.6.1 Penelitian Terdahulu

Tabel penelitian terdahulu di bawah ini menunjukkan bahwa terdapat penelitian lain yang pernah diteliti dan memiliki kesamaan tertentu dengan penelitian yang sedang dilakukan yakni “Analisis *Stakeholder Mapping* Pada Kantor Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Regional Semarang”. Tabel ini berupaya menunjukkan tidak adanya plagiasi dari penelitian sebelumnya.

Tabel 1 4 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Penelitian Terdahulu	Landasan Teori	Metode	Hasil Penelitian
1.	Widya, Ratih dkk (2023)	Untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan (<i>stakeholder</i>) dan perannya dalam	Terdapat beberapa model pemetaan stakeholders diantaranya triple helix, quadra helix, dan penta helix. Konsep triple helix	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.	Hasil penelitian menunjukkan terdapat 3 pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan ini yaitu pemerintah, pihak swasta atau dunia usaha, dan masyarakat. Pemerintah Desa Maron berperan sebagai pelaksana bersama dengan Karang Taruna Desa Maron, Bumdes Sumber Lancar, Dinas Pariwisata dan

		pengelolaan Danau Menjer.	melahirkan suatu konsep hubungan yang komprehensif antara ilmu pengetahuan, sektor industri atau perdagangan dan sektor publik. Sementara quadra helix ditambah satu stakeholders lain yaitu masyarakat madani (civil society), dan stakeholders pada konsep penta helix disempurnakan menjadi lima yaitu dengan menambah media massa (mass media) (Astuti et al, 2020 : 100-105)		Kebudayaan Kabupaten Wonosobo, dan Kelompok Nelayan.
2.	A Bakrie, Usman Be rto (2024)	Untuk mengetahui pengaruh reaksi <i>Stakeholder</i> yang dilihat pada sosial media (Facebook, Twitter, Instagram	Penelitian ini menggunakan teori Stakeholder dan Teori Legitimasi. Kedua teori ini baik legitimasi dan stakeholder theory	Metode dalam penelitian ini dilakukan melalui metode observasi. Metode pengumpulan data menggunakan metode dengan cara mencatat atau	Terdapat pengaruh antara <i>stakeholder engagement</i> terhadap peningkatan kinerja keuangan yang diukur melalui sosial media sebagai bentuk kritik dan saran terhadap CSR. Adapun dibuktikan bahwa kinerja keuangan memiliki tingkat pengembalian ekuitas yang cukup rendah sehingga menjadi bentuk kausalitas

		dan Youtube) terhadap kinerja organisasi. Dengan menggunakan dua variabel tambahan yaitu besar dan usia perusahaan.	merupakan teori yang menjelaskan tentang motivasi para manajer atau organisasi untuk melakukan pengungkapan laporan berkelanjutan. Jika teori stakeholder dimotivasi oleh pertanggung jawaban kepada para pemangku kepentingan, maka teori legitimasi menggunakan motivasi untuk mendapatkan pengesahan atau penerimaan dari masyarakat (Van Der Laan 2009).	mendokumentasikan data laporan keuangan yang ada pada situs resmi Bursa Efek Indonesia dan publikasi CSR pada platform sosial media (Facebook, Twitter, Instagram, dan Youtube) resmi perusahaan. Secara khusus, respon (like, komentar, retweet, like, dislike, dan jumlah views) stakeholder terhadap postingan terkait berita CSR dari setiap akun social media perusahaan akan dipergunakan.	stakeholder engagement dengan peningkatan kinerja keuangan.
--	--	---	--	--	---

3.	Lindawati, A Puspita, Marsella (2015)	Tujuan penelitian menjelaskan beberapa signifikansi teori dalam proses pembentukan lahirnya konsep CSR bagi perusahaan. Tanggung jawab dikomunikasikan oleh perusahaan kepada <i>stakeholder</i> melalui pengungkapan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR).	Salah satu cara yang mudah dipraktekkan adalah belajar pada praktek manajemen terbaik/ <i>Best management practices</i> (Suarez, 2016) dalam rangka mencapai kinerja usaha yang diharapkan. Pengalaman dan kedewasaan UKM berusaha (Adriani et al, 2018) tidak cukup sebagai bekal menghadapi persaingan global.	Dalam penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur. Tinjauan literatur adalah proses menggambarkan teori, temuan, dan sumber penelitian lain yang diperoleh dari referensi untuk digunakan sebagai dasar penelitian. Metode yang digunakan untuk mencari jurnal adalah melalui Google Scholar. Studi ini bertujuan mengajukan gagasan konseptual tentang pengembangan CSR. Fokus pembahasan diarahkan pada dukungan para pemangku kepentingan (<i>stakeholders</i>)	Untuk memastikan keberhasilan program pelatihan sebagai salah satu bentuk upaya nyata mengembangkan kapasitas pengusaha UKM, perlu digunakan suatu model sistem pelatihan yang tepat. Sistem ADDIE merupakan model dalam mengembangkan program pelatihan. Sistem ini mampu memberikan bentuk pelatihan iterative (berulang) yang selaras dengan pendekatan umpan balik untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif serta bermanfaat dalam menyusun materi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan zaman.
----	---------------------------------------	---	---	---	--

4.	I Putu Cakra Putra Adnyana (2019)	1. Mengetahui peran stakeholder dalam kegiatan Pengembangan Tebu Rakyat di pabrik Gula (PG) pekat PT SMS Kabupaten Dompu 2. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat peran stakeholder dalam kegiatan Pengembangan Tebu Rakyat di PT SMS	Dalam penelitian ini menggunakan landasan teori: Robbins (2001, h.227) dan Hummels dalam Hadi (2011, h.103) mendefinisikan peran sebagai “<i>a set of expected behavior patterns attributed to someone occupying a given position in a social unit</i>”. Menurut Soekanto (1990) peran adalah suatu konsep perihal apa yang dapat dilakukan individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat, peranan meliputi norma- norma yang dikembangkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat, peranan dalam arti ini merupakan rangkaian	Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data primer diperoleh melalui wawancara. Data sekunder diperoleh melalui dokumen- dokumen/arsip (Sugiyono, 2004). Penentuan responden dilakukan secara Purposive Sampling (pengambilan sampel secara sengaja), sehingga didapat responden 51 orang yang terdiri dari 36 orang pengurus dan anggota koperasi tebu, 10 orang penyuluh, 5 orang karyawan PT SMS.	Berdasarkan penelitian, ditemukan bahwa: <i>Stakeholder</i> terkait dalam Pengembangan Tebu Rakyat pada wilayah kerja PT SMS telah menjalankan peran dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari peran stakeholder dalam kegiatan (1) Pemberian kredit modal kepada petani tebu; (2) Kegiatan penyuluhan; (3) Kegiatan Forum Temu Kemitraan; (4) Kegiatan kebun inti; dan (5) sistem pembayaran. Masalah koordinasi dan pembayaran sudah bisa diselesaikan, hanya saja penyuluh di bidang perkebunan perlu ditingkatkan kinerjanya dengan melakukan pendampingan ke petani tebu secara masif dan intensif.
----	-----------------------------------	--	---	--	---

		Kabupaten Dompu.	peraturan- peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan.		
5.	Cahyanti, Bragita Dwi (2023).	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan Kinerja organisasi (keuangan) sebelum dan sesudah <i>Holding Company</i> pada PT. PNM Mekaar.	<i>Holding company</i> adalah perusahaan yang mengendalikan satu atau lebih perusahaan lain (anak perusahaan) melalui kepemilikan saham mayoritas. Kinerja keuangan merupakan cerminan kesehatan suatu lembaga permodalan. Dengan melakukan analisis yang komprehensif, manajemen dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan jangka panjang.	Penelitian menggunakan metode penelitian kuantitatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data dengan data sekunder, populasi yaitu Laporan Keuangan PT. PNM Mekar. Sampel dalam penelitian ni berupa neraca dan laporan laba/rugi PT. PNM Mekar, analisa data dengan menggunakan metode statistik uji beda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Berdasarkan hasil uji Paired Sample T-test tidak terdapat perbedaan ada Rasio Likuiditas sebelum dan setelah Holding Company Berdasarkan hasil uji Paired Sample T-test terdapat perbedaan ada Rasio profitabilitas sebelum dan setelah Holding Company Berdasarkan hasil uji Paired Sample T-test tidak terdapat perbedaan ada rasio aktivitas sebelum dan setelah Holding Company Berdasarkan hasil uji Paired Sample T-test tidak terdapat perbedaan ada Rasio solvabilitas sebelum dan setelah Holding Company

			Indikator dalam menentukan probabilitas kinerja keuangan: a. Return on Assets (ROA): Mengukur efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan laba b. Return on Equity (ROE): Mengukur tingkat pengembalian bagi pemegang saham. c. Net Profit Margin: Mengukur persentase laba bersih terhadap pendapatan		
6.	Rizky Fadhila, Izzani Ulfi. (2021)	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel pelatihan dan jam kerja terhadap kinerja	Kinerja adalah hasil kerja yang mampu dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif	Penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket kepada responden yang bekerja di PNM Mekaar Syariah di Kota Depok. Sedangkan	Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada variabel pelatihan, jam kerja terhadap kinerja dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa, variabel pelatihan tidak mempengaruhi kinerja karyawan PNM Mekaar Syariah di Kota Depok

		pegawai PNM Mekaar Syariah Depok	dan kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawabnya, dalam upaya mencapai tujuan organisasi serta tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika (Mangkunegara, 2015). Jam kerja adalah waktu yang ditetapkan untuk melakukan suatu pekerjaan. Sedangkan menurut Undang-undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, jam kerja adalah waktu untuk melakukan pekerjaan, yang dapat dilakukan pada sian	untuk teknik analisis dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda (Multiple Regression Analysis).	
--	--	---	---	--	--

			g hari dan atau malam hari.		
7.	Najikatus Solekah, Ika Indriasari, Hawik Ervina Indiworo . (2023)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penggunaan teknologi informasi, kompetensi sumber daya manusia, dan <i>sharing knowledge</i> terhadap kinerja karyawan Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar di Demak	Kinerja berasal dari kata <i>job performance</i> atau <i>actual performance</i> dengan arti hasil yang dicapai seorang karyawan. Kinerja adalah perolehan kerja berdasarkan jumlah atau banyaknya dan tingkat baik buruknya sesuatu yang dialami karyawan saat melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab atau pengetahuan (Mangkunegara, 2000).	Dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dan sampel berjumlah 105 orang karyawan Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar di Demak. Teknik pengumpulan data menggunakan sumber primer. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner. Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket yang berisi pertanyaan mengenai teknologi informasi, kompetensi sumber daya manusia, <i>shari knowledge</i> , dan kinerja karyawan.	Penggunaan teknologi informasi, Kompetensi sumber daya manusia, dan <i>sharing knowledge</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Demak. Meningkatkan penggunaan teknologi informasi, maka kinerja karyawan mengalami kenaikan.

8.	Maulida M (2024)	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PNM Mekaar Banjarmasin	Terbentuknya motivasi dikarenakan adanya kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kinerja karyawan berindikator pada kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, serta komitmen kerja	Metode dan rancangan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan merupakan penelitian berbasis survey.	Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PNM Mekaar Banjarmasin bahwa didapatkan hasil nilai R yaitu sebesar 0,864 dan koefisien determinasi (Rsquare) sebesar 0,746. Pengaruh X-Y = 74,6%
9.	Zhang, (2024)	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak collaborative governance (Stake holder mapping) pada tahun 2015 – 2019	Literatur ini memberikan sedikit wawasan tentang bagaimana kepercayaan dalam konteks usaha baru awalnya terbentuk di antara para pengusaha dan pemangku kepentingan awal mereka. Kami tegaskan, hal ini disebabkan oleh fakta bahwa literatur	Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan (<i>Library Research</i>). Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilaksanakan dengan menggunakan literature (Kepustakaan), beberapa teori dari beberapa buku, catatan, maupun hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan	Hasil penelitian menunjukan bahwa selama inisiasi usaha, pemangku kepentingan mengharuskan wirausahawan menyampaikan pesan interpersonal yang bernuansa untuk mengembangkan, pada awalnya, dimensi kepercayaan – kemampuan, kebajikan, dan integritas – untuk secara efektif membangun hubungan yang memungkinkan kemunculan perusahaan baru yang sukses.

			berorientasi kepercayaan yang ada (a) berfokus pada hubungan di mana ada sejarah, dan (b) berfokus pada hubungan di mana pemberi kepercayaan dan penerima kepercayaan mudah diidentifikasi dan stabil dari waktu ke waktu. Kami mengurangi masalah ini dan menunjukkan bagaimana kami dapat menggunakan kerangka kerja Mayer et al. untuk mengeksplorasi kepercayaan awal di antara para pengusaha dan pemangku kepentingan utama mereka. Dengan demikian, hal ini memberikan	masalah yang akan dibahas (Danandjaja, 2014)	
--	--	--	--	---	--

			spesifikasi ulang teoritis yang diperlukan untuk teori pemangku kepentingan dan literatur kepercayaan yang dapat memfasilitasi berbagai lini baru yang menarik dari penelitian masa depan dengan teori dan praktik		
10.	I Made, Dewa Ayu Putu (2017)	Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja keuangan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Adat Sumerta di Denpasar	Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan salah satu lembaga desa yang merupakan unit oprasional serta berfungsi sebagai wadah kekayaan desa yang berupa uang atau surat-surat berharga lainnya (Bank Pembangunan Daerah Bali, 2002:62).	Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan rasio-rasio antara lain : rasio permodalan, analisis kualitas aktiva produktif, analisis Rentabilitas, dan analisis likuiditas	Berdasarkan analisis melalui 4 faktor penilaian kinerja keuangan di LPD: - Perhitungan ratio - Perhitungan kualitas Aktiva - Perhitungan rentabilitas <i>return on total asset</i> (ROA) - Perhitungan likuiditas (ratio alat likuid-hutang) Dalam rentang tahun 2013-2016 dapat dikategorikan sehat.

1.6.2 Administrasi Publik

Administrasi publik adalah disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana kebijakan publik dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi oleh pemerintah untuk mencapai tujuan tertentu yang berkaitan dengan kepentingan publik. Pada intinya, administrasi publik berperan dalam mengelola sumber daya publik, baik manusia, finansial, maupun material, dengan efisien dan efektif guna mencapai tujuan pemerintahan yang berorientasi pada kepentingan masyarakat. Menurut Nicholas Henry, administrasi publik memiliki beberapa fungsi penting, yaitu perumusan kebijakan publik, implementasi kebijakan, dan pemberian layanan publik. Dalam konteks *stakeholder mapping*, administrasi publik memainkan peran sebagai aktor maupun lembaga dalam proses kerjasama dengan pihak eksternal lembaga untuk mengelola sumber daya, program, dan merancang kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja lembaga.

Terdapat banyak pemahaman tentang administrasi, tetapi kita harus melihatnya dari perspektif sempit dan luas agar dapat memahami administrasi yang sebenarnya. Istilah administrasi publik juga sama. Istilah ini berasal dari public administration. Pada awalnya, istilah administrasi publik ini diartikan sebagai administrasi negara, 46 tetapi pada akhirnya menjadi administrasi publik. Pertanyaan dasar dan filosofis tentang pemahaman administrasi publik berkaitan dengan definisi dan fungsinya. Kepentingan publik adalah tanggung jawab administrasi publik. Di antara isu-isu penting yang tercakup di dalamnya adalah keterwakilan, keadilan, transparansi, akuntabilitas, marginalisasi, ketepatan kebijakan, pelayanan publik, dan daya tanggap terhadap masalah dalam skala yang

berbeda. Untuk memecahkan masalah publik dan berkeadilan, administrasi publik harus melakukan tindakan bersama. Di sinilah administrasi publik sebagai bidang ilmu yang bekerja untuk kepentingan umum sangat penting. Administrasi publik tidak boleh dipandang sebagai agen tunggal karena harus bekerja sama dengan pihak lain untuk melaksanakan tugasnya. (Djani, W., 2022)

Administrasi publik di masa lalu sebagai sebuah bangunan kokoh dengan pilar-pilar utama yang menopangnya. Pilar-pilar ini adalah prinsip-prinsip klasik yang menekankan pada efisiensi, hierarki, netralitas, dan kepatuhan pada aturan. Administrasi publik dipandang sebagai implementasi kebijakan negara secara mekanistik, dengan birokrasi sebagai mesin yang bergerak sesuai perintah. Fokus utamanya adalah bagaimana menjalankan tugas-tugas pemerintah secara tepat dan hemat biaya. Namun, seiring dengan perkembangan masyarakat, tantangan global, dan tuntutan akan pemerintahan yang lebih responsif, pilar-pilar klasik ini mulai diuji. Muncul kesadaran bahwa administrasi publik tidak bisa lagi hanya berfokus pada efisiensi internal. Ada kebutuhan untuk lebih dekat dengan warga negara, memahami kebutuhan mereka, dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Inilah jembatan teori mulai terbentang. Jembatan ini dibangun di atas kesadaran akan keterbatasan paradigma lama dan kebutuhan untuk mengadopsi perspektif yang lebih luas. Beberapa elemen penting yang menjadi fondasi jembatan ini adalah:

1. Kritik terhadap Birokrasi Weberian yang Kaku: Model birokrasi yang hirarkis dan kaku dipandang kurang fleksibel dalam menghadapi kompleksitas

permasalahan publik yang terus berubah. Tuntutan akan inovasi dan adaptasi memerlukan struktur yang lebih lentur dan kolaboratif.

2. Munculnya Pendekatan *New Public Management* (NPM): Sebagai respons terhadap inefisiensi birokrasi, NPM menawarkan gagasan untuk mengadopsi praktik-praktik manajemen sektor swasta ke dalam administrasi publik. Fokusnya bergeser pada kinerja, akuntabilitas, orientasi pada pelanggan, dan kompetisi. Meskipun NPM membawa perbaikan dalam beberapa aspek, ia juga menuai kritik karena potensinya untuk mengabaikan nilai-nilai publik dan keadilan sosial.
3. Kesadaran akan Pentingnya Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good Governance): Konsep ini menekankan pada prinsip-prinsip seperti transparansi, partisipasi, akuntabilitas, rule of law, dan responsivitas. Tata kelola yang baik menjadi jembatan penting karena menyoroti perlunya administrasi publik yang tidak hanya efisien tetapi juga etis dan bertanggung jawab kepada masyarakat
4. Perkembangan Teori Demokrasi Deliberatif dan Partisipatif: Paradigma baru administrasi publik semakin mengakui pentingnya melibatkan warga negara dalam proses kebijakan. Teori-teori ini mendorong model administrasi yang lebih dialogis, di mana keputusan publik diambil melalui musyawarah dan partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan.
5. Pengaruh Teori Jaringan dan Kolaborasi: Permasalahan publik seringkali kompleks dan lintas sektoral. Paradigma baru mengakui pentingnya membangun jaringan dan kolaborasi antara berbagai aktor, termasuk

pemerintah, sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, dan warga negara, untuk mencapai tujuan-tujuan publik yang lebih efektif.

Dengan demikian, jembatan teori ini menghubungkan pandangan administrasi publik yang berfokus pada "apa yang dilakukan pemerintah" menuju pemahaman yang lebih luas tentang "bagaimana pemerintah bekerja dengan dan untuk masyarakat". Paradigma administrasi publik yang baru tidak menafikan pentingnya efisiensi dan akuntabilitas, tetapi menempatkannya dalam konteks yang lebih luas, yang mencakup nilai-nilai demokrasi, partisipasi, kolaborasi, dan responsivitas terhadap kebutuhan warga negara. Jembatan ini terus berkembang seiring dengan dinamika masyarakat dan tantangan-tantangan baru yang dihadapi oleh pemerintahan di seluruh dunia.

1.6.3 Paradigma Administrasi Publik

Administrasi publik telah mengalami perubahan paradigma seiring dengan perkembangan waktu, dari pendekatan tradisional menuju pendekatan yang lebih modern. Nicholas Henry (dalam Muluk, 2020) mencatat ada enam paradigma yang berfungsi sebagai terma dan praktik administrasi publik. Pada tahun 1970 an, Henry mengemukakan lima paradigma administrasi publik. Paradigma pertama adalah *the dichotomy of politics and administration* (1900-1926), paradigma kedua yaitu *administrative principles* (1927-1937), paradigm ketiga yaitu *public administration as a politics* (1950-1970), paradigm keempat yaitu *public administration as management* (1956-1970), paradigma kelima yaitu *public administration as a public administration* (1970-1990), dan terakhir disambut oleh *governance paradigm* (1990-Sekarang). Beberapa paradigma yang relevan dengan penelitian ini adalah:

Paradigma 1: Dikotomi antara politik dan administrasi dari tahun 1900 hingga 1926. Terbitnya buku Frank J. Goodnow (1900) dan Leonard D. White (1926) menandai periode ini. Politik dan administrasi adalah dua fungsi negara, menurut Goodnow dalam bukunya *Politics and Administration*. Politik berkaitan dengan kebijakan atau ekspresi kehendak negara, sedangkan administrasi berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan. Woodrow Wilson telah menulis tentang hal yang serupa sebelum buku Goodnow keluar. Wilson menerbitkan *The Study of Administration* pada tahun 1887. Wilson menganggap bidang administrasi sebagai bidang bisnis, dan hanya dengan mengeluarkan enam administrasi dari politik akan ada kesetiaan yang mendalam terhadap kebijakan yang dijalankan. Masalah administrasi bukanlah masalah politik; administrasi berada di luar bidang politik.

Paradigma 2: Prinsip administrasi kedua (1927–1937). Selama periode ini, administrasi publik mencapai puncaknya. Teoritisi administrasi publik menerima pengakuan dari tahun 1930 hingga awal 1940 untuk tujuh kasus dalam pemerintahan dan industri. "Fokus" administrasi publik—keahlian penting dalam bentuk prinsip-prinsip administrasi—adalah fokus utama paradigma 2 ini. Tidak ada masalah dengan lokasi administrasi publik karena prinsip administrasi berlaku di semua jenis organisasi, baik publik maupun privat, tanpa batasan kultural. Mereka yang percaya pada Presiden Franklin Delano Roosevelt, Gulick dan Urwick menawarkan prinsip-prinsip administrasi. Ada tujuh prinsip yang disebut dengan akronim POSDCoRB: *Planning, Organizing, Staffing, Leadership, Coordination, Reporting, and Budgeting*. Tidak ada perbedaan antara politik dan administrasi,

menurut Gulick & Urwick, tetapi prinsip-prinsip inilah yang membuat organisasi berfungsi dengan baik.

Paradigma 3: Ilmu politik administrasi publik (1950–1970). Administrasi publik kembali ke ilmu politik, cabangnya, sebagai hasil dari kritik. Dengan gerakan mundur ini, definisi lokus, yaitu birokrasi pemerintah, telah diperbarui, melepaskan hal-hal penting dari perhatian. Periode ini dianggap sebagai upaya untuk merevisi semua hubungan teoritis antara administrasi publik dan politik.

Paradigma 4: Administrasi publik sebagai ilmu administrasi (1956–1970). Berlakunya paradigma ketiga dan munculnya paradigma keempat hampir bersamaan. Tokoh-tokoh administrasi publik mulai mencari cara lain untuk menjadikan administrasi sebagai ilmu setelah mereka menyadari status mereka sebagai "warga kelas dua" dalam ilmu politik. Banyak sarjana administrasi publik menganggap opsi manajemen, yang juga disebut ilmu administrasi atau manajemen umum, sebagai alternatif yang masuk akal. Manajemen memberikan fokus, bukan lokus, sebagai paradigma. Administrasi dapat ditemukan di mana pun, seperti dalam Paradigma 2. Paradigma 4 menunjukkan bahwa administrasi publik tidak lagi memiliki ciri khasnya dalam konteks manajemen yang luas. Jurnal *Administrative Science Quarterly* pertama kali muncul pada tahun 1956.

Paradigma 5: Administrasi publik sebagai administrasi publik (1970–sekarang) Di penghujung tahun 1960an, kepercayaan pada administrasi publik terus meningkat dari komunitas akademik dan praktisi administrasi publik. Pada tahun 1970, administrasi publik mulai terpisah dari ilmu politik dan manajemen. *Public Administration as Neither Management Nor Political Science* adalah artikel yang

ditulis oleh Luther Gulick. *The National Association of Schools of Public Affairs and Administration* (NASPAA) didirikan pada tahun 1970. Dengan terbentuknya NASPAA, administrasi publik diakui sebagai disiplin ilmu yang berbeda. Ratusan universitas dan sekolah tinggi menerima akreditasi dari NASAPAA. Sejak tahun 1970, administrasi publik telah diakui sebagai bidang ilmu

Paradigma 6: Paradigma *governance* memiliki asal-usul dan konsep yang mirip dengan NPM yang dipercayai berhasil. Keduanya adalah aliran administrasi publik dari ideologi neoliberalisme yang sebagian besar negara *Organization for Economic Cooperation Development* (OECD) dan pada akhir tahun 1970-an dan awal tahun 1980-an. Dalam hal ini, sementara NPM dapat dianggap sebagai aliran administrasi inti dari neoliberalisme, *governance* merupakan reaksi terhadap kelebihan pendekatan ini. Peters (dalam Ikeanyibe et al., 2017) memberikan perbedaan yang lebih jelas antara NPM dan paradigma *governance* sebagai berikut: Di dunia NPM, penggunaan aktor non-pemerintah adalah untuk mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, dan membatasi kekuasaan negara. Berbeda dengan NPM, orientasi *governance* tidak hanya bergantung pada efikasi sektor swasta dan manajemen bisnis, tetapi berfokus pada peran aktor non-pemerintah dan jaringan dalam menghasilkan barang dan jasa publik. Ia berusaha untuk mengkonfigurasi kembali peran sektor publik melalui partisipasi warga dan tata kelola jaringan (Wu & He dalam Ikeanyibe et al., 2017).

Pada akhirnya paradigma administrasi publik telah mengalami evolusi dari fokus tradisional pada birokrasi dan kepatuhan aturan menuju pendekatan yang lebih dinamis dan berorientasi pada hasil. Manajemen publik muncul sebagai

respons terhadap tuntutan akan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam sektor publik, mengadopsi prinsip-prinsip manajemen dari sektor swasta. Dengan demikian, manajemen publik dapat dipandang sebagai implementasi praktis dari paradigma administrasi publik yang baru, yang menekankan pada inovasi, orientasi pelanggan, dan pengukuran kinerja. Meskipun terdapat perbedaan penekanan, keduanya saling terkait dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan publik.

1.6.4 Manajemen Publik

Manajemen Publik sebagaimana definisi manajemen oleh para ahli merupakan (Sinaga et al., 2023):

1. Henry Fayol mendefinisikan manajemen sebagai suatu ilmu yang fungsinya merancang, mengorganisasikan, memerintahkan, mengendalikan dan mengendalikan sumber daya.
2. George R. Terry mengartikan manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan dan pemantauan, atau biasa dikenal dengan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*).
3. Mary Parker Follett mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain.
4. James A.F. Stoner mengartikan manajemen serupa dengan manajemen George R. Terry, yaitu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5. Overman mendefinisikan manajemen publik bukanlah “*scientific management*”, meskipun sangat dipengaruhi oleh “scientific management”. Manajemen public bukanlah “policy analysis”, bukanlah juga administrasi publik yang merefleksikan tekanan-tekanan antara orientasi politik kebijakan. Namun merupakan studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti planning, organizing, dan controlling. Dengan memperhatikan SDM, keuangan, fisik, informasi, dan politik (Keban, 2004:85).

Implementasi nilai konsep manajemen publik ditekankan untuk penggunaan sistem operasional pada pengelolaan anggaran PNM Mekaar. Bagi perbankan, penerapan manajemen publik dapat digunakan untuk : (1) meningkatkan shareholder value; (2) memberikan gambaran kepada pengelola bank mengenai kemungkinan kerugian bank di masa datang; (3) meningkatkan metode dan proses pengambilan yang sistematis yang didasarkan atas ketersediaan informasi; (4) digunakan sebagai dasar pengukuran yang lebih akurat mengenai kinerja bank; (5) untuk menilai risiko yang melekat pada instrumen atau kegiatan usaha bank yang relatif kompleks; serta (6) menciptakan infrastruktur yang kokoh dalam rangka meningkatkan daya saing Bank (Tampubolon, 2004).

Manajemen publik, dengan fokus pada efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan, menekankan pentingnya memahami lingkungan eksternal dan internal organisasi publik. Untuk mencapai tujuan-tujuan publik, organisasi perlu berinteraksi dan berkolaborasi dengan

berbagai pihak yang memiliki kepentingan dan pengaruh. Dalam konteks inilah, *stakeholder mapping* menjadi alat yang krusial. *Stakeholder mapping* memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memprioritaskan stakeholder yang relevan, sehingga organisasi dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk mengelola hubungan dengan mereka dan mencapai hasil yang diinginkan dalam lingkungan manajemen publik yang kompleks.

1.6.5 Stakeholder Mapping

Stakeholder Mapping merupakan salah satu teknik input lembaga yang digunakan untuk menganalisis dan memahami perilaku, tujuan, dan dampak pemangku kepentingan dari luar lembaga melalui berbagai metode (Newcombe, R. 2003). Istilah atau teori *stakeholder mapping* pada dasarnya menyampaikan bahwa lembaga merupakan suatu entitas yang tidak hanya beroperasi bagi kepentingannya sendiri melainkan secara normatif wajib memberikan manfaat bagi pemegang kepentingan atau stakeholder. Istilah stakeholder diperkenalkan pada tahun 1963 oleh Stanford Research Institute dan didefinisikan sebagai kelompok yang dapat memberikan dukungan terhadap keberadaan suatu organisasi. Dengan memetakan pemangku kepentingan di luar lembaga, lembaga diharapkan bisa mengidentifikasi kebutuhan, harapan, dan peran *stakeholder* untuk membangun hubungan yang lebih baik juga untuk meningkatkan kinerja organisasi maupun capaian program agar tercipta efektifitas dan efisiensi. Keberlanjutan perusahaan terancam di ujung tanduk ketika pendekatan pemangku kepentingan buruk dan sumber daya manusia dipulangkan tanpa perbaikan yang memadai, bahkan jika terdapat gejala degradasi

kebijakan dalam kerjasama perusahaan. Hal ini membuktikan terdapat garis tipis yang memisahkan praktik G2B yang normal dari perilaku tidak etis atau tidak bertanggung jawab (Zhao, 2021; Nikolova & Arsic, 2017; Kotler & Keller, 2009) meskipun kesan yang ternoda sering ditingkatkan, di antara pemangku kepentingan lain, oleh media, pemerhati lingkungan, dan aktivis sosial (Fatima & Elbanna, 2022; Sweeney & Coughlan, 2008) dan seharusnya ditangani oleh CSR.

Pemetaan *stakeholder* diperlukan untuk menganalisis tujuan utama suatu permasalahan atau isu-isu terkait, serta untuk lebih mengetahui kegiatan identifikasi *stakeholder* diperlukan guna lebih mengetahui kegiatan identifikasi *stakeholder* yang dilakukan. Terdapat beberapa model pemetaan *stakeholder* diantaranya *triple helix*, *quadra helix*, dan *penta helix*. Konsep *triple helix* melahirkan suatu konsep hubungan yang komprehensif antara ilmu pengetahuan, sektor industri atau perdagangan dan sektor publik. Sementara *quadra helix* ditambah satu *stakeholder* lain yaitu masyarakat madani (*civil society*), dan *stakeholder* pada konsep *pentahelix* disempurnakan menjadi lima yaitu dengan menambah media massa (*mass media*) (Astuti et al, 2020 : 100-105).

Implementasi konsep *stakeholder mapping* pada penelitian ini diharapkan menjadi *tools* dalam memetakan *stakeholder* atau pemangku kepentingan sebagai pertimbangan penyusunan kerjasama. Realisasi kerjasama di PNM Mekaar terjalin hanya pada awal pembukaan unit, dan sejauh ini terdapat 4 Unit PNM Mekaar di Kota Semarang. Adapun pemetaan *stakeholder* yang terlibat antara lain Dinas Koperasi, dan Nasabah unit. Penelitian ini mengakomodir *stakeholder mapping* sebagai katalisator permodalan bagi lembaga melalui permodalan usaha bagi

UMKM dan aktivitas ekonomi masyarakat. *Stakeholder* berperan dalam meningkatkan input serta produk program pada PNM Mekaar syarat akan kesepakatan legal yang harus saling dipenuhi sebagaimana mestinya proses kerjasama dari pihak-pihak kunci, kelompok, atau institusi yang dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan dari sebuah kegiatan.

Teori *stakeholder mapping* berakar pada konsep bahwa organisasi tidak beroperasi dalam ruang hampa, melainkan dalam jaringan hubungan dengan berbagai individu, kelompok, dan entitas yang memiliki kepentingan dan dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tindakan organisasi. Untuk memahami dan mengelola hubungan yang kompleks ini secara efektif, diperlukan teknik visualisasi dan analisis yang sistematis. Teknik *stakeholder mapping* menyediakan alat praktis untuk mengidentifikasi *stakeholder* utama, menganalisis kekuatan dan kepentingan mereka, serta memetakan hubungan dan keterkaitan antar mereka, sehingga organisasi dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan dan mencapai tujuan strategisnya.

Dasar analisis *stakeholder mapping* ditinjau dari status dan fungsinya. Menurut Maryono, dkk (2005) *stakeholder* dibagi menjadi tiga, yakni:

1. *Stakeholder* primer

Stakeholder primer merupakan *stakeholder* yang terkena dampak secara langsung baik dampak positif maupun negatif dan berkepentingan langsung dalam kegiatan (kerjasama) tersebut.

2. *Stakeholder* kunci

Stakeholder kunci yaitu *stakeholder* yang mempunyai kewenangan legal dalam pengambilan keputusan dan berpengaruh kuat berkaitan dengan kebutuhan dan perhatian terhadap kelancaran suatu kegiatan.

3. *Stakeholder* sekunder.

Stakeholder sekunder atau pendukung adalah *stakeholder* yang tidak berkepentingan secara langsung tetapi memiliki minat dan kepedulian terhadap pengelolaan yang dilakukan

1.6.6 Teknik *Stakeholder Mapping*

Proses analisis *stakeholder mapping* digunakan untuk melaksanakan analisis, diantaranya:

1. *Stakeholder Issue Interrelationship Diagrams* (Teknik yang digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis hubungan stakeholder dengan berbagai isu kebijakan dan hubungan satu stakeholder dengan stakeholder lainnya).
2. *Problem-Frame Stakeholder Map* (Teknik analisis pemetaan stakeholders yang digunakan dengan tujuan memahami definisi permasalahan atau isu sehingga teknik ini dapat membantu membangun koalisi kemenangan).
3. *Power Versus Interest Grid* (Matriks power versus interest grid digunakan untuk menentukan sejumlah kelompok kepentingan dan kelompok yang mempunyai kewenangan dalam suatu isu tertentu. Menurut Bryson dalam Hidayah et al (2019 : 58) peran stakeholder dapat dianalisis dimulai menyusun stakeholder pada matriks dua kali dua menurut minat (interest) stakeholder terhadap suatu masalah dan kekuasaan (power) stakeholder

dalam mempengaruhi masalah tersebut. Matriks power versus interest grid membagi stakeholder menjadi empat meliputi *context setter*, *players*, *subject*, dan *crowd*.

Dalam konteks manajemen risiko, pemahaman mengenai *stakeholder mapping* sangat krusial sebelum menentukan peran masing-masing *stakeholder* dalam proses mitigasi risiko. *Stakeholder mapping*, sebagai sebuah teknik, memungkinkan organisasi untuk secara visual mengidentifikasi dan menganalisis berbagai pihak yang memiliki kepentingan atau terpengaruh oleh kegiatan organisasi. Dengan memetakan *stakeholder* berdasarkan pengaruh dan kepentingan mereka, organisasi dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang dinamika hubungan yang ada. Pemahaman ini menjadi dasar penting untuk menentukan peran yang tepat bagi setiap *stakeholder* dalam upaya pengelolaan risiko, memastikan bahwa sumber daya dan tanggung jawab dialokasikan secara efektif untuk melindungi organisasi dari potensi kerugian.

1.6.7 Peran *Stakeholder*

Fungsi peranan sebagai seperangkat hak dan kewajiban yang dilaksanakan oleh seseorang yang mempunyai status tertentu. Peran *stakeholder* sebagai satu set pola perilaku yang diharapkan dapat dihubungkan dengan seseorang yang berada pada posisi tertentu di kesatuan sosial (Robbins dan Hummels 2001).

Menurut Nugroho (2014) dalam program pembangunan, berdasarkan peranannya, stakeholders dikelompokkan menjadi empat yaitu : *Policy creator*, yaitu *stakeholder* yang berperan sebagai pengambil keputusan dan penentu suatu kebijakan.

1. Koordinator, yaitu *stakeholder* yang berperan mengkoordinasikan *stakeholder* lain yang terlibat.
2. Implementer, yaitu *stakeholder* yang berperan melaksanakan kebijakan termasuk kelompok sasaran.
3. Fasilitator, yaitu *stakeholder* sebagai fasilitator yang berperan memberikan fasilitas dan mencukupi kebutuhan kelompok sasaran.
4. Akselerator, *stakeholder* yang berperan mempercepat dan memberikan kontribusi agar suatu program dapat berjalan sesuai sasaran.

Teori peran *stakeholder* menjelaskan bahwa organisasi dipandang sebagai jaringan hubungan dengan berbagai pihak yang berkepentingan atau terpengaruh oleh kegiatan organisasi. Pihak-pihak ini, yang disebut *stakeholder*, memiliki peran dan pengaruh yang berbeda terhadap organisasi. Untuk memahami dan mengelola hubungan yang kompleks ini, organisasi perlu melakukan pemetaan *stakeholder*. Teori proses penyusunan kebijakan *stakeholder mapping* memberikan kerangka kerja untuk mengidentifikasi *stakeholder* utama, menganalisis kepentingan dan pengaruh mereka, serta mengembangkan strategi untuk melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.

1.6.8 Proses Penyusunan Kebijakan *Stakeholder Mapping*

Adanya aturan yang mengikat bagi PNM Mekaar di Gajahmungkur berperan untuk menopang aturan formal dan hukum bagi setiap aktivitas perusahaan. Terlebih telah diatur dalam peraturan OJK Nomor 16/POJK.05/2019 bahwa PNM Mekaar terdaftar dan diawasi oleh OJK. Adapun pengawasan pidana perusahaan juga diikat melalui Pasal 362 KUH Pidana bahwa petugas PNM Mekaar

yang tidak menjalankan prosedur sesuai SOP dapat dikenakan pidana karena melakukan kejahatan fraud . PNM Mekaar diharapkan dapat melaksanakan tahapan kebijakan publik (public policy). Adapun tahapan kebijakan publik meliputi:

1. Tahap Penyusunan Agenda

Para aktor yang terkait dan terpilih membahas masalah-masalah dalam agenda publik. Sebelumnya, isu-isu yang ada dipilih sebelum masuk dalam agenda kebijakan, kemudian diputuskan oleh pengambil keputusan.

2. Tahap formulasi kebijakan

Dalam merumuskan kebijakan, pelaku akan memilih alternatif atau pilihan kebijakan dan merumuskan kebijakan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Setelah itu, para aktor akan mengikuti kompetisi dan mencoba menghasilkan suatu kebijakan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

3. Tahap Adopsi Kebijakan

Alternatif atau pilihan kebijakan yang diputuskan oleh para pelaku kebijakan akan dipilih sebagai alternatif terbaik dan diadopsi dengan dorongan dari berbagai instansi, lembaga dan pelaku terkait lainnya.

4. Tahap implementasi kebijakan

Setelah alternatif atau pilihan-pilihan yang dipilih dan diadopsi. Kemudian dilaksanakan dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada semaksimal mungkin. Dalam pelaksanaan kebijakan akan banyak kepentingan yang terlibat dan kebijakan pun ada yang didukung dan tidak didukung oleh implementor.

5. Tahap Evaluasi Kebijakan

Pada tahap ini, kebijakan yang diterapkan akan dievaluasi dan dirumuskan untuk mencapai efek yang diinginkan (yaitu mengatasi permasalahan yang dihadapi masyarakat).

Dapat disimpulkan bahwa tahapan kebijakan publik yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua tahap kebijakan. Karena peran stakeholders ada dalam proses kebijakan di semua tahap kebijakan

1.6.9 Faktor-faktor *Stakeholder Mapping*

Sesuai karakteristiknya, pemangku kepentingan adalah entitas yang mempunyai kebebasan untuk menetapkan tujuan sendiri dan melakukan tindakan strategis untuk mencapai tujuan tersebut (Heger & Rohrbeck, 2012). Independensi pemangku kepentingan menjadi salah satu faktor sulitnya pemangku kepentingan berkomitmen terhadap kerja kolaboratif karena tujuan yang seringkali saling berbenturan (Baggio, Scott, & Cooper, 2010). Agar partisipasi para pemangku kepentingan dapat dibangun maka diperlukan batasan yang jelas tentang ruang lingkup keterlibatan dan bagaimana proses partisipasi tersebut diidentifikasi (Stratigea, 2013). Beberapa faktor berikut ini dapat dijadikan pertimbangan. Pertama, tidak semua pemangku kepentingan perlu dilibatkan secara setara, tetapi perlu diidentifikasi dan dipahami keterkaitan seluruh pemangku kepentingan dengan misi pengembangan (Donaldson, T. & Preston, 1995). Kedua, partisipasi pemangku kepentingan bervariasi sesuai tujuan dan harapan masing-masing pemangku kepentingan (Tosun, Hatay, & Timothy, 1998). Ketiga, luasnya ruang lingkup

keterlibatan kepentingan pemangku kepentingan harus diidentifikasi karena mengakibatkan kegagalan proses pengembangan (Clarkson, 1995). Keempat, tingkat partisipasi harus disesuaikan dengan kapasitas kelembagaan dan minat untuk berkolaborasi dari masing-masing pemegang kepentingan (Gray, 1989).

Dalam lensa kolaboratif, keterlibatan pemangku kepentingan memegang fungsi vital sejak tahap pembuatan kebijakan hingga tahap implementasi program (Turker & Can 2016). keterlibatan pemangku kepentingan kemungkinan berbeda, tergantung pada potensi kelembagaan masing-masing (Donaldson T. & Preston 1995). Faktor-faktor yang utama yang membentuk keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengembangan, yaitu:

1. Kesadaran terhadap konteks partisipasi
2. Kesadaran ragam tingkat partisipasi dan integrasi secara vertikal dan horizontal
3. Komitmen dalam mengembangkan partisipasi serta struktur koordinasi
4. Pengembangan pola kemitraan dalam memastikan partisipasi pemangku kepentingan yang lebih luas dan efektif (Charleen & Forben, 2014).

Poin-poin tersebut menjadi rujukan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk partisipasi pemangku kepentingan dalam memetakan kolaborasi antar aktor untuk memaksimalkan kinerja organisasi di PNM Mekaar Regional Semarang. Dalam proyeksi kolaborasi antar aktor pada organisasi publik, kolaborasi dapat dilakukan melalui berbagai model interaksi. Yakni *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR).

1. *Good Corporate Governance (GCG)*

Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha. Pengertian dari GCG tidak lain merupakan pengelolaan bisnis yang melibatkan para pemangku kepentingan serta penggunaan sumber daya yang berprinsipkan keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas (Wardani, 2010) dalam Dewi, et al (2018).

2. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Diskursus kontemporer mengenai etika bisnis dan administrasi public menjelaskan bahwa konsep *Corporate Social Responsibility (CSR)* telah mengalami evolusi dari sekadar aksi filantropi menjadi instrumen strategis dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan profit dan kesejahteraan sosial. Secara teoritis, Keinert (2008: 39) mendefinisikan CSR sebagai sebuah gagasan fundamental yang bertujuan untuk mengembangkan hubungan antara sektor bisnis dan masyarakat luas, sekaligus berfungsi untuk mendefinisikan kembali peran serta kewajiban bisnis swasta—maupun badan usaha milik negara—di dalam struktur sosial jika diperlukan. Pada September 2004, ISO (*International Organization for Standardization*) induk organisasi standarisasi internasional, berinisiatif mengundang berbagai pihak untuk membentuk tim (working group) yang memelopori terbentuknya panduan dan standarisasi untuk tanggung jawab sosial yang diberi nama ISO 26000: Guidance Standard on Social Responsibility. Dengan ISO 26000 ini, diharapkan organisasi akan memberikan

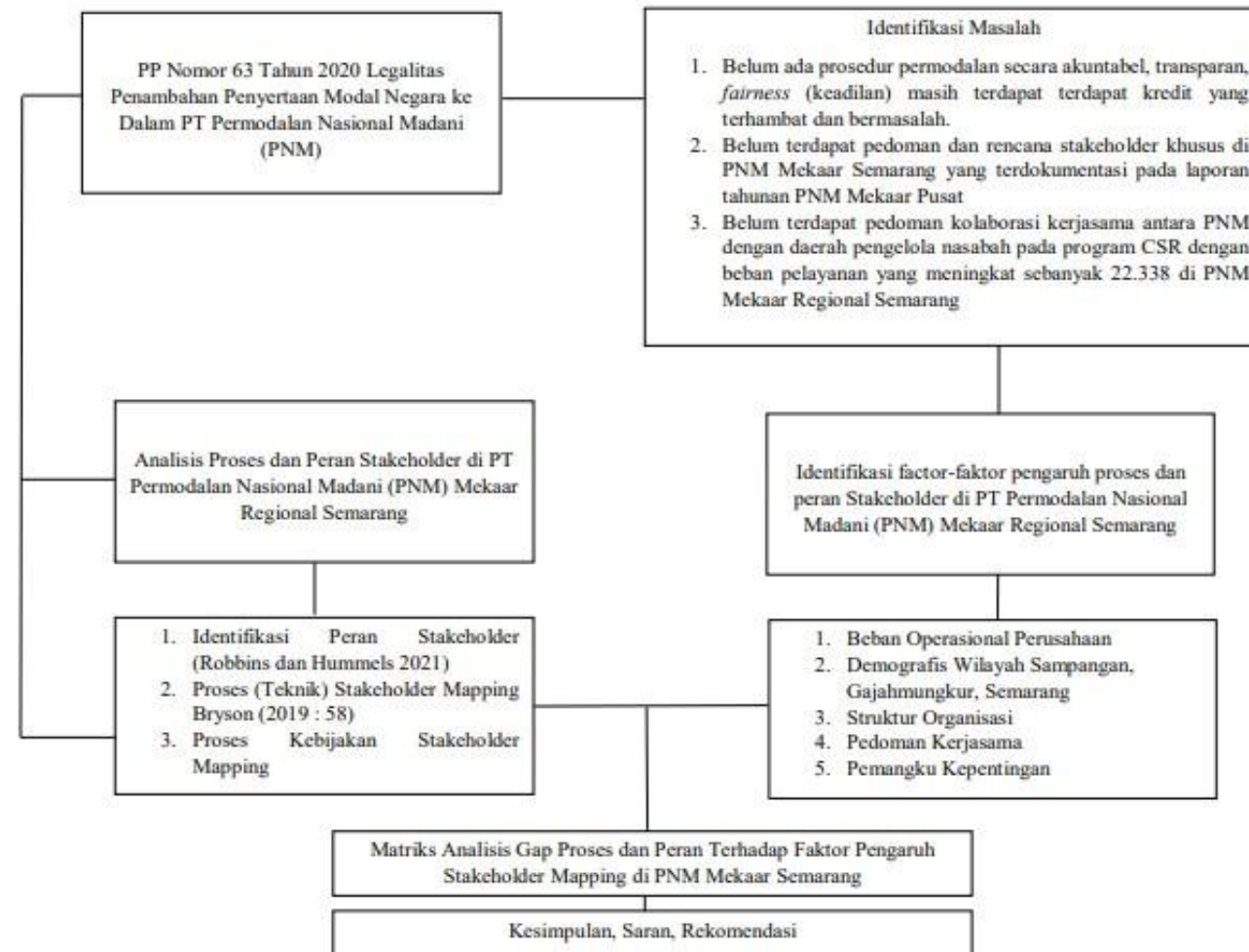
tambahan nilai terhadap aktivitas tanggung jawab sosial yang berkembang saat ini dengan cara:

1. Mengembangkan suatu konsensus terhadap pengertian tanggung jawab sosial dan isunya.
2. Menyediakan pedoman tentang penerjemahan prinsip-prinsip dan menjadi kegiatan- kegiatan yang efektif
3. Memilah praktek-praktek terbaik yang sudah berkembang dan disebarluaskan untuk kebaikan komunitas atau masyarakat internasional

Dalam hal ini menjadi dasar literatur untuk melihat deskripsi kinerja keuangan pada Kantor Regional PNM Mekaar Cabang Semarang. Apakah memenuhi kualifikasi daripada GCG atau CSR yang dapat menentukan arah atau tujuan organisasi sebagai Lembaga permodalan nasional.

1.7 Kerangka Penelitian

Gambar 1 6 Kerangka Penelitian



1.8 Operasionalisasi Konsep

1.8.1 *Stakeholder Mapping*

Stakeholder Mapping di PNM Mekaar Regional Semarang diharapkan menjadi *tools* dalam memetakan *stakeholder* atau pemangku kepentingan sebagai pertimbangan penyusunan kerjasama. Realisasi kerjasama di PNM Mekaar terjalin hanya pada awal pembukaan unit, dan sejauh ini terdapat 4 Unit PNM Mekaar di Kota Semarang. Adapun pemetaan *stakeholder* yang terlibat antara lain BRI, Dinas Koperasi, dan Nasabah unit. Penelitian ini mengakomodir *stakeholder mapping* sebagai katalisator permodalan bagi lembaga melalui permodalan usaha bagi UMKM dan aktivitas ekonomi masyarakat. Proses *Stakeholder Mapping* di PNM Mekaar dilakukan melalui beberapa kajian.

1.8.1.1 Proses (Teknik) *Stakeholder Mapping*

1. *Stakeholder Issue Interrelationship Diagrams* (Teknik ini digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis hubungan *stakeholder* dengan berbagai program dan hubungan satu *stakeholder* dengan *stakeholder* lainnya).
2. *Problem-Frame Stakeholder Map* (Teknik analisis pemetaan *stakeholders* yang digunakan dengan tujuan memahami definisi permasalahan atau isu sehingga teknik ini dapat membantu membangun koalisi kemenangan).
3. *Power Versus Interest Grid* (Digunakan untuk menentukan sejumlah kelompok kepentingan dan kelompok yang mempunyai kewenangan dalam suatu isu tertentu).

1.8.1.2 Peran *Stakeholder Mapping*

PNM Mekaar Gajahmungkur Semarang dipandang sebagai lembaga permodalan yang mendukung UMKM di Semarang. PNM Mekaar Gajahmungkur Semarang memiliki berbagai *stakeholder* yang berkepentingan atau terpengaruh oleh kegiatan PNM Mekaar Gajahmungkur Semarang. Pihak-pihak ini, yang disebut *stakeholder*, memiliki peran dan pengaruh yang berbeda terhadap organisasi. Untuk memahami dan mengelola hubungan yang kompleks ini, organisasi perlu melakukan pemetaan *stakeholder*. Teori peran penyusunan kebijakan *stakeholder mapping* memberikan kerangka kerja untuk mengidentifikasi *stakeholder* utama (OJK, RT/RW, Kelurahan Sampangan Kota Semarang, Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang, Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang), menganalisis kepentingan dan pengaruh mereka, serta mengembangkan strategi untuk melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.

Analisis *stakeholder* berdasarkan peranannya diklasifikasikan (Nugroho et al., 2014) sebagai berikut:

1. *Policy creator* merupakan *stakeholder* yang memiliki peran untuk mengambil keputusan dan menentukan suatu kebijakan.
2. Koordinator merupakan *stakeholder* yang memiliki peran untuk berkoordinasi antar *stakeholder* yang ikut berpartisipasi.
3. Fasilitator merupakan *stakeholder* yang memiliki peran sebagai fasilitator dan mencukupi kebutuhan objek yang dituju.

4. Implementor merupakan *stakeholder* yang berperan dalam melaksanakan kebijakan yang di dalam kebijakan tersebut terdapat objek yang dituju.
5. Akselerator merupakan *stakeholder* yang berperan seperti kontribusi dan menetapkan waktu dengan tujuan agar program yang dijalankan tepat dan sesuai sasaran serta waktu pencapaiannya lebih cepat.

1.8.1.3 Proses Penyusunan Kebijakan *Stakeholder Mapping*

Peraturan OJK Nomor 16/POJK.05/2019 menegaskan bahwa PNM Mekaar terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan. Adapun pengawasan pidana perusahaan juga diikat melalui Pasal 362 KUH Pidana bahwa petugas PNM Mekaar yang tidak menjalankan prosedur sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) dapat dikenakan pidana karena melakukan kejahatan *fraud*.

Pada dasarnya, penyusunan kebijakan di PNM Mekaar Gajahmungkur Semarang harus dilakukan melalui serangkaian proses perumusan kebijakan:

1. Tahap Penyusunan Agenda
2. Tahap formulasi kebijakan
3. Tahap Adopsi Kebijakan
4. Tahap implementasi kebijakan
5. Tahap Evaluasi Kebijakan

1.8.2 Faktor-faktor *Stakeholder Mapping* di PNM Mekaar Gajahmungkur Regional Semarang

Dalam konteks PNM Mekaar Gajahmungkur Semarang, operasionalisasi *Government to Government* (GCG) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) akan sangat dipengaruhi oleh proses *stakeholder mapping*. Berikut adalah beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi proses tersebut:

1. Ukuran dan Kompleksitas Operasional Cabang yang lebih besar dengan cakupan wilayah dan jumlah nasabah yang lebih luas mungkin memiliki stakeholder yang lebih beragam dan kompleks untuk diidentifikasi dan dikelola.
2. Karakteristik Demografi Nasabah PNM Mekaar menargetkan perempuan prasejahtera. Pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan, aspirasi, dan tantangan nasabah ini akan sangat mempengaruhi bagaimana stakeholder ini dipetakan dan dilibatkan dalam GCG dan CSR.
3. Struktur Organisasi dan Wewenang Cabang dilakukan sejauh mana cabang memiliki otonomi dalam mengambil keputusan terkait GCG dan CSR akan mempengaruhi proses *stakeholder mapping*. Jika keputusan sebagian besar berpusat di kantor regional atau pusat, maka *stakeholder mapping* di tingkat cabang mungkin lebih terbatas.
4. Ketersediaan sumber daya untuk melakukan identifikasi, analisis, dan keterlibatan stakeholder secara efektif akan sangat mempengaruhi kualitas proses *stakeholder mapping*.

5. Budaya yang menekankan inklusivitas, transparansi, dan akuntabilitas akan memfasilitasi proses *stakeholder mapping* yang lebih komprehensif dan efektif.
6. Pedoman, pelatihan, dan dukungan dari tingkat yang lebih tinggi (PNM Mekaar Kantor Pusat) dalam organisasi akan sangat membantu cabang dalam melaksanakan *stakeholder mapping* yang efektif.
7. Kebijakan terkait privasi data, perlindungan konsumen, dan etika bisnis akan menjadi panduan dalam mengidentifikasi dan berinteraksi dengan *stakeholder*.
8. Kondisi sosial, ekonomi, dan politik di wilayah Gajahmungkur Semarang dapat mempengaruhi jenis *stakeholder* yang relevan dan isu-isu yang perlu dipertimbangkan dalam GCG dan CSR.

Dengan mengoperasionalkan GCG dan CSR seperti di atas, dan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi *stakeholder mapping*, PNM Mekaar Gajahmungkur Semarang dapat secara lebih sistematis mengevaluasi dan meningkatkan kinerja keuangan serta dampak sosialnya sebagai lembaga permodalan nasional.

1.9 Argumen Penelitian

Berdasarkan perspektif teknik *stakeholder mapping* dan identifikasi peran, terdapat ketimpangan signifikan antara kuantitas pemangku kepentingan primer (nasabah) dengan kapasitas pengelolaan internal perusahaan. Data menunjukkan

lonjakan beban pelayanan dengan total 22.338 nasabah di Regional Semarang, namun hal ini tidak diimbangi dengan pemetaan risiko yang memadai, sehingga memicu "*bad practice*" berupa kredit macet yang disebabkan oleh kurangnya integritas dan kecermatan kreditur atau *Account Officer* (AO). Absennya teknik pemetaan yang terstruktur—seperti tahapan identifikasi hingga prioritas yang disarankan BSR (2011)—menyebabkan perusahaan gagal mendeteksi peran AO yang seharusnya menjadi *gatekeeper* justru menjadi titik lemah, serta kegagalan dalam memilih nasabah berdasarkan profil risiko ekonomi mereka.

Konteks proses penyusunan kebijakan, fenomena "kredit macet" dan "kurang tegasnya SOP" mengindikasikan adanya diskoneksi antara mandat kebijakan publik makro dengan implementasi mikro. Meskipun pemerintah telah memberikan legitimasi legal melalui PP Nomor 63 Tahun 2020 untuk penguatan modal, kebijakan ini belum diturunkan menjadi pedoman teknis kolaborasi yang terdokumentasi di tingkat regional. Argumen penelitian ini menegaskan bahwa kebijakan operasional saat ini bersifat reaktif dan belum memanfaatkan *policy network* dengan *secondary stakeholders* seperti Dinas Tenaga Kerja atau pemerintah daerah, padahal regulasi OJK dan prinsip *Good Corporate Governance* menuntut adanya transparansi dan akuntabilitas yang sistematis dalam pengelolaan pinjaman.

Analisis faktor *stakeholder* menyoroti adanya ancaman *legitimacy gap* yang serius akibat pengabaian faktor sosial-ekonomi eksternal dan integritas internal. Kesenjangan legitimasi ini muncul karena adanya perbedaan antara operasional

perusahaan yang terganggu oleh perilaku staf yang tidak berintegritas dan harapan masyarakat atau nasabah yang membutuhkan akses modal yang adil. Faktor demografi Kota Semarang yang padat dan kondisi ekonomi nasabah yang rentan adalah variabel determinan yang seharusnya direspon dengan strategi "Kolaboratif" sesuai *Core Values* perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini urgen dilakukan untuk membuktikan bahwa penerapan *stakeholder mapping* bukan sekadar administrasi, melainkan strategi vital untuk menutup celah legitimasi tersebut dan memulihkan kinerja organisasi melalui pelibatan aktif faktor eksternal.

1.10 Metode Penelitian

1.10.1 Tipe Penelitian

1.10.1.1 *Grounded theory*

Grounded theory merupakan suatu model dalam penelitian kualitatif dan yang bersifat konseptual atau teori sebagai hasil pemikiran induktif, bukan hasil pengembangan teori yang telah ada. *Grounded theory* dikhususkan untuk menemukan atau menghasilkan teori dari suatu fenomena yang berkaitan dengan situasi tertentu. Situasi yang dimaksud adalah suatu keadaan ketika individu (subjek penelitian) berinteraksi langsung, mengambil bagian dan melebur berproses menjadi satu terhadap suatu fenomena (Herdiansyah, 2010). Pendekatan ini pertama kali disusun oleh dua orang sosiolog; Barney Glaser dan Anselm Strauss. Untuk maksud ini keduanya telah menulis 4 (empat) buah buku, yaitu; ‘*The Discovery of Grounded Theory*’ (1967), *Theoretical Sensitivity* (1978), *Qualitative*

Analysis for Social Scientists (1987), dan *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (1990).

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif deskriptif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan generalisasi hasil penelitian pada populasi yang lebih luas. Sedangkan pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai variabel-variabel penelitian, yaitu stakeholder mapping.

1.10.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan individu atau pihak yang memiliki keterkaitan langsung dengan objek yang diteliti, sehingga dapat memberikan informasi yang relevan untuk memperoleh data yang menjadi fokus penelitian (Sugiyono dalam Kartika, 2024). Dalam penelitian ini, pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Teknik *purposive sampling* diterapkan pada tahap awal untuk memilih informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti, dengan tujuan memperoleh data dari individu yang memiliki pemahaman mendalam terhadap isu yang dikaji. Namun, apabila dalam proses penelitian di lapangan dibutuhkan informasi tambahan yang lebih kompleks, maka digunakan teknik *snowball sampling*. Teknik ini memungkinkan informan awal untuk merekomendasikan informan lain yang memiliki karakteristik serupa atau relevan, sehingga jaringan informan berkembang secara bertahap sesuai dengan kebutuhan data penelitian.

Sesuai dengan tujuan penelitian, daftar narasumber yang menjadi subjek penelitian antara lain:

1. Manajer Regional PNM Mekaar Semarang
2. Kepala Seksi Pembangunan Kelurahan Sampangan
3. Ketua RT 05 Kelurahan Sampangan
4. Ketua RW 07 Kelurahan Sampangan
5. Otoritas Jasa Keuangan Provinsi Jawa Tengah
6. Dinas Tenaga Kerja Kota Semarang
7. Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang

1.10.3 Lokus dan Fokus Penelitian

1.10.3.1 Lokus Penelitian

Penelitian ini memiliki lokus pada lokasi permasalahan sebagai fokus kajian *stakeholder mapping*, serta tempat di mana peneliti memperoleh data dan informasi dari objek yang diteliti (Kismartini, 2023). Melalui fenomena yang telah diidentifikasi, penelitian ini dilaksanakan di di Jl. Menoreh Raya No.1 Sampangan, Kec. Gajahmungkur, Kota Semarang, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa proses *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Regional Semarang memiliki beberapa masalah yakni belum terdapat Prosedur permodalan yang menerapkan akuntabilitas, transparansi, *fairness* (keadilan) dibuktikan dengan masih terdapat kredit yang terhambat dan bermasalah, belum terdapat pedoman dan rencana *stakeholder mapping* di PT. PNM Mekaar Regional Semarang yang terdokumentasi pada laporan tahunan PT. PNM Mekaar, dan belum terdapat

pedoman kolaborasi serta kerjasama antara PNM dengan daerah pengelola nasabah (*account officer*) sedangkan beban pelayanan semakin bertambah seiring meningkatnya jumlah nasabah sebanyak 22.338 di PNM Mekaar Regional Semarang. Oleh karena itu diperlukan analisis proses *stakeholder mapping* untuk melihat faktor-faktor dan proses pembuatan rencana *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Regional Semarang.

1.10.3.2 Fokus Penelitian

Sugiyono (2014) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, penetapan fokus penelitian pada proposal lebih diarahkan pada potensi kebaruan informasi yang dapat diperoleh dari situasi sosial di lapangan. Adapun fokus dalam penelitian ini adalah mengkaji proses *stakeholder mapping* yang dilakukan melalui PNM Mekaar Regional Semarang.

1.10.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data kualitatif sebagai jenis data utama. Untuk mendukung validitas deskriptif, laporan penelitian akan memuat sejumlah kutipan langsung dari narasumber agar gambaran yang disajikan mencerminkan kondisi nyata di lapangan. Adapun data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi transkrip hasil wawancara dan dokumentasi berupa foto.

Berdasarkan klasifikasi sumber data menurut Sugiyono (2014), pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat diperoleh dari dua jenis sumber, yaitu:

1. Sumber primer, yakni sumber data yang secara langsung memberikan informasi kepada peneliti. Dalam konteks ini, data diperoleh langsung dari partisipan melalui proses wawancara mendalam.
2. Sumber sekunder, yaitu sumber data yang memberikan informasi secara tidak langsung. Dalam penelitian ini, sumber data sekunder mencakup dokumen pendukung seperti *e-book* dan referensi tertulis lain yang relevan dengan topik penelitian.

Bagi peneliti, sumber data sangat penting karena keakuratan dalam memilih dan mengidentifikasi sumber data berdampak pada kualitas informasi yang diperoleh. Untuk melengkapi data penelitian, penelitian ini menggunakan dua data, seperti data primer dan data sekunder serta dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Sumber data primer adalah informasi yang telah dikumpulkan langsung dari sumbernya. Informasi semacam ini sering kali dikumpulkan melalui observasi, wawancara, *focus group discussion* (FGD), dan pengiriman kuesioner ke berbagai sumber yang dipercaya. Pada tahapan ini peneliti tertarik pada menggunakan data primer yang didapat melalui wawancara kepada Manajer atau Kepala Bidang Kerjasama PNM Mekaar Regional Semarang.
2. Sumber data sekunder adalah sumber data didapatkan secara tidak langsung, seperti dengan melihat penelitian yang dipublikasikan sebelumnya atau melalui penggunaan perantara pihak ketiga. Data sekunder dikumpulkan dengan studi yang sedang berlangsung, seperti buku, jurnal, makalah, dan situs web di internet. Data sekunder penelitian ini berasal dari

studi yang diterbitkan sebelumnya, jurnal, makalah, buku, artikel, berita online, undang-undang dan peraturan, profil, dan dokumen di Badan Pusat Statistik (BPS) dan Laporan Kinerja Organisasi serta Keuangan PNM Mekaar 2023 yang berkaitan dengan masalah penelitian.

1.10.5 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa prosedur pengumpulan data merupakan langkah vital dalam suatu proses penelitian. Dalam tahapan ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data mencakup observasi, dokumentasi langsung di lapangan, dan wawancara mendadak dengan subjek peneliti.

1. Observasi

Observasi dalam prosesnya dimaknai sebagai salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung aktivitas, perilaku, serta kondisi di lapangan. Dalam penelitian ini, teknik observasi digunakan untuk memperoleh data dan informasi yang mendalam mengenai proses *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Regional Semarang.

2. Wawancara

Bentuk komunikasi antara individu dengan memberikan pertanyaan dan orang yang menjawab yang kemudian disebut sebagai informan atau sumber apa yang disebut pasolong sebagai wawancara. Terdapat wawancara langsung dan tidak langsung, wawancara langsung digunakan karena dianggap paling tepat untuk mendapatkan klarifikasi dan informasi yang lebih mendalam tentang isu-isu terkait

proses stakeholder mapping di PNM Mekaar Regional Semarang, wawancara dipilih sebagai metode pengumpulan data studi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi didasarkan pada pengumpulan data atau informasi yang dilakukan melalui dokumentasi peristiwa yang dicatat digambarkan, atau didokumentasikan dianggap sebagai dokumen. Menelaah dokumen memungkinkan peneliti untuk melengkapi informasi yang dikumpulkan melalui wawancara dengan data yang ditemukan di sana. Data dokumentasi berupa artikel, laporan kajian yang relevan, dan arsip yang berhubungan dengan pokok bahasan diteliti sebagai bahan acuan. Peneliti menggunakan teknik pengambilan data melalui dokumentasi untuk mencatat data-data, dokumen, arsip, dan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan proses *stakeholder mapping* di PNM Mekaar Regional Semarang.

4. Triangulasi

Sebagai analisis data lapangan serta proses validitas dan kredibilitas konsistensi data. Triangulasi digunakan sebagai pengamatan dan wawancara dengan narasumber dengan berbagai cara pengecekan (sumber, cara, dan waktu) (Sugiyono, 2007: 372).

1. Triangulasi Sumber
2. Triangulasi Metode/ Cara
3. Triangulasi Waktu

1.10.6 Analisis dan Interpretasi Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara berkesinambungan, baik selama proses pengumpulan data maupun setelahnya dalam rentang waktu tertentu. Dalam konteks penelitian ini, peneliti akan mengajukan pertanyaan lanjutan apabila jawaban dari informan dirasa belum memadai, hingga data yang diperoleh mencapai tingkat kredibilitas yang dapat dipertanggungjawabkan (Sugiyono, 2018). Pengolahan data kualitatif dilakukan melalui beberapa tahapan sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2018), yaitu sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data adalah jenis analisis yang melibatkan kategorisasi, menghapus informasi yang tidak relevan, dan mengatur data untuk menarik kesimpulan. Reduksi data akan memungkinkan peneliti untuk memperoleh lebih banyak data karena akan membuat dan memberikan gagasan yang lebih jelas.

2. Penyajian Data

Dalam penelitian kualitatif, data dapat disajikan secara visual. Ini dapat dilakukan dengan diagram alur, grafik, atau diagram yang menunjukkan korelasi antar data, tetapi format yang paling umum digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks naratif.

3. Penarikan Kesimpulan

Masalah yang muncul pada awal penelitian kualitatif hanya bersifat sementara. Penelitian kualitatif menemukan hal-hal baru. Kesimpulan ini dapat berupa hubungan kausal, hipotesis, deskripsi naratif, atau teori. Peneliti

menggunakan pendekatan analisis data Miles dan Huberman dalam penelitian ini karena fase-fasenya mudah dipahami dan memungkinkan peneliti menyediakan data yang telah terstruktur dalam bentuk cerita atau pernyataan kalimat.

1.10.7 Kualitas dan Validitas Data

Dalam penelitian kualitatif, validitas data ditentukan oleh sejauh mana data yang diperoleh mencerminkan kenyataan objektif di lapangan. Artinya, data dianggap valid apabila terdapat kesesuaian antara laporan peneliti dengan kondisi nyata dari objek yang diteliti. Kebenaran dalam penelitian kualitatif bersifat relatif dan kontekstual, bergantung pada perspektif dan situasi yang dihadapi (Sugiyono, 2018). Untuk memastikan kredibilitas data, peneliti menerapkan teknik triangulasi, yaitu proses pemeriksaan data melalui berbagai sumber, metode, dan waktu yang berbeda. Adapun bentuk triangulasi yang digunakan meliputi:

1. Triangulasi Sumber, yaitu upaya memverifikasi keabsahan informasi dengan membandingkan data yang diperoleh dari beberapa sumber berbeda. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk melihat konsistensi informasi dari berbagai pihak yang terlibat.
2. Triangulasi Teknik, yakni pengujian data dari sumber yang sama dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda. Sebagai contoh, hasil wawancara dapat dibandingkan dengan temuan dari observasi lapangan atau dokumen tertulis sebagai bentuk validasi silang.

Kualitas data dalam penelitian ini diperkuat melalui penerapan triangulasi sumber dan triangulasi teknik secara terpadu. Penggunaan kedua jenis triangulasi ini dipilih karena fokus penelitian berkaitan dengan proses stakeholder mapping melalui pelaksanaan program Kerjasama di Bidang Kerjasama PNM Mekaar Regional Semarang. Oleh karena itu, diperlukan verifikasi data dari berbagai sumber dan metode untuk memastikan validitas dan keabsahan temuan penelitian.