JURNAL RISET PERBANKAN MANAJEMEN DAN AKUNTANSI
Program Studi Magister Manajemen dan Akuntansi
http://www.jrpma.sps-perbanas.ac.id/index.php/jrpma

ISSN: 2541-6669

DETEKSI DINI KUALITAS KREDIT DI PT PNM BERBASIS KEPEMIMPINAN STRATEJIK DAN PROGRAM PENGEMBANGAN KAPASITAS USAHA (PKU)

Muhammad Untoro [1*]

[1]Perbanas Institute

[*]Korespondensi : moh.untoro@gmail.com

*Penulis Korespondensi

Diterima: 01 12 2025 Direvisi: 02 01 2026 Disetujui: 26 01 2026

Abstract

This research aims to analyse the mechanism for early detection of credit quality in the Mekaar business unit of PT Permodalan Nasional Madani (PNM) viewed from the perspective of strategic leadership and the Business Capacity Development Program (PKU). The background to this research is based on the increasing risk of non-performing loans (Non-Performing Loans) in the MSME sector, so an Early Warning System (EWS) is needed to mitigate this risk. This research uses a qualitative descriptive method with data triangulation techniques through in-depth interviews, observations and literature studies involving Account Officers, Unit Heads, Area Heads and customers. The research results show that strategic leadership is closely related to early detection of credit quality through the implementation of strategic direction, resource management and organizational control which creates a human-based early warning system. In this system, the Account Officer functions as a sensor in the field who reports anomalies through daily briefing mechanisms and tiered reporting. Furthermore, the PKU Program has proven to be effective as a risk mitigation instrument with a double-edged sword: as an educational tool to increase customers' paying capacity through financial literacy, as well as a physical monitoring tool through the Weekly Group Meeting (PKM) routine. In conclusion, integration between strategic leadership and the PKU program is an effective method to ensure customers remain on the right financial track and minimize the potential for credit problems in the future.

Keywords: Credit Quality, Strategic Leadership, Development Program, Account Officer, MSMEs

1. PENDAHULUAN

Sektor perbankan memegang posisi yang vital dalam tatanan kehidupan masyarakat mengingat fungsinya sebagai mitra strategis dan berinteraksi secara langsung dengan publik, sehingga bank layak disebut sebagai dinamisator utama dalam roda perekonomian. Sebagai mesin penggerak aktivitas ekonomi, perbankan mengemban sejumlah tanggung jawab krusial, yakni menumbuhkembangkan sektor usaha berbasis kerakyatan, mendongkrak kapabilitas ekonomi para pengusaha maupun pelaku UMKM, serta berfungsi sebagai penyedia sumber pendanaan utama.

Indikator fundamental yang wajib mendapat pencermatan mendalam dalam ekosistem perbankan adalah penyaluran fasilitas kredit. Kondisi ini tidak terlepas dari jalinan hubungan simbiotik yang sangat erat antara bank dan masyarakat; di mana masyarakat membutuhkan akses dana dari bank, sementara bank pun bergantung pada penghimpunan dana dari masyarakat. Kredit dapat didayagunakan oleh beragam sektor usaha guna melakukan ekspansi bisnis; tercatat total penyaluran kredit perbankan di RI telah menembus angka Rp 8.162 triliun per September 2025, dan Bank Indonesia pun mencatat aliran kredit ke sektor UMKM mencapai Rp 1.503 triliun pada Juni 2025.

Walaupun demikian, utilitas kredit sebagai sarana pembiayaan pengembangan usaha seringkali dihadapkan pada tantangan serius, yakni terjadinya hambatan dalam pembayaran angsuran atau cicilan oleh para nasabah. Fenomena inilah yang secara umum dikenal dengan istilah kredit macet, yang dipicu oleh ketidakmampuan nasabah melunasi cicilan akibat menurunnya performa usaha yang dikelola berimbas pada merosotnya pendapatan. Data menunjukkan bahwa rasio kredit bermasalah atau Non-Performing Loan (NPL) pada segmen UMKM sepanjang tahun kalender tampak merangkak naik hingga menyentuh level 3,67 persen pada Desember 2024, bahkan pada periode Maret 2025 angka NPL kredit UMKM meningkat lagi ke posisi 4,14 persen.

Demi mengantisipasi risiko persoalan kredit macet tersebut, institusi perbankan maupun lembaga pembiayaan diwajibkan untuk menaruh perhatian mendalam terhadap faktor-faktor determinan yang memengaruhi kualitas kredit. Langkah antisipatif yang ditempuh oleh pihak perbankan adalah mengimplementasikan sistem peringatan dini atau *Early Warning System*. *Early Warning System* (EWS) merupakan sebuah model analisis komprehensif dirancang guna mengantisipasi dan meminimalisir dampak destruktif dari suatu krisis, di mana waktu kejadiannya dapat diperkirakan melalui sejumlah indikator ekonomi yang menunjukkan perilaku abnormalitas. Sistem deteksi dini ini dapat difungsikan sebagai sarana identifikasi terhadap sinyal-sinyal atau gejala awal yang diprediksi mampu memengaruhi fluktuasi stabilitas keuangan serta kelancaran operasional perbankan.

2 KERANGKA TEORETIS

A. Manajemen

Manajemen dapat didefinisikan secara mendasar sebagai sebuah metode atau seni dalam melakukan pengelolaan terhadap suatu hal agar dapat diselesaikan melalui perantara orang lain. Hasibuan (2020) mengemukakan pendapat bahwa manajemen merupakan paduan antara ilmu pengetahuan dan seni dalam mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia serta berbagai sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. Sementara itu, Terry (2019) mendeskripsikan manajemen sebagai sebuah proses distingtif yang mencakup serangkaian tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, serta pengendalian untuk menetapkan sekaligus mencapai target melalui optimalisasi sumber daya manusia dan sumber daya pendukung lainnya.

B. Strategi

Menurut pemaparan Kusumadmo (2013), secara etimologis istilah strategi berakar dari kata dalam bahasa Yunani, yakni *Strategos*, yang terbentuk dari gabungan kata stratos yang bermakna tentara dan ego yang berarti

pemimpin. Dalam referensi *Oxford Learner's Pocket Dictionaries* (2010), *Strategy* (kata benda) didefinisikan sebagai *a plan of action designed to achieve a long-term or overall aim*. Apabila diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, definisi tersebut mengandung arti sebagai suatu rencana tindakan yang dirancang secara khusus untuk mencapai sasaran jangka panjang atau tujuan secara menyeluruh dan komprehensif.

C. Manajemen Stratejik

Manajemen stratejik dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses yang meliputi analisis, pengambilan keputusan, serta tindakan yang dieksekusi oleh organisasi guna menciptakan dan melestarikan keunggulan kompetitif (Kuncoro, 2011). Sejalan dengan itu, Umar (2008) menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan perpaduan seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing), serta evaluasi (evaluating) terhadap keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya di masa yang akan datang.

D. Kepemimpinan

Menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue, "*Leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives*" (kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan atau aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama). Kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2020).

E. Manajemen Stratejik Kepemimpinan

Menurut Kottler (2014), manajemen strategi kepemimpinan yang efektif pada tingkat manajemen senior memerlukan pengetahuan yang luas tentang dunia usaha, kedekatan dengan bawahan, reputasi yang tak tercela, memiliki pengalaman yang kuat, integritas yang tinggi, enerjik, dan memiliki kemauan keras untuk memimpin. Menurut Anaroga (2001), manajemen strategi kepemimpinan mempunyai tugas untuk memimpin dan mengendalikan hal-hal detail dan spesifik, juga ia mengendalikan hubungan internal di dalam kelompoknya. Carpenter dan Sanders (2009) menggambarkan bahwa kepemimpinan strategis bertanggung jawab untuk (1) membuat dukungan pelaksanaan keputusan substantif dan pengalokasian sumber daya, (2) mengembangkan dukungan terhadap strategi dari para pemangku kepentingan utama (stakeholders).

F. Kredit

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok Perbankan memberikan definisi bahwa kredit adalah penyediaan uang atau tagihan-tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu berdasarkan persetujuan pinjam-meminjam antara bank dengan pihak lain, di mana pihak peminjam berkewajiban melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga yang telah ditetapkan. Kasmir (2016) menjelaskan mengenai kredit sebagai pembiayaan atau penyediaan uang maupun tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan kesepakatan atau persetujuan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu disertai imbalan atau bagi hasil.

G. Prinsip Kredit

Kasmir (2016) menjabarkan bahwa prinsip pemberian kredit dengan menggunakan analisis 5C dapat diuraikan sebagai berikut:

1) *Character*. Merupakan keyakinan bahwa sifat atau watak dari calon penerima kredit benar-benar dapat dipercaya, yang tercermin dari latar belakang nasabah baik dari sisi pekerjaan maupun pribadi, seperti gaya hidup, kondisi keluarga, hobi, dan sebagainya.
2) *Capacity*. Digunakan untuk menilai kemampuan nasabah dalam bidang bisnis yang dikaitkan dengan pendidikan serta kemampuannya dalam memahami ketentuan-ketentuan pemerintah.
3) *Capital*. Digunakan untuk melihat efektivitas penggunaan modal melalui laporan keuangan

(neraca dan laba rugi) dengan mengukur aspek likuiditas, solvabilitas, rentabilitas, dan ukuran lainnya.

4) *Collateral*. Merupakan jaminan fisik maupun non-fisik yang diberikan calon nasabah, yang hendaknya melebihi jumlah kredit dan telah diteliti keabsahannya agar dapat digunakan secepat mungkin jika terjadi masalah.
5) *Condition*. Dalam penilaian kredit, perlu dinilai kondisi ekonomi dan politik saat ini maupun masa depan sesuai sektor masing-masing, serta prospek usaha sektor tersebut agar kemungkinan kredit bermasalah menjadi relatif kecil.

H. Kualitas Kredit

Kualitas kredit merupakan ukuran solvabilitas keuangan dari seseorang, perusahaan, atau pemerintah. Berdasarkan Pemodelan Mapping dan Rating yang mengacu pada 3 Pilar Bank Indonesia, diperoleh 4 Kriteria Awal, yaitu: (1) Kriteria 1: Kemampuan Membayar, yakni ketepatan dalam memenuhi kewajiban pembayaran; (2) Kriteria 2: Kinerja Debitur, yang mencakup perolehan laba, struktur permodalan, arus kas, serta sensitivitas terhadap risiko pasar; (3) Kriteria 3: Prospek Usaha, yang meliputi potensi pertumbuhan usaha, kondisi pasar, posisi debitur dalam persaingan, kualitas manajemen dan tenaga kerja, dukungan grup/afiliasi, serta upaya pemeliharaan lingkungan hidup; (4) Kriteria 4: Kepatuhan, yakni ketersediaan dan keakuratan informasi keuangan debitur, kelengkapan dokumen kredit, kepatuhan terhadap perjanjian kredit, kesesuaian penggunaan dana, serta kewajaran sumber pembayaran kewajibanDeteksi dini kualitas kredit

I. Deteksi Dini Kualitas Kredit

Berdasarkan Pasal 25, Bab 6, ayat 1 dan 2 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, disebutkan bahwa dalam rangka melaksanakan tugas mengatur bank, Bank Indonesia berwenang menetapkan ketentuan perbankan yang memuat prinsip kehati-hatian dan sistem deteksi dini. Pelaksanaan kewenangan tersebut ditetapkan melalui Peraturan Bank Indonesia, sehingga bank wajib menerapkan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) yang dijadikan acuan melalui mekanisme sistem deteksi dini (*early warning system*) untuk mengenali tanda-tanda atau gejala awal yang diperkirakan dapat mempengaruhi perkembangan keuangan dan operasi perbankan. *Early Warning System* (EWS) adalah model analisis untuk mengantisipasi atau meminimalisir dampak krisis dengan memperkirakan waktunya berdasarkan indikator ekonomi yang berperilaku abnormal. Barell, et.al., (2011) menyatakan bahwa analisis EWS terdiri dari empat langkah: deteksi krisis, pendekatan, pemilihan variabel, dan tes diagnostik, yang memungkinkan identifikasi potensi prediktor krisis perbankan dan memperingatkan kemungkinan krisis di masa depan.

J. Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU)

Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU) merupakan salah satu program yang diluncurkan oleh PT PNM pada Unit Layanan Modal Mikro (UlaMM) dan Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekaar). PKU adalah proyek dengan kegiatan spesifik yang dibatasi oleh waktu, biaya, dan sumber daya, yang memberikan manfaat langsung maupun tidak langsung bagi pengembangan bisnis pembiayaan ultra mikro dan mikro PT PNM.

Penetapan Kebijakan Program PKU ini bertujuan untuk:

1) Memberikan arahan penyusunan proposal Program PKU
2) Membentuk mekanisme kerja yang akuntabel dan efisien;
3) Memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan meningkatkan loyalitas nasabah;
4) Menyinergikan program kegiatan antara bisnis ULaMM dan Mekaar

Jenis Kegiatan Program PKU meliputi :

1) Pelatihan Reguler: Diselenggarakan untuk nasabah Ultra Mikro dan Mikro oleh Kantor Cabang PNM sesuai Rencana Kerja dan

Anggaran Perusahaan (RKAP), dengan biaya ditetapkan oleh Komite PKU.

2) Pelatihan Klasterisasi
Program Pelatihan Klasterisasi merupakan program pelatihan dengan metode yang berkelanjutan (berseri) dan pola kelompok untuk nasabah dan calon nasabah berdasarkan pendekatan tertentu seperti jenis usaha sejenis dalam satu wilayah atau jenis usaha yang berbeda-beda dalam satu wilayah.
Jumlah Program Pelatihan Klasterisasi dilaksanakan sesuai dengan kebijakan RKAP yang ditetapkan oleh Divisi yang membawahi fungsi PKU untuk tahun berjalan sedangkan anggaran biaya pelaksanaan per-pelatihan ditetapkan oleh Komite PKU.

3) PKM Bermakna dan PK2M Bermakna
Program Pelatihan Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM) Bermakna dan Pertemuan Kelompok 2 Mingguan (PK2M) Bermakna merupakan program pelatihan yang berkelanjutan (berseri) yang dilakukan oleh *Account Officer* (AO) dengan tujuan memberikan edukasi kepada nasabah Ultra Mikro, yang dilakukan setelah kegiatan Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM).

Mekanisme pelaksanaan PKM dan KP2M Bermakna adalah sebagai berikut:
a) Divisi yang membawahi funsgi PKU sebagai penanggung jawab pembuatan materi pelatihan PKM/PK2M Bermakna.
b) Selanjutnya, materi dimasukan ke Aplikasi PKM Mobile sebagai alat dalam pembacaan materi PKM/PK2M Bermakna oleh AO kepada nasabah.
c) AO wajib menyampaikan materi pelatihan kepada nasabah pada saat kegiatan PKM/PK2M.

4) Aktivitas PKU lainnya
Aktivitas PKU dalam rangka memfasilitasi, meningkatkan kemampuan atau kapasitas nasabah seperti Pameran, PKU Akbar, Studi Banding, Publikasi, Percetakan Buku Kisah Inspiratif dan kegiatan lainnya yang disesuaikan dengan arahan perusahaan.

5). Indeks Pemberdayaan:
Alat ukur perkembangan usaha nasabah pasca-pendampingan yang dilakukan pada minggu ke-3 dan ke-4 kepada Nasabah Mekaar, meliputi indikator: Mengikuti PKM Bermakna, Menabung, Pengelolaan Keuangan, Pendapatan/ Omset, Strategi Penjualan, Kepemilikan Aset, Diversifikasi Produk, Perizinan Usaha, dan Serapan Tenaga Kerja Rumusan Masalah
1) Bagaimanakah deteksi dini kualitas kreddit berbasis kepemimpinan stratejik di PT. PNM?
2) Bgaimanakah deteksi dini kredit berbasis program Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU pada Layaman Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera (Mekaar) di PT. PNM.

3. METODE

A. Fokus Penelitian

Pemusatan perhatian atau fokus utama dalam studi penelitian ini secara spesifik diarahkan pada pembahasan mengenai mekanisme Deteksi Dini Kualitas Kredit yang diterapkan di PT Permodalan Nasional Madani (PNM) dengan berbasis pada aspek Kepemimpinan Stratejik serta implementasi Program Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU).

B. Pendekatan Penelitian

Mengacu pada pendapat Moleong (2019:18), metode penelitian kualitatif didefinisikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah sebagai lawan dari metode eksperimen di mana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci. Dalam metode ini, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis datanya bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi.

Dalam rangkaian penelitian yang dilaksanakan ini, peneliti melakukan analisis mendalam

terhadap opini, penilaian, sikap, serta gejala-gejala yang timbul dari praktik kepemimpinan stratejik dan pengembangan kapasitas usaha yang dijalankan oleh pihak PT PNM dalam kaitannya dengan upaya deteksi dini kualitas kredit. Oleh karena itu, peneliti menetapkan penggunaan pendekatan penelitian kualitatif guna menelaah hasil analisis penelitian tersebut secara komprehensif.

C. Metode Penelitian

Merujuk pada definisi Nazir (2014:43), metode deskriptif merupakan suatu metode yang digunakan dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa yang terjadi pada masa sekarang. Tujuan fundamental dari pelaksanaan penelitian deskriptif ini adalah untuk menyusun deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang sedang diselidiki.

D. Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah para informan, yaitu orang-orang yang terlibat secara langsung dan memiliki pemahaman serta kemampuan untuk memberikan informasi terkait kepemimpinan stratejik dan program pengembangan kapasitas usaha, yang meliputi pimpinan unit di PT PNM Cabang Jakarta serta para nasabahnya. Sebagai subjek penelitian, informan diharapkan dapat berfungsi sebagai sumber informasi yang mampu memberikan berbagai keterangan yang dibutuhkan dengan tingkat akurasi yang tinggi. Adapun informan yang dipilih adalah individu-individu yang memenuhi kriteria-kriteria tertentu yang telah ditetapkan sebagai berikut: :

1) Memiliki pengetahuan dan pengalaman sesuai dengan fenomena yang diteliti.
2) Mampu bercerita dengan baik dan benar.
3) Mampu membantu peneliti dalam proses pengumpulan data.
4) Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah Kepala Area, Kepala Unit, AO di PT PNM Cabang Jakarta, serta nasabahnya.

Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah deteksi dini kualitas kredit PT. PNM Cabang Jakarta pada layanan Mekaar.

A. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data merupakan suatu cara atau proses yang sistematis dalam pengumpulan, pencatatan, dan penyajian fakta untuk tujuan tertentu.

Metode pengumpulan data sebagai berikut :

(1) Data Primer

Data ini diperoleh langsung dari narasumber atau pengamatan, diantaranya:

A) Wawancara mendalam (*in depth interview*)

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atau pertanyaan itu (Moleong, 2017:135). Dalam hal ini yang sebagai interviewer adalah penulis, dengan key informan dan informans sebagai *interviewees*. Pihak-pihak yang dijadikan sebagai key informan dan informans.

Metode wawancara peneliti gunakan untuk menggali data terkait kepemimpinan stratejik dan program pengembangan kapasitas usaha sebagai faktor deteksi dini kualitas kredit di PT. PNM. Adapun informan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1) Pimpinan unit di cabang Jakarta yang membidangi layanan Mekaar.
2) Karyawan Accounting Officer di cabang Jakarta sebagai petugas lapangan
3) Nasabah PT. PNM layanan Mekaar di cabang Jakarta

Adapun pedoman wawancara terkait kepemimpinan stratejik dan program pengembangan kapasitas usaha sebagai faktor deteksi dini kualitas kredit di PT. PNM adalah :

1) Indikator kepemimpinan stratejik yang terdiri dari :

a) Menentukan arah strategis
b) Mengelola sumber daya
c) Mempertahankan budaya organisasi

d) Kontrol organisasi

2. Aspek-aspek dari program Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU) yang terdiri dari :
a) Pelatihan reguler
b) Pelatihan klaterisasi
c) Pertemuan kelompok mingguan/2 mingguan (PKM/PK2M)
d) Indeks pemberdayaan (strategi penjualan, pengelolaan keuangan, pendapatan/omset)

B) Observasi
Kegiatan observasi atau proses pengamatan secara langsung yang dilaksanakan oleh penulis dalam penelitian ini bersifat sebagai observasi partisipan. Mengacu pada pandangan Yin (2002), observasi partisipan merupakan suatu bentuk observasi partisipan merupakan suatu bentuk observasi khusus di mana peneliti tidak hanya memposisikan diri sebagai pengamat yang pasif, tetapi juga turut mengambil beragam peran dalam situasi tertentu serta berpartisipasi secara aktif dalam peristiwa yang hendak diteliti. Pelaksanaan observasi ini difokuskan untuk mendeskripsikan serta menjelaskan fenomena penelitian yang mencakup pola interaksi dan percakapan yang terjadi di antara subjek-subjek yang diteliti. Beragam informasi yang dapat diperoleh dari hasil observasi meliputi aspek ruang (tempat), para pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, hingga perasaan. Adapun alasan mendasar peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran yang realistik mengenai perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, membantu memahami perilaku manusia, serta untuk kepentingan evaluasi yakni melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu dan memberikan umpan balik terhadap pengukuran tersebut

(2) Data Sekunder
Berdasarkan pandangan yang dikemukakan oleh Indriantoro & Supomo (2020), data sekunder atau Secondary Data dapat didefinisikan sebagai data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantaraan media tertentu, yang artinya data tersebut telah dikumpulkan dan dicatat oleh pihak lain sebelumnya. Jenis data ini digali dari beragam catatan organisasi maupun literatur kepustakaan yang telah tersedia dan memiliki korelasi dengan topik penelitian yang diangkat, yakni mencakup dokumen-dokumen resmi dari pihak-pihak yang relevan dengan penelitian, seperti arsip serta dokumentasi yang bersumber dari Divisi Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU), termasuk pula data yang tersimpan pada Departemen Pemasaran (Marketing) dan *Account Officer* (AO) di dalamnya. Adapun kegiatan studi kepustakaan dilaksanakan dengan merujuk pada berbagai buku teks yang memiliki tingkat relevansi yang signifikan terhadap substansi penelitian. Sejalan dengan itu, Sugiyono (2019) menegaskan bahwa studi dokumen berfungsi sebagai elemen komplementer atau pelengkap bagi penerapan metode observasi dan wawancara dalam kerangka penelitian kualitatif.

B. Teknik Analisa data
Langkah analisis data yang dilakukan adalah dengan menggunakan model interaktif (Sugiyono, 2019).
1) Reduksi data (*data reduction*)
Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penulis untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam melakukan reduksi data, penulis melakukannya dengan orang yang dipandang ahli dalam penelitian ini sehingga wawasan penulis akan berkembang dan dapat mereduksi data-data dengan baik.

2) Penyajian data (*data display*)
Tahap selanjutnya setelah mereduksi data adalah dengan melakukan penyajian data. Dengan dilakukannya penyajian data, maka data tersusun dalam pola hubungan sehingga akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, kemudian mampu untuk merencanakan kerja untuk selanjutnya berdasarkan apa yang telah

dipahami. Dalam penyajian data, penulis mengumpulkan informasi yang tersusun sehingga memberikan dasar pijakan kepada penulis untuk melakukan suatu pembahasan dan pengambilan kesimpulan.

3) Menarik kesimpulan

Setelah selesai melakukan penyajian data, penarikan kesimpulan dilakukan sebagai suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Makna-makna yang muncul dari data harus diamati, diuji kebenarannya, kekokohannya dan kecocokannya yang merupakan validitasnya. Ketiga komponen tersebut di atas merupakan hal utama yang saling terkait pada saat sebelum, selama dan setelah pengumpulan data..

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut disajikan hasil penelitian sekaligus pembahasan penelitian ini.

1) Kepemimpinan Stratejik

a) Menentukan Arah Strategis Menentukan arah strategis perusahaan adalah proses penting dalam perencanaan dan pengambilan keputusan untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang perusahaan. Arah strategis ini mengacu pada visi dan tujuan besar yang ingin dicapai perusahaan di masa depan.

1) Menentukan Arah Strategis Terkait Program Yang Dijalankan

Pada item pertanyaan ini, peneliti ingin melihat perihal terkait program yang dijalankan sebagai bagian dari arah strategis kepemimpinan strategis.

Peneliti:*"Apakah Pimpinan menyampaikan secara jelas tentang PNM Mekaar sebagai layanan permodalan berbasis kelompok bagi perempuan pelaku usaha ultra mikro kepada bawahan?"*.

Account Officer 1*: "Benar pak. Saya juga mendapatkan penjelasan tersebut dalam pelatihan"*.

"Hanya saja dipisahkan penjelasannya antara AO untuk program Mekaar dan ULaMM".

Account Officer 2:*"Sebetulnya hal itu sudah di sampaikan pada saat training. Kita semua sebagai AO pasti mendapatkan arahan dan informasi tersebut"*.

Account Officer 3*: "Pastinya pak. Saya yakin semua AO sudah dibekali tentang penjelasan tersebut dari awal bergabung"*.

"AO yang pegang Mekaar dibekali penjelasan tentang Mekaar, yang pegang ULaMM dibekali penjelasan tentang ULaMM".

Dari wawancara yang dilakukan kepada tiga account officer pada unit yang berbeda, dapat disimpulkan bahwa account officer sebagai petugas di lapangan telah mendapat penjelasan terkait program atau kegiatan (Mekaar) yang dilaksanakannya dari Kepala Unit masing-masing.

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Dena Merdiana (Regional Manager Jakarta), Ibu Arieska Aprilliyia (Kepala Unit Pasar Minggu), dan Ibu Shinta Gustiani (Kepala Area Jakarta 5 Mekaar).

Peneliti:*"Apakah Pimpinan menyampaikan secara jelas tentang PNM Mekaar sebagai layanan permodalan berbasis kelompok bagi perempuan pelaku usaha ultra mikro kepada bawahan?"*.

Regional Manager : *"Mekaar ini adalah salah satu produk pembiayaan kelompok perempuan yang memang menjadi andalan PNM. Jadi, sudah menjadi kewajiban bagi saya sebagai pimpinan untuk menyampaikan produk tersebut dengan jelas kepada bawahan"*

Kepala Unit :*"Ya. Setiap pertemuan bulanan dikantor pusat, saya selalu mendapat penjelasan tersebut"*.

"Tujuan Mekaar adalah kredit ultra mikro untuk perempuan, jadi sudah jelas saya menyampaikan hal tersebut kepada bawahan. Karena unit kita juga unit Mekaar".

Kepala Area : *"Iya. Pimpinan menyampaikan tentang program Mekaar, ULaMM dan program lainnya"*.

"Saya menyampaikan kepada kepala unit sesuai dengan unit program yang dijalankan. Kalau unit Mekaar ya sampaikan tentang Mekaar, kalau unit ULaMM ya tentang UlaMM".

Berpijak pada data empiris yang dihimpun melalui proses wawancara, terungkap fakta mengenai alur komunikasi berjenjang di mana Kepala Unit serta Kepala Area telah menerima paparan komprehensif dari pimpinan setingkat di atasnya, yakni Kepala Cabang, mengenai substansi program atau kegiatan operasional yang dijalankan (mencakup unit bisnis ULaMM dan Mekaar). Dalam mekanisme transmisi informasi ini, Kepala Area bertindak sebagai perantara yang menyampaikan arahan strategis tersebut kepada Kepala Unit. Perlu dicatat secara khusus bahwa Kepala Area tidak melakukan diseminasi informasi secara langsung ataupun melalui forum formal yang bersifat khusus kepada jajaran staf karyawan di masing-masing unit kerja. Sebaliknya, Kepala Unit yang telah menerima mandat dan penjelasan mendalam dari Kepala Area memegang tanggung jawab penuh untuk meneruskan estafet informasi tersebut kepada para bawahannya terkait sosialisasi dan pelaksanaan program atau kegiatan (khususnya Mekaar) yang sedang dijalankan di lapangan.

Sejalan dengan temuan lapangan tersebut, Bapak Ivan Yuki Bayu Gautama, S.E., M.E., dalam kapasitasnya selaku narasumber ahli, memberikan elaborasi mendalam bahwa program korporasi menduduki posisi fundamental sebagai elemen kunci dalam kerangka kepemimpinan strategis. Hal ini dikarenakan program-program tersebut merepresentasikan langkah konkret dan nyata yang dieksekusi guna merealisasikan tujuan jangka panjang organisasi. Dalam perspektif ini, esensi kepemimpinan strategis tidak semata-mata terbatas pada formulasi visi dan misi di atas kertas, melainkan mencakup kapabilitas manajerial dalam memimpin implementasi strategi melalui serangkaian program yang terdefinisi secara jelas serta terukur kinerjanya. Program-program spesifik yang dimiliki PT PNM, yakni ULaMM dan Mekaar, telah bertransformasi menjadi program andalan yang berstatus sebagai inisiatif strategis perusahaan. Secara strategis, korporasi telah melakukan segmentasi unit bisnis menjadi unit ULaMM dan Mekaar; implikasinya, setiap personel sumber daya manusia yang bernaung di bawah unit-unit bisnis tersebut diwajibkan untuk memiliki penguasaan dan pemahaman yang mendalam terkait program yang telah diemban. Sebagai ilustrasi konkret, program Mekaar memiliki proposisi nilai unggulan berupa fasilitas kredit atau pinjaman yang ditujukan bagi segmen usaha ultra mikro yang didesain khusus dalam kerangka pemberdayaan kaum perempuan.

Landasan ini diperkuat oleh referensi teoritis yang dikemukakan oleh Mulyadi (2007:419), yang menegaskan bahwa program bisnis yang ditetapkan oleh suatu perusahaan merupakan komponen integral dan tak terpisahkan dari sistem manajemen strategis. Proses penyusunan program bisnis tersebut merupakan suatu pekerjaan berskala besar dan kompleks yang mencakup empat dimensi utama, yaitu: 1) proses penjabaran inisiatif strategik ke dalam bentuk program kerja riil, 2) pelaksanaan evaluasi terhadap tingkat ketercapaian sasaran strategik yang telah ditetapkan, 3) penilaian atau evaluasi mengenai efektivitas inisiatif strategik dalam upaya mewujudkan sasaran strategik, serta 4) mekanisme pengalokasian sumber daya organisasi secara optimal. Keberadaan program perusahaan yang dirancang secara efektif dan bernilai strategis merupakan fondasi esensial yang sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk menavigasi berbagai tantangan bisnis yang dinamis serta menjamin keberlangsungan hidup dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

2) Menentukan Arah Strategis Terkait Penerapan Prinsip Kredit 5C

Pada item pertanyaan ini, peneliti ingin melihat perihal terkait penerapan prinsip kredit 5C (*character, capacity, capital, colleteral dan condition of economy*) sebagai bagian dari arah strategis kepemimpinan strategis.

Peneliti: *"Apakah Pimpinan menyampaikan secara jelas tentang prinsip kredit (character, capacity, capital, colleteral dan condition of economy) kepada bawahannya?"*.

Account Officer 1: *"Pimpinan tidak menyampaikan secara langsung kesemua prinsip tersebut. Bos hanya menjelaskan saat sikon tertentu yang sedang kita hadapi, itupun sikon yang kita hadapi sudah bikin pusing"*.

Account Officer 2: *"Kalau menyampaikan dengan jelas seperti kita kuliah sih tidak. Beliau*

sampaikan hanya poin-poin penting terkait potensi masalah yang akan kita hadapi".

Account Officer 3
"Pimpinan tidak menyampaikan semua, sekedar mengingatkan apa yang sudah saya dapatkan dari pelatihan yang diberikan".

Dari wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa account officer sudah memahami aspek dan pentingnya prinsip kredit 5C. selanjutnya juga ditunjukkan bahwa pimpinan sudah memberikan pemahaman tentang prinsip kredit 5C kepada bawahan meskipun tidak semua dijelaskan pada satu kali pertemuan.
Berikut hasil wawancara dengan Ibu Dena, Ibu Arieska dan Ibu Shinta.

Peneliti *"Apakah Pimpinan menyampaikan secara jelas tentang prinsip kredit (character, capacity, capital,colleteral dan condition of economy) kepada bawahannya?"*.

Regional Manager : *"Saya harus menyampaikan terkait prinsip kredit, dengan metode survei uji kelayakan"*.
"Hal tersebut menjadi kewajiban bagi pimpinan untuk menyampaikan terkait persyaratan kredit yang akan diambil oleh nasabah"

Kepala Unit: *"Kalau untuk pimpinan ekselutif di atas, beliau secara personal tidak menyampaikan secara langsung. Karena memang ada bagian pengembangan bisnis dan satuan pengawas internal"*.
"Untuk level kepala area, terkadang kita membahas hal tersebut bersama kepala unit lain".
"Untuk bawahan di unit saya, jarang sekali saya sampaikan karena saya menganggap bahwa mereka sudah tahu saat pelatihan".

Kepala Area: *"Sama halnya dengan pimpinan, saya tidak secara khusus menyampaikan hal tersebut"*.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, diperoleh keterangan bahwa Kepala Area tidak mendapatkan pengarahan terkait prinsip kredit 5C dari Kepala Cabang secara langsung termasuk kepada Kepala Unit. Sedangkan untuk penyampaian kepada Kepala Unit, beliau menjelaskan bahwa tidak secara khusus disampaikan terkait hal tersebut. Penyampaian hal seperti ini sudah ada bagian khusus yang akan menjelaskan kepada karyawan lain. Untuk Kepala Unit, beliau menjelaskan bahwa Kepala Area maupun Kepala Cabang tidak secara khusus maupun dalam forum formal menyampaikan hal tersebut. Untuk karyawan unit, Kepala Unit tidak secara khusus menyampaikan prinsip kredit 5C tersebut.

Puri, Rocholl dan Steffen (2011), menjelasan bahwa melihat hubungan dalam bentuk transaksi sederhana dan rekening tabungan penting secara ekonomi, bahkan setelah mengendalikan karakteristik peminjam secara rinc dan nilai kredit internal dan eksternalnya. Oleh karena itu, dari sudut pandang praktis, peminjam yang memiliki rekening tabungan atau rekening giro dapat membantu bank untuk memberikan kredit yang lebih baik. Akses data tentang informasi tidak hanya tentang kinerja pinjaman, tetapi juga pada faktor-faktor penentu keputusan persetujuan pinjaman, termasuk informasi kredit yang dapat diukur pada pelanggan. Penjelasan tersebut merupakan bentuk dari penerapan prinsip kredit 5C. Dapat dijelaskan bahwa bagi perusahaan pinjaman atau bank, penting bagi pimpinan untuk menjelaskan prinsip kredit kepada anggotanya sebagai bagian dari arah strategis perusahaan.

3) Menentukan Arah Strategis Terkait Pendapatan Perusahaan
Pada item pertanyaan ini, peneliti ingin melihat perihal terkait pendapatan perusahaan sebagai bagian dari arah strategis kepemimpinan strategis. Dari wawancara yang dilakukan, bawahan sudah menerima penjelasan terkait program perusahaan unit bisnis Mekaar yang mereka laksanakan dalam pekerjaan sebagai salah satu sumber utama pendapatan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat dijelaskan bahwa pimpinan di atasnya pernah menjelaskan terkait pengaruh program Mekaar sebagai salah satu pendapatan PT PNM. Begitupun beliau sebagai Kepala Area telah menyampaikan kepada semua Kepala Unit terkait hal tersebut. Selanjutnya, Ibu Arieska sebagai Kepala Unit

telah mendapatkan arahan dan penjelasan terkait pengaruh program Mekaar sebagai salah satu pendapatan PT PNM. Begitupun beliau sebagai Kepala Unit di Pasar Minggu telah menyampaikan hal serupa kepada karyawan di unit nya.

Menurut penjelasan Bapak Ivan Yuki bahwa pendapatan perusahaan sebagai suatu arah strategis merujuk pada bagaimana perusahaan merencanakan, mengelola, dan memaksimalkan aliran pendapatan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Pendapatan, sebagai salah satu indikator kinerja utama (KPI), bukan hanya mencerminkan seberapa baik perusahaan menjual produk atau layanan, tetapi juga mengarah pada pengambilan keputusan strategis yang lebih luas, seperti pengelolaan sumber daya, pemasaran, dan inovasi produk. Unit-unit seperti ULaMM dan Mekaar dalam PT PNM menjadi program yang harus dilaksanakan dengan baik karena menjadi sumber utama pendapatan PT PNM. Pemimpin yang mampu melihat gambaran besar dan membuat keputusan yang bijak akan membantu perusahaan mencapai kesuksesan finansial jangka panjang. Oleh karena itu, kualitas kepemimpinan strategis harus memperhatikan kinerja program yang ditetapkan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Pemimpin stratejik memiliki komitmen dalam menentukan standar dan rencana dalam rangka meningkatkan profitabilitas perusahaan. Hubungan antara pemimpin stratejik dengan profitabilitas perusahaan sangat penting, karena pemimpin yang efektif dapat menciptakan arah yang jelas, mengambil keputusan yang tepat, dan membimbing organisasi menuju pencapaian tujuan jangka panjang. Pemimpin stratejik memiliki peran kunci dalam merancang dan mengimplementasikan strategi yang dapat mempengaruhi keberlanjutan dan kinerja keuangan perusahaan (Freeman dan McVea, 2001).

4) Menentukan Arah Strategis Terkait Fraud Dan Dampaknya Terhadap Kualitas Kredit
Pada item pertanyaan ini, peneliti ingin melihat perihal terkait fraud dan dampaknya terhadap kualitas kredit sebagai bagian dari arah strategis kepemimpinan strategis.

Dari wawancara yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pimpinan telah mengingatkan account officer sebagai ujung tombak di lapangan agar menghindari fraud terkait kualitas kredit. Semua permasalahan yang, terutama tentang adanya fraud harus segera dilaporkan kepada Kepala Unit.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, Kepala Area dan Kepala Unit sudah mendapat penjelasan dari atasan terkait fraud di kantor maupun di lapangan. Kepala Unit selanjutnya telah menyampaikan bahwa dalam bekerja, karyawan harus menghindari kecurangan-kecurangan yang dapat terjadi dalam pekerjaan khususnya bagian account officer di lapangan.
Tindakan fraud yang terjadi diperbankan bisa terjadi pada semua aktivitas yang dilaksanakan di bank yaitu aktivitas pendanaan (*funding*), aktivitas pinjaman (*lending*), aktivitas pemberian jasa, aktivitas operasional akuntansi, dan aktivitas operasional lainnya.

Menurut Bapak Ivan Yuki, secara keseluruhan, program perusahaan adalah jembatan antara perencanaan strategis dan implementasi di lapangan. Tanpa program yang terstruktur dengan baik, strategi besar perusahaan akan sulit dicapai. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk merancang, mengelola, dan mengevaluasi program-program ini dengan baik, memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak selaras menuju tujuan yang sama. Anti fraud harus menjadi program dalam perusahaan. Berdasarkan pengalaman saya, adanya fraud dapat mengakibatkan masalah yang kompleks. Kita harus menangani komponen internal maupun eksternal. Fraud sudah jelas akan mengurangi pendapatan perusahaan. Pemimpin stratejik harus mampu mengantisipasi serta menangani adanya fraud di kantor maupun di lapangan.

Program perusahaan adalah alat untuk mengkonkretkan visi dan misi yang telah dirumuskan. Penanganan fraud harus menjadi salah satu program perusahaan yang harus diperhatikan. Strategi anti-fraud harus menjadi

arah strategis bagi kepemimpinan stratejik yang harus dikomunikasikan kepada semua komponen perusahaan.

Kategori fraud yang paling sering dilakukan adalah penyalahgunaan wewenang dengan nilai mencapai 92% (Singleton, Singleton dan Bologna, 2006). Menurut Febriani (2022), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel Kredit Macet memiliki pengaruh negatif terhadap Stabilitas Keuangan Perbankan. Ketidakjelasan akibat fraud akan secara langsung berdampak terhadap kualitas kredit yang akan mengakibatkan adanya kredit bermasalah ataupun kredit macet.

b) Mengelola Sumber Daya

Mengelola sumber daya adalah aspek krusial dalam menentukan arah strategis perusahaan, karena sumber daya yang dimiliki—baik itu sumber daya manusia, keuangan, teknologi, maupun material—merupakan faktor penentu kesuksesan dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Pengelolaan sumber daya yang efektif akan mendukung implementasi strategi dan memastikan perusahaan dapat mengatasi tantangan serta memanfaatkan peluang yang ada di pasar.

1) Mengelola Sumber Daya Untuk Pencapaian Target Nasabah

Pada item pertanyaan ini, peneliti ingin melihat perihal pengelolaan sumber daya untuk pencapaian target nasabah sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya kepemimpinan strategis. Dari wawancara yang dilakukan, bawahan telah mendapatkan arahan dari pimpinan dalam melaksanakan tugas mencari nasabah sebanyak-banyaknya. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, pimpinan sudah dapat menginstruksikan kepada bawahan untuk mendapatkan nasabah sebanyak-banyaknya.

Menurut penuturan Bapak Ivan Yuki bahwa pemanfaatan SDM di perusahaan adalah proses yang melibatkan berbagai kegiatan yang saling terkait, mulai dari rekrutmen hingga retensi karyawan. Pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan harus memprioritaskan pengelolaan SDM secara strategis, dengan terus memperhatikan kebutuhan dan perkembangan karyawan.

Pada era global saat ini, banyak orang telah menyadari bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting karena sumbangannya sangat besar dan bermanfaat dalam menentukan keberhasilan organisasi. Sebagian besar eksekutif puncak mengklaim bahwa kunci utama keberhasilan bisnis ialah perihal kemampuan menarik dan mempertahankan tenaga berbakat (*key talent*) atau menempatkan SDM sesuai fungsinya (*the right people in the right place at the right time*) (Mathis & Jackson, 2018).

2) Mengelola Sumber Daya Untuk Pencapaian Target Pendapatan

Pada item pertanyaan ini, peneliti ingin melihat perihal pengelolaan sumber daya untuk pencapaian target pendapatan sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya kepemimpinan strategis. Dari wawancara yang dilakukan, menunjukkan bahwa bawahan menilai pimpinan telah menginstruksikan kepada mereka terkait pemanfaatan jumlah karyawan untuk mendapatkan pendapatan secara maksimal.

Menurut hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa Kepala Area dan Kepala Unit telah mendapatkan instruksi dari atasan serta telah mendelegasikan kepada bawahan terkait pemanfaatan jumlah karyawan untuk mendapatkan pendapatan secara maksimal.

Berdasarkan penjelasan Bapak Ivan Yuki, pengelolaan atau manajemen SDM bukan sekadar soal jumlah karyawan. SDM wajib memperhatikan kualitas tenaga kerja dalam suatu perusahaan. Karyawan berkualitas dan berpotensi tinggi akan menghasilkan kinerja yang bagus. Hal ini berujung pada peningkatan profit dan nilai perusahaan di mata publik. Pimpinan harus senantiasa mengingatkan dan mengarahkan kepada bawahan dalam hal pencapaian target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Pada era sekarang ini, pengelolaan manusia dalam organisasi (perusahaan) tidak lagi hanya menempatkan pada isu operasional (people issue). Kebijakan perusahaan menempatkan

peran SDM dalam aktivitas perusahaan (bisnis) selayaknya pada prinsip bahwa SDM adalah investasi (human investment) dan bukan lagi sebagai beban biaya (human cost center). Isu SDM harus ditempatkan sebagai "human capital" yang berharga untuk memberikan kontribusi kinerja dan menjadi pusat yang mampu menghasilkan pendapatan (isu bisnis) (Sukmalana dan Hadian, 2024).

Setiap manajer personalia perusahaan pasti menginginkan keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Faktor tersebut berkaitan dengan pengembangan potensi karyawan dalam perusahaan. Dalam manajemen sumber daya manusia, divisi HR akan bekerja secara maksimal dimana mereka akan memberikan persiapan terhadap karyawan untuk bisa menguasai pengetahuan yang dibutuhkan untuk bisa bekerja dengan optimal (DeCenzo, Robbins dan Verhulst, 2010).

3) Mengelola Sumber Daya Untuk Meminimalisir NPF

Pada item pertanyaan ini, peneliti ingin melihat perihal pengelolaan sumber daya untuk meminimalisir NPF sebagai bagian dari pengelolaan sumber daya kepemimpinan strategis.

Dari wawancara yang dilakukan tersebut, menunjukkan bahwa Kepala Unit telah dapat memanfaatkan sumber daya account officer dalam meminimalisir NPF. Berdasarkan wawancara tersebut, Kepala Area dan Kepala Unit telah mendapat arahan untuk memperhatikan perihal NPF. Kepala Unit sudah dapat menginstruksikan bawahan terutama AO untuk mengantisipasi dan menangani adanya NPF.

Menurut Bapak Ivan Yuki, pemanfaatan sumber daya untuk mengurangi Non-Performing Financing (NPF) di sektor perbankan atau lembaga keuangan sangat penting untuk menjaga stabilitas dan kesehatan lembaga tersebut. NPF mengacu pada pembiayaan yang macet atau tidak lancar, yang berarti pembayarannya tidak sesuai dengan jadwal yang ditentukan, baik sebagian maupun seluruhnya. Mengurangi NPF dapat meningkatkan profitabilitas, efisiensi, dan reputasi lembaga keuangan. Semua sumber daya harus kita kerahkan untuk penanganan NPF, tapi yang terpenting adalah SDM. Kalau SDM kita punya integrtias yang tinggi, mudah-mudahan NPF kita bisa tekan serendah mungkin.

Menurut Veithzal Rivai dan Arifin (2010), Non Performing Financing (NPF) yang tinggi merupakan indikasi banyaknya pembiayaan bermasalah, semakin tinggi Non Performing Financing (NPF) menunjukan kualitas pembiayaan yang semakin buruk yang akan membuat bank tidak berani meningkatkan penyaluran pembiayaannya. Menurut Sagala (2018), kepemimpinan strategis mampu menyusun rencana strategis yang merupakan proses menentukan strategi yang akan digunakan dan penting dalam memutuskan pengalokasian sumber daya untuk melaksanakan strategi yang telah ditentukan.

Terkait pengelolaan sumber daya, yang pertama adalah pemanfaatan jumlah karyawan dalam mencapai target jumlah nasabah serta pendapatan secara maksimal. Kedua hal tersebut secara logika memiliki suatu hubungan, dimana dengan jumlah nasabah yang banyak tentunya jumlah pendapatan perusahaan akan tinggi. PT PNM dengan unit bisnis ULaMM dan Mekaar yang menjadi tumpuan utama perusahaan dengan karyawan yang dimiliki telah mampu melakukan pekerjaannya terutama dalam pencapaian target nasabah serta pendapatan. Sumber daya utama yang digunakan tentunya adalah sumber daya manusia, semua bagian memiliki peran masing-masing dalam pencapaian target jumlah nasabah serta pendapatan. AO sebagai bagian unit yang turun langsung ke lapangan menjadi bagian paling depan terhadap pencapaian ini.

c) Mempertahankan Budaya Organisasi

Mempertahankan budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam menentukan arah strategi perusahaan. Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang berkembang dalam perusahaan dan menjadi pedoman bagi seluruh anggota untuk berinteraksi, bekerja, dan mencapai tujuan bersama. Budaya ini memainkan peran penting

dalam menjaga keselarasan antara strategi dan operasional perusahaan, serta menciptakan iklim yang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan.

1) Pengamalan Nilai-nilai Perusahaan Sebagai Budaya Organisasi

Pada item ini, peneliti ingin melihat perihal pengamalan nilai-nilai perusahaan sebagai budaya organisasi sebagai bagian dari kepemimpinan stratejik.

Dari wawancara yang dilakukan, AO sebagai bagian dari unit bisnis Mekaar telah mengetahui nilai-nilai Mekaar yang harus dijunjung tinggi. Nilai-nilai ini sudah seringkali diingatkan oleh Kepala Unit sebagai pimpinan. Berdasarkan wawancara tersebut, Kepala Area dan Kepala Unit diingatkan tentang pentingnya nilai-nilai perusahaan oleh Kepala Cabang dan pimpinan lainnya. Selanjutnya, Kepala Unit juga telah menginstruksikan untuk mengamalkan nilai-nilai Mekaar pada unit bisnis Mekaar yang dikepalainya.

Menurut Bapak Ivan Yuki, penguatan nilai-nilai perusahaan sebagai arah strategis dari kepemimpinan strategis merupakan bagian penting dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat. Hal tersebut juga dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi bergerak ke arah yang sama dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Nilai-nilai perusahaan adalah prinsip dasar yang mendasari cara kerja, interaksi, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Nilai-nilai utama Mekaar (jujur, disiplin, kerja keras dan sederhana) yang dijalankan oleh perusahaan menjadi ciri khas yang unik, dimana dalam kepemimpinan stratejik,pemimpin harus mencontohkan, memberikan pemahaman serta mengingatkan semua lini untuk tetap menjaga dan mengamalkan nilai-nilai tersebut di dalam pekerjaannya.

Owusu-Boadi (2019:98) menjelaskan bahwa pemimpin stratejik harus dapat mengantisipasi masa depan organisasi dengan cara membuat arah strategis dari visi perusahaan dalam bentuk nilai-nilai dan budaya organisasi yang kemudian harus dikomunikasikan dengan efektif kepada seluruh anggota organisasi.

Nilai-nilai adalah keyakinan inti yang bertahan lama, mereka adalah prinsip panduan yang tidak pernah berubah. Nilai-nilai adalah keyakinan, prioritas, dan asumsi mendasar yang dipegang teguh yang memengaruhi sikap dan perilaku. Ketika nilai-nilai dan keyakinan sudah tertanam kuat dan dianut secara luas oleh para manajer dan karyawan, maka nilai-nilai dan keyakinan tersebut akan menjadi cara hidup dalam perusahaan dan membentuk strategi perusahaan (Olsen & Olsen, 2004:25).

2) Pelayanan Konsumen Yang Baik Sebagai Budaya Organisasi

Pada item ini, peneliti ingin melihat perihal pelayanan konsumen yang baik sebagai budaya organisasi sebagai bagian dari kepemimpinan stratejik.

Peneliti: *"Apakah Pimpinan menginstruksikan untuk melayani nasabah dengan baik kepada bawahannya?"*.

Account Officer 1: *"Sudah tentu pak. Meski terkadang beliau lupa mengingatkan, kami telah melaksanakan hal tersebut di lapangan untuk nasabah kami"*.

Kepala Unit: *"Karena kita ini perusahaan yang berbasis jasa, tentunya semua akan mengingatkan kepada kita untuk memberikan pelayanan terbaik"*.

"Melayani nasabah dengan baik sudah menjadi prosedur standar dalam perusahaan, semua pihak akan saling mengingatkan".

Dari wawancara yang dilakukan, AO telah mendapat arahan untuk melakukan layanan yang terbaik. Tentunya AO akan melakukan hal tersebut mengingat unit bisnis Mekaar adalah unit layanan jasa keuangan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pimpinan menjadikan hal layanan nasabah menjadi urusan yang perlu diperhatikan. Kepala Area dan Kepala Unit selalu diberikan penekanan terkait prosedur layanan kepada nasabah oleh pimpinan di atasnya. Kepala Unit juga sudah melakukan arahan tentang penguatan layanan nasabah terhadap bawahan di unitnya.

Bapak Ivan Yuki menjelaskan bahwa pelayanan konsumen yang responsif dan empati karyawan

merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan. Pelayanan konsumen yang responsif merupakan bagian dari strategi pimpinan stratejik yang dapat membantu pelanggan merasa dihargai dan penting bagi perusahaan, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki kemampuan empati dapat membantu pelanggan merasa dipahami dan dihargai, sehingga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Perusahaan yang mampu memberikan pelayanan konsumen yang baik akan memperoleh kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Relationship marketing, yang merupakan konsep bisnis customer-centric, harus didukung oleh semua pihak, yaitu konsumen, karyawan, distributor dan lainnya, dimana aktivitas terkoordinasi ini akan sangat membantu dalam menetapkan kepuasan konsumen yang mempunyai kaitan langsung dengan profitabilitas perusahaan (Nashir, 2015). Sebuah perusahaan harus memiliki strategi-strategi dalam memasarkan produknya, agar konsumen dapat dipertahankan keberadaanya atau lebih ditingkatkan lagi jumlahnya. Jika konsumen merasa puas, maka ia akan melakukan pembelian secara berulang-ulang.

Kepemimpinan strategis mengambil dan menerima kebutuhan pelanggan baik internal maupun eksternal untuk bertanggung jawab mendefinisikan dan melakukan perubahan yang dibutuhkan. Pemimpin strategis menaruh perhatian dengan menciptakan kodisi perusahaan dalam merespon dan mengantisipasi perubahan seperti penggunaan teknologi, kompetisi, layanan publik, kebutuhan konsumen dan kondisi yang relevan. Kepemimpinan strategis mampu menyelesaikan masalah, memberdayakan orang lain dan pelayanannya memberikan kepuasan pada pelanggan (Sagala, 2018:298). Misi dan implementasi misi dapat mempengaruhi kinerja dan sikap di dalam layanan konsumen (Huseno, 2021).

3) Harmonisasi Hubungan Kerja Sebagai Budaya Organisasi

Pada item ini, peneliti ingin melihat perihal harmonisasi hubungan kerja sebagai budaya organisasi sebagai bagian dari kepemimpinan stratejik.

Dari wawancara yang dilakukan, AO sebagai bawahan menilai bahwa pimpinan sudah dapat menjaga harmonisasi dalam hubungan kerja. Berdasarkan wawancara di atas, Kepala Area dan Kepala Unit menilai bahwa pimpinan di atasnya dapat menjaga hubungan kerja dengan baik. Untuk Kepala Unit sendiri telah berusaha untuk menjaga hubungan baik dalam bekerja dengan bawahan.

Bapak Ivan Yuki menjelaskan bahwa hubungan kerja yang baik di dalam lembaga keuangan serta dengan debitur sangat berpengaruh terhadap kinerja lembaga keuangan dalam memberikan kredit dan menjaga kualitas kredit. Komunikasi yang efektif, pelatihan yang memadai, dan transparansi dengan debitur akan meningkatkan akurasi dan keandalan keputusan kredit. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja bank tetapi juga meminimalkan risiko kredit macet dan berkontribusi pada stabilitas keuangan lembaga tersebut.

Kepemimpinan strategis memperlihatkan kemampuannya dalam melibatkan sumber daya manusia dalam organisasi, tidak hanya unit fungsional tertentu, tetapi semua bagian untuk menghadapi persaingan. Oleh karena itu, pemimpin strategis cakap melakukan komunikasi agar anggota organisasi tidak kehilangan arah dalam memberikan layanan pada publik. Pemimpin strategis melakukan komunikasi yang dapat membuat dirinya sendiri paham atau mengerti perihal yang dikomunikasikannya, serta membuat anggotanya paham dan mengerti apa yang ia komunikasikan (Sagala, 2018).

Apabila ditinjau secara keseluruhan terkait kepemimpinan stratejik pada indikator mempertahankan budaya organisasi, hal pertama adalah bahwa penting untuk diperhatikan oleh pimpinan maupun bawahan untuk menjaga dan mengamalkan nilai-nilai organisasi dalam perusahaan. Pada unit bisnis Mekaar memiliki nilai-nilai sendiri untuk tetap dijaga. Nilai-nilai

utama Mekaar seperti jujur, disiplin, kerja keras dan sederhana juga merupakan nilai-nilai kehidupan sehari-hari yang harus dipraktekkan oleh semua orang. Nilai-nilai ini yang akan "menjaga" karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya dengan baik. Hal kedua adalah layanan kepada nasabah yang dijadikan sebagai budaya organisasi merupakan strategi perusahaan yang harus diperhatikan bersama. Pimpinan serta bawahan khususnya AO telah dapat melakukan layanan yang baik kepada nasabahnya. Hal ketiga adalah harmonisasi hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan. Hubungan kerja yang terjaga dengan baik di kantor dapat membuat suasana kondusif yang dapat menyenangkan bagi semua pihak. Suasana hati yang senang dan tenang dapat membuat bawahan yang terjun di lapangan secara langsung dapat bekerja dengan nyaman.

d) Kontrol Organisasi

Kontrol organisasi adalah proses pengawasan dan evaluasi yang dilakukan untuk memastikan bahwa strategi yang telah ditetapkan dapat dijalankan dengan efektif dan efisien.

1) Monitoring Pencapaian Target Sebagai Bagian Dari Kontrol Organisasi

Pada item ini, peneliti ingin melihat perihal monitoring pencapaian target sebagai bagian dari kontrol organisasi sebagai bagian dari kepemimpinan stratejik.

Dari wawancara yang dilakukan, mereka menyebutkan bahwa pimpinan melakukan monitoring terhadap pencapaian target yang sudah diberikan. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Area tidak dimonitoring secara langsung oleh Kepala Cabang terkait pencapaian target. Hal ini dikarenakn sudah ada bagian audit dan akuntansi yang melakukan monitoring. Kepala Area memberikan laporan singkat terkait pencapaian target kepada pimpinan. Untuk Kepala Unit, Beliau tidak secara komplit melaporkan hal ini kepada Kepala Area, hanya laporan singkat saja. Kepala Unit mendapatkan laporan pencapaian target dari bawahan setiap hari.

Bapak Ivan Yuki menjelaskan bahwa monitoring pegawai terhadap pencapaian kerja pegawai adalah suatu proses untuk memantau, mengevaluasi, dan mengukur kinerja pegawai dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Proses ini penting untuk memastikan bahwa pegawai bekerja sesuai dengan ekspektasi, serta membantu dalam identifikasi potensi perbaikan atau pengembangan dalam kinerja mereka. Umumnya, perusahaan melakukan monitoring melalui rapat mingguan, atau bulanan, tetapi ada juga pimpinan yang melakukan monitoring setiap hari. Untuk pencapaian target oleh account officer di lapangan, biasanya secara frekuentif pimpinan akan melakukan monitoring terhadap target yang telah ditetapkan, bisa target mingguan, bulanan, semesteran maupun target tahunan. Target tersebut dapat berupa target jumlah nasabah maupun target jumlah pendapatan dari nasabah yang AO kumpulkan.

Penilaian kinerja individu karyawan dimaksudkan untuk mengukur prestasi pencapaian target individu karyawan yang ditetapkan sebelumnya, selanjutnya dipergunakan sebagai dasar perhitungan kenaikan merit. Kegiatan dalam penilaian kinerja mencakup perencanaan sasaran kinerja (*performance planning*), pemantauan dan pengembangan kinerja (*performance monitoring*) dan penilaian realisasi kinerja (*performance evaluation*) serta penghargaan kinerja (*reward system*). Penilaian kompetensi dipakai untuk menunjang perbaikan kinerja sesuai target kinerja, baik individu maupun unit kerja (GNIK, 2023).

2) Monitoring Terhadap Permasalahan Yang Terjadi Sebagai Bagian Dari Kontrol Organisasi

Pada item ini, peneliti ingin melihat perihal monitoring terhadap permasalahan yang terjadi sebagai bagian dari kontrol organisasi sebagai bagian dari kepemimpinan stratejik.

Dari wawancara yang dilakukan, menjelaskan bahwa mereka setiap harinya harus melaporkan semua kegiatan yang dilakukan di lapangan kepada pimpinan langsung. Berdasarkan wawancara di atas, Kepala Area melakukan laporan berkala sebagai laporan monitoring kepada pimpinan. Begitu pula dengan Kepala Unit, Beliau melaporkan secara berkala sebagai

monitoring. Kepala Unit mendapat laporan setiap harinya melalui briefing harian dari karyawannya.

Menurut Bapak Ivan Yuki, monitoring kerja karyawan adalah proses pengawasan dan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, mencapai tujuan yang diinginkan, serta untuk mengetahui adanya permasalahan yang mungkin timbul selama pekerjaan berlangsung. Kita harus melakukan monitoring secara frekuentif. Kita harus sering menanyakan kepada bawahan terkait kendala yang dihadapi atau akan dihadapi. Monitoring bisa dilakukan secara langsung dengan tatap muka ataupun menggunakan teknologi informasi yang ada seperti apliaksi whatsapp. Pemimpin strategis harus mampu bertindak sebagai problem solver. Oleh karena itu, monitoring yang efektif oleh kepemimpinan strategis dapat membantu meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja.

Proses monitoring yang dilakukan manajer bukanlah untuk mencari kesempatan untuk menghukum kesalahan-kesalahan mereka, tapi untuk menghargai pekerjaan yang telah mereka selesaikan dengan baik, dan membantu mereka memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat. Menurut Ginting (2016), salah satu siklus kerja adalah monitoring dan mengatasi kesenjangan kinerja dan kapabilitas sumber daya manusia.

3) Kontrol Lapangan Terhadap Kinerja Bawahan Terkait Kualitas Kredit
Pada item ini, peneliti ingin melihat perihal kontrol lapangan terhadap kinerja bawahan terkait kualitas kredit sebagai bagian dari kontrol organisasi sebagai bagian dari kepemimpinan stratejik.

Peneliti: *"Apakah Pimpinan melakukan kontrol langsung ke lapangan terkait kinerja bawahan terhadap kualitas kredit?"*.

Account Officer 1: *"Kalau turun langsung setahu saya belum pernah. Tapi biasanya beliau video call pada saat saya sedang di lapangan"*.

Kepala Unit: *"Kalau dari level kepala area, hanya sidak ke kantor unit, mengkoordinasikan pekerjaan. Kalau beliau turun langsung ke lapangan bersama AO unit belum pernah. Saya tidak tahu kalau yang bersangkutan langsung menemui AO saya di lapangan, tapi AO belum ada yang lapor"*.
"Untuk saya pribadi, pernah turun bersama AO ke lapangan".

Dari wawancara yang dilakukan, dapat dijelaskan bahwa pimpinan tidak secara umum turun ke lapangan mendampingi AO. Pimpinan memantau lapangan terkait hal-hal atau kegiatan khusus. Berdasarkan wawancara tersebut, Kepala Area menjelaskan bahwa pimpinan tidak turun langsung ke lapangan. Pimpinan akan turun langsung ke lapangan apabila ada kegiatan atau schedule tertentu saja. Kepala Area turun ke lapangan hanya ke kantor unit. Kepala Unit menjelaskan pernah turun langsung ke lapangan untuk melakukan monitoring AO.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Terdapat dua cara untuk memastikan pegawai merubah tindakan/sikapnya yang telah mereka lakukan dalam bekerja, yaitu dengan dilakukannya pengawasan langsung (*direct control*) dan pengawasan tidak langsung (*indirect control*).

Berdasarkan penjelasan Bapak Ivan Yuki, pimpinan perlu melakukan kontrol langsung ke lapangan, karena hal tersebut bisa menjadi sangat krusial dalam memastikan kualitas operasional, termasuk dalam hal pengelolaan kredit. Dengan turun langsung ke lapangan, pimpinan bisa memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi yang dihadapi oleh tim di lapangan, serta tantangan atau hambatan yang mungkin tidak teridentifikasi melalui laporan

biasa. Hal ini penting untuk memahami konteks dan dinamika yang sedang berlangsung. Dalam konteks kredit, pimpinan yang melakukan kontrol langsung dapat mengetahui secara tepat bagaimana kualitas kredit dikelola, baik itu pada tahap pemberian pinjaman, pengawasan debitur, maupun manajemen risiko. Jika pimpinan hanya mengandalkan laporan yang diterima dari bawahannya, informasi yang didapatkan mungkin tidak sepenuhnya menggambarkan situasi sebenarnya.

Seorang manajer atau pimpinan mempunyai fungsi supervisi dalam melakukan pekerjaannya. Seperti yang disarankan, terdapat tiga fungsi supervisi: untuk memonitor praktik di lapangan, mendorong pembelajaran profesional dan personal serta mendukung proses dan pengelolaan kerja dengan klien. Monitoring memiliki peran penting untuk pimpinan dan mereka memiliki tanggung jawab dalam mengecek standar yang mereka miliki. Selanjutnya, monitoring bagi karyawan yang dimonitor menunjukkan bahwa mereka tidak sendiri, mereka tahu ada orang yang mengerti tentang kecemasan mereka (Reid dan Westergaard, 2006).

Apabila ditinjau secara keseluruhan terkait kepemimpinan stratejik pada indikator kontrol organisasi, hal pertama adalah bahwa pimpinan telah melakukan monitoring terkait pencapaian target yang telah ditentukan. Untuk level pimpinan menengah dan atas, monitoring dilakukan secara tidak langsung seperti melalui rapat-rapat yang dilakukan ataupun menggunakan akses teknologi. Untuk level pimpinan dasar, monitoring pencapaian target kerja telah dilakukan setiap hari melalui briefing harian. Terkait monitoring adanya permasalahan dalam pekerjaan, untuk level pimpinan menengah ke atas, sama halnya seperti yang telah dijelaskan di atas, pimpinan hanya menerima laporan dari level di bawahnya. Untuk level pimpinan dasar, monitoring harian berfungsi juga untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh karyawan di bawah kewenangannya. Berikutnya terkait monitoring langsung ke lapangan, pimpinan level menengah ke atas hanya ke lapangan saat ada kegiatan khusus saja, tidak secara khusus untuk melakukan monitoring. Untuk level pimpinan dasar, kontrol langsung ke lapangan pernah dilakukan namun frekuensinya tidak tinggi. Hal-hal tersebut merupakan konsekuensi dari adanya pendelegasian kepercayaan serta pekerjaan kepada bawahan. Pimpinan mempercayakan tugas-tugas yang telah diberikan perusahaan untuk dijalankan oleh bawahan, mereka hanya menunggu laporan sebagai bentuk monitoring.

4. Deteksi Dini Kualitas Kredit dan Kepemimpinan Stratejik

Berdasarkan penjelasan terkait indikator kepemimpinan stratejik di atas, Bapak Ivan Yuki menjelaskan bahwa pimpinan sudah dapat menentukan arah strategis perusahaan. Visi, misi serta tujuan perusahaan sudah disampaikan kepada bawahan. Tujuan dari unit bisnis Mekaar, penerapan prinsip-prinsip kredit serta profitabilitas perusahaan menjadi arah strategis yang disampaikan pimpinan. Pemanfaatan sumber daya perusahaan terutama sumber daya manusia sudah dapat dimanfaatkan oleh pimpinan dalam pencapaian visi, misi serta tujuan perusahaan. Dalam hal budaya organisasi, pemimpin sudah berusaha untuk selalu menerapkan budaya organisasi yang baik. Nilai-nilai utama unit bisnis Mekaar (jujur, disiplin, kerja keras dan disiplin) yang juga merupakan cerminan dari kehidupan dijaga pengimplementasiannya oleh pimpinan.

Dalam hal kontrol organisasi, pimpinan sudah melakukan tugasnya dengan melakukan monitoring pekerjaan bawahan. Pimpinan pada level menengah ke atas memang sudah mendelegasikan wewenang kepada pimpinan paling bawah terkait monitoring lapangan. Untuk pimpinan paling bawah harus melakukan monitoring pekerjaan bawahan dan seharusnya mengetahui kondisi di lapangan juga. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan stratejik memiliki pengaruh terhadap deteksi dini kualitas kredit.

Hubungan antara deteksi dini kualitas kredit dan kepemimpinan strategis mencerminkan bagaimana pemimpin dalam organisasi atau institusi keuangan dapat mengidentifikasi masalah kualitas kredit pada tahap awal dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan

untuk memitigasi risiko serta membuat keputusan yang lebih strategis untuk menjaga kesehatan keuangan dan reputasi lembaga. Pemimpin yang memiliki visi strategis yang kuat mampu menetapkan sistem deteksi dini yang efektif dan memastikan bahwa lembaga keuangan dapat menanggapi masalah kualitas kredit dengan cara yang tepat dan cepat. Dengan sistem deteksi dini yang baik, pemimpin dapat membuat keputusan yang lebih tepat waktu dalam hal pengelolaan kredit dan mitigasi risiko.

5. Pengembangan Kapasitas Usaha

Pengembangan kapasitas usaha (PKU) adalah program PT PNM yang bertujuan untuk memberikan pendampingan serta pembinaan kepada para pelaku UMKM di Indonesia. Jenis kegiatan dalam cakupan PKU adalah pelatihan nasabah, pembinaan klaster serta pendampingan nasabah.

Berikut hasil penelitian dan pembahasan terkait Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU):

a. Pelatihan Reguler

Menurut Hartono & Siagian (2020), pelatihan adalah suatu cara untuk melatih keterampilan, kemudian akan diberikan masukkan dengan cara yang maksimal agar tercapainya tujuan yang diharapkan perusahaan secara maksimal juga. Pelatihan reguler pada Pengembangan Kapasitas Usaha terdiri dari pelatihan manajemen keuangan, manajemen produk dan manajemen pemasaran. Berikut wawancara dengan nasabah terkait pelatihan manajemen keuangan.

Peneliti: *"Apakah pelatihan manajemen keuangan pada program PKU bermanfaat bagi usaha anda?"*.
"Bagaimana tanggapan dan penilaian Anda terhadap program pelatihan manajemen keuangan tersebut?".

Nasabah 1 (Ibu Siti Hawa): *"Bermanfaat pak"*.
"Bagus. Kita di berikan penjelasan dan pemahaman tentang cara bagaimana mengelola keuangan".

Nasabah 2 (Ibu Eneng Juhaeriah): *"Biasanya saja pak. Kalau mengelola uang hasil usaha, dari sebelum meminjam dari Mekaar, saya sudah melakukannya. Hanya saja, dalam Mekaar kita selalu diingatkan oleh petugas untuk tertib melakukan pengelolaan keuangan hasil usaha"*.

Nasabah 3 (Ibu Imas Mulyani): *"Pelatihan tersebut bermanfaat untuk saya"*.
"Pelatihan tersebut bagus untuk saya. Saya merasa bahwa yang saya lakukan untuk menyisihkan hasil dagang untuk keperluan lain sudah sesuai dengan ilmunya".

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, nasabah-nasabah tersebut menyebutkan bahwa pelatihan manajemen keuangan penting untuk dilakukan untuk mendukung kegiatan usaha mereka. Minimal hal tersebut berguna untuk mengingatkan mereka terkait pengelolaan uang hasil usaha yang dilakukan.

Menurut penjelasan Bapak Ivan Yuki, mengelola keuangan usaha dengan baik sangat penting karena berpengaruh langsung terhadap kelancaran operasional dan keberlanjutan usaha nasabah. Pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien adalah kunci untuk mengoptimalkan potensi usaha, menjaga kestabilan keuangan, serta memastikan kelangsungan dan pertumbuhan usaha dalam jangka panjang. Kalau dilihat dari tingkat pendidikan nasabah tersebut, meskipun hanya sekali, pelatihan manajemen keuangan perlu disampaikan. Nasabah harus mengetahui cara pembagian uang usaha, berapa untuk cicilan, berapa untuk sirkulasi belanja, untuk keperluan harian, juga mudah-mudahan ada yang bisa di tabung. Manajemen keuangan pada usaha ultra mikro dilakukan hanya oleh pedagang sendiri saja, untuk usaha mikro yang memiliki pegawai, tentunya hal ini akan menjadi lebih berguna. Tidak peduli seberapa kecil usaha yang sedang Anda jalankan, Anda harus mempersiapkan pencatatannya dengan baik, agar jika suatu hari nanti usaha itu menjadi besar, Anda tidak akan kerepotan.

Permasalahan dalam mengatur keuangan usaha memang seringkali menjadi masalah yang sangat rumit bagi pengusaha pemula dan pemilik usaha mikro dan ultra mikro. Mengelola keuangan bisnis secara efektif merupakan sebuah metode untuk menjaga laju atau aliran dana usaha agar

tidak terjadi kerugian yang berujung kerugian finansial. Pelatihan manajemen keuangan dapat membantu pelaku UKM dalam meningkatkan kemampuan mereka dalam mengelola keuangan usahanya (Setiaji et al., 2022).

Menurut Sunaryono, Wahyuningsih dan Apriani (2023), menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan bagi UMKM dalam mengelola resiko bisnis dan keuangan penting dilakukan. Bank perlu memberikan dukungan yang lebih besar dalam bentuk program pendampingan dan pelatihan agar UMKM dapat meningkatkan kapabilitas dan mitigasi resiko secara efektif.
Berikut wawancara dengan nasabah terkait pelatihan manajemen produk.

Peneliti: "Apakah pelatihan manajemen produk pada program PKU bermanfaat kelembagaan usaha *bagi usaha anda?"*.
"Bagaimana tanggapan dan penilaian Anda terhadap program pelatihan manajemen produk tersebut?".

Nasabah 1: *"Ada. Terkadang petugas mengusulkan produk baru untuk usaha saya, tetapi terkadang tidak bisa kita jalankan kalau pelanggan kurang tertarik"*.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, nasabah memberikan jawaban bahwa pelatihan manajemen produk dapat bermanfaat bagi mereka. Dalam mengelola produk, mereka ada yang berinovasi dan menambah produk ada juga yang tetap mempertahankan produk aslinya.

Menurut penjelasan Bapak Ivan Yuki, manajemen produk berperan penting dalam memastikan produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pasar dan dapat menghasilkan keuntungan yang optimal bagi pelaku usaha. Keberhasilan dalam manajemen produk dapat meningkatkan posisi kompetitif usaha dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Melalui pelatihan manajemen produk tersebut, pelaku usaha ultra mikro diarahkan untuk dapat menganalisis pasar, kebutuhan konsumen seperti apa, dan dapat mengidentifikasi adanya peluang terhadap produk yang baru. Dari penjelasan di atas, menurut saya pelaku usaha sudah dapat memutuskan, apakah yang bersangkutan dapat menjual produk baru atau harus tetap konsisten dengan produk yang telah ajeg untuk dijualnya.

Menurut Assauri (2020), manajemen produk merupakan kegiatan untuk mengatur dan mengoordinasikan sumber-sumber daya yang berkaitan dengan produk yang dihasilkan. Manajemen produk berkaitan dengan jumlah produk yang dihasilkan, kualitas produk, harga produk, fitur produk, serta bagaimana produk tersebut akan dijual. Product management adalah fungsi organisasi yang berhubungan erat dengan sebuah produk, mulai dari perencanaan, pengembangan, hingga produk siap dipasarkan. Product management memiliki tanggung jawab yang cukup luas, bisa juga dikatakan sebagai proses memaksimalkan nilai bisnis dari suatu produk. Berikut wawancara dengan nasabah terkait pelatihan manajemen pemasaran.

Peneliti:*"Apakah pelatihan manajemen pemasaran pada program PKU bermanfaat bagi usaha anda?"*.
"Bagaimana tanggapan dan penilaian Anda terhadap program pelatihan manajemen pemasaran tersebut?".

Nasabah 2:*"Ada. Saya diberi masukan untuk menggunakan hp saya agar tetangga bisa pesan dengan telpon"*.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, nasabah menilai bahwa pelatihan manajemen pemasaran sudah dapat memberikan manfaat, baik dari ilmu maupun cara mengimplementasikannya.

Menurut penjelasan Bapak Ivan Yuki, pelatihan manajemen pemasaran sangat penting bagi usaha kecil karena dapat membantu mereka mengoptimalkan sumber daya terbatas, meningkatkan daya saing, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Kalau dilihat dari para nasabah di atas, mereka tergolong dalam usaha ultra mikro, dimana pemasaran merupakan salah satu aspek usaha yang mereka lakukan sendiri. Hal tersebut yang menjadi alasan -seharusnya- bagi mereka untuk menambah ilmu dan wawasan dalam manajemen pemasaran. Mereka sudah mengetahui siapa yang menjadi konsumen mereka, sehingga dalam pemasaran diarahkan untuk

menyesuaikan dengan situasi seperti penggunaan teknologi informasi, maupun banner dengan gambar dan tulisan yang menarik. Menurut Kotler dan Amstrong (2017), menjelaskan bahwa manajemen pemasaran ialah suatu upaya manusia untuk mencapai hasil pertukaran yang diinginkan dan membangun hubungan yang erat dengan konsumen dengan cara yang menguntungkan bagi perusahaan. Manajemen pemasaran juga memiliki peran penting dalam membangun dan meemlihara hubungan dengan pelanggan. Melalui strategi pemasaran yang tepat, seperti program loyalitas pelanggan dan komunikasi terbuka, pelaku usaha dapat memperoleh dan mempertahankan basis pelanggan yang loyal dan terus-menerus meningkat.

Peran manajemen pemasaran dalam mengidentifikasi peluang pasar dan mengem-bangkan strategi untuk memanfaatkannya juga krusial bagi kesuksesan pelaku usaha. Dengan memahami tren pasar dan mengantisipasi perubahan kebutuhan konsumen, pelaku usaha dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk memposisikan diri dengan baik di pasar.

b. Pelatihan Klasterisasi

Pelatihan klasterisasi pada unit bisnis Mekaar adalah pelatihan yang diberikan berdasarkan jenis usaha serta wilayah nasabah.

Berdasarkan hasil wawancara, nasabah menunjukkan bahwa mereka merasakan adanya manfaat dari adanya pelatihan klasterisasi sebagai tempat bertukar informasi maupun manambah jaringan dalam usaha mereka.

Menurut penjelasan Bapak Ivan Yuki, pelatihan kelompok bagi UMKM penting untuk meningkatkan keterampilan dan daya saing pelaku usaha. Pelatihan juga dapat membantu UMKM dalam menghadapi tantangan bisnis, meningkatkan efisiensi, dan memperluas pasar. Klasterisasi usaha merupakan pengelompokan usaha, biasanya berdasarkan kesamaan satu jenis usaha. Pelatihan dalam klasterisasi usaha diperlukan agar pelaku usaha dapat saling bertukar informasi dan mengembangkan usaha bersama-sama.

Strategi pengembangan UKM berbasis klaster diharapkan akan membentuk kerjasama antar UKM dalam produksi, pengadaan bahan baku, pemasaran, inovasi, serta klaster harus memiliki jaringan kerja sama yang kuat dengan semua stakeholders. Menurut Piar, dkk. (2023), klasterisasi usaha dapat dipandang sebagai suatu kelompok usaha bersama (KUB) yang merupakan suatu bentuk organisasi ekonomi yang dibentuk oleh sekelompok orang atau keluarga dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi anggotanya. Tujuan utama dari pembentukan KUB adalah untuk meningkatkan daya saing dan akses anggotanya terhadap sumber daya, pasar dan layanan. Untuk unit bisnis Mekaar, klasterisasi dibentuk oleh perusahaan untuk memudahkan pengorganisasian di lapangan dengan mengelompokkan nasabah berdasarkan jenis usaha dan wilayah tertentu.

c. Pertemuan Kelompok Mingguan/2 Mingguan (PKM/PK2M)

Pertemuan kelompok mingguan/2 mingguan (PKM/PK2M) adalah pertemuan yang dilakukan oleh unit bisnis Mekaar sebagai kegiatan pemantauan usaha nasabah sekaligus untuk menarik setoran cicilan dari nasabah.

Berdasarkan hasil wawancara, nasabah mengatakan bahwa pertemuan kelompok mingguan memiliki manfaat sebagai wadah silaturahmi dan mempermudah nasabah untuk memberikan setoran cicilan kepada petugas.

Menurut penjelasan Bapak Ivan Yuki, kegiatan tersebut dapat menjadi sarana bagi PT PNM untuk dapat melakukan kontrol di lapangan terkait kredit yang mereka salurkan. Bagi nasabah, pertemuan ini dapat menjadi sarana untuk berdiskusi terkait usaha yang dijalankan oleh mereka. Kegiatan ini tentunya dapat menampung masukan dan keluhan apabila terjadi suatu permasalahan terkait usaha maupun kredit yang harus segera dicarikan penyelesaiannya. Pertemuan mingguan ini tentunya juga berguna sebagai kegiatan pembayaran cicilan oleh nasabah secara langsung yang dapat menyederhanakan proses setoran oleh nasabah.

Pertemuan kelompok bagi para pelaku usaha tentunya dapat memiliki beberapa kelebihan dan dimanfaatkan oleh mereka, yaitu 1) Membangun dan menambah jaringan dalam membangun usaha, semakin luas jaringan yang dijangkau, maka semakin luas juga peluang untuk mengembangkan usaha; 2) Dalam pertemuan kelompok, pelaku usaha dapat menambah wawasan dan ilmu; 3) Wadah untuk mengenalkan usaha kepada orang lain; 4) Dapat meningkatkan kerjasama dalam usaha yang satu dengan usah yang lain.

d. Indeks Pemberdayaan (Strategi Penjualan, Pengelolaan Keuangan, Pendapatan, dll)
Indeks pemberdayaan merupakan indikator yang digunakan untuk melihat tingkat keberhasilan usaha nasabah sekaligus sebagai indikator ketercapaian pembayaran kredit nasabah.

Menurut penjelasan Bapak Ivan Yuki, kalau dilihat dari pendidikan tidak ada yang sarjana sehingga untuk ilmu manajemen memang kurang. Tetapi, dilihat dari lamanya usaha tentu mereka sudah memiliki pengalaman yang memadai dalam usaha. Pemanfaatan pembiayaan tergolong sudah produktif untuk menyokong usaha dagang mereka bukan untuk keperluan rumah tangga. Untuk strategi penjualan ditlihat dari pemanfaatan aset milik sendiri, tentunya dapat mengurangi biaya lain. Untuk pengelolaan keuangan yang dilakukan sudah termasuk bagus, mereka sudah berusaha memisahkan antara keperluan rumah dengan keperluan usaha. Inovasi dalam usaha sudah baik dengan menggunakan dan memanfaatkan teknologi yang ada. Kemudian dalam aspek tempat usaha, nasabah sudah memanfaatkan tempat yang ada tanpa menyewa tempat lain, hal ini tentunya dapat mengurangi biaya operasional usaha. Dalam bauran pemasaran ini adalah aspek place, dimana pemilik usaha akan memiliki keuntungan dari tempat usaha milik sendiri serta lokasi yang strategis.

Keberhasilan suatu UKM ditandai dengan peningkatan jumlah penjualan, adanya peningkatan jumlah produksi, adanya peningkatan keuntungan atau laba yang dihasilkan serta usaha yang berjalan mengalami pertumbuhan dan juga perkembangan. Umur usaha yang lama akan dapat meningkatkan sebuah usaha untuk melakukan pengelolaan secara baik dan mempertahankan nilai kualitas yang ada pada produk tersebut. emakin lama usaha itu berdiri, pelaku usaha bisa mengevaluasi produk yang akan dihasilkan, karena sudah berpengalaman dan mengetahui dimana kekurangan produk tersebut, sehingga bisa diperbaiki (Riyanto dan Hidayatulloh, 2020).

Pemilik usaha dengan pendidikan formal yang lebih tinggi akan lebih mampu dalam menggunakan informasi akuntansi dibandingkan dengan yang memiliki tingkat pendidikan formal yang lebih rendah (Jamiatul, 2016). Pengelolaan keuangan yang baik dapat meningkatkan kinerja usaha. Sistem pencatatan keuangan masuk dan keluar dalam usaha akan meningkatkan kinerja usaha. Pengelolaan keuangan yang baik akan mempermudah pelaku UMKM dalam mengalokasikan dan merencanakan penggunaan keuangan dan menghindari dari kesalahan pengalokasian modal usaha (Dahmiri, Syafri dan Khalik, 2023).

Kemampuan dalam inovasi pada usaha-usaha kecil memiliki keuntungan tersendiri dalam hal fleksibilitas dan potensi untuk dengan cepat menyesuaikan diri terhadap fluktuasi pasar. Faktor krusial untuk mencapai keberhasilan dalam inovasi adalah dengan menggunakan secara efektif keunggulan-keunggulan berbeda dan sumber daya yang tersedia. Selanjutnya, organisasi pada usaha kecil lebih sedikit memiliki hambatan untuk menerima dan menerapkan inovasi (Samhuri, Ahmar dan Mulyadi, 2023).

6. Deteksi Dini Kualitas Kredit dan Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU)
Bapak Ivan Yuki menjelaskan bahwa pada program pengembangan kapasitas usaha yang dilakukan PT PNM sudah dilaksanakan dengan baik. Pelatihan reguler yang diberikan telah dapat memberikan sedikit banyak terkait ilmu dan praktek manajemen dalam dunia usaha. Pelatihan klasterisasi yang diberikan juga sudah dapat dimanfaatkan oleh nasabah dalam mendukung usaha yang dijalankannya. Pembayaran cicilan kredit pada pertemuan

kelompok mingguan juga dapat menandakan lancarnya proses pelunasan kredit debitur. Ditinjau dari indeks pemberdayaan, dapat diketahui bahwa nasabah sebagai pelaku usaha telah dapat mengelola usaha dengan baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa program pengembangan kapasitas usaha ini dapat mendeteksi secara dini tentang kualitas kredit unit bisnis Mekaar PT PNM.

Pelatihan terkait manajemen keuangan dapat menambah literasi keuangan nasabah itu sendiri. Menurut Gusti (2024), dampak dari tingkat literasi keuangan yang memadai pada pemilik UMKM adalah, 1) Pengambilan keputusan keuangan yang lebih baik berdasarkan informasi yang akurat. Mereka dapat memilih jenis usaha yang sesuai, memilih jenis pembiayaan yang tepat dan mengelola likuiditas dengan lebih efektif; 2) Pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan yang diperoleh dari pembuatan keputusan yang tepat. Pengelolaan keuangan yang baik dapat membantu UMKM menghindari masalah likuiditas, mengurangi resiko keuangan dan memanfaatkan peluang pertumbuhan usaha; 3) Pelaku UMKM dengan literasi keuangan yang baik dapat mengakses sumber daya keuangan yang lebih baik karena mereka lebih dapat dipercaya oleh bank atau lembaga keuangan; 4) Pelaku UMKM dengan literasi keuangan yang baik cenderung lebih siap menghadapi tantangan ekonomi atau krisis keuangan.

Pelatihan keterampilan memainkan peranan krusial dalam pengembangan UMKM, baik dalam meningkatkan daya saing bisnis,memperkuat ekonomi lokal, maupun mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Masyarakat perlu dilatih dalam berbagai aspek manajemen bisnis, seperti pengelolaan keuangan, pemasaran dan inovasi produk. Pelatihan ini membantu UMKM untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional mereka. Selain itu, akses terhadap teknologi modern juga penting untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing UMKM di pasar yang semakin global (Anjaini, dkk., 2024).

Pengembangan usaha dan deteksi dini kualitas kredit memiliki keterkaitan yang sangat penting dalam menjaga kelangsungan dan stabilitas suatu bisnis, terutama dalam hal pengelolaan keuangan dan hubungan dengan pihak pemberi pinjaman atau kreditur. Keduanya saling mendukung untuk memastikan kesehatan finansial perusahaan dan mencegah potensi risiko yang bisa merugikan usaha. Pengembangan usaha yang berkelanjutan sangat bergantung pada pengelolaan keuangan yang sehat, dan deteksi dini kualitas kredit berfungsi sebagai alat untuk memastikan pelaku usaha tetap dalam jalur yang benar secara finansial. Dengan memantau dan mengelola kualitas kredit dengan baik, pelaku usaha dapat menghindari masalah yang bisa menghambat pengembangan usaha, mendapatkan akses ke pembiayaan yang lebih baik, serta meningkatkan daya saing di pasar.

7. *Grand Conclusion Analisis Miles* dan Huberman Deteksi Dini Kualitas Kredit Berbasis Kepemimpinan Stratejik dan PKU

a. Reduksi Data Lintas Sumber (*Cross-Source Data Condensation*)

Tahap ini memadukan temuan dari ketiga level narasumber untuk melihat bagaimana variabel Kepemimpinan Stratejik dan PKU bekerja sama membentuk sistem Deteksi Dini.

1) Dimensi Kepemimpinan Stratejik: Dari Visi ke Aksi Lapangan

Dalam kerangka berpikir, kepemimpinan stratejik harus turun menjadi kontrol organisasi. Arah Strategis (*Strategic Direction*):

Pimpinan: *Menetapkan segmen pasar spesifik ("Perempuan Ultra Mikro") dan target pendapatan sebagai prioritas utama perusahaan.*

AO (Pelaksana): *Menerjemahkan visi tersebut menjadi target kerja harian. Mereka memahami bahwa kinerja mereka berdampak langsung pada "nyawa" perusahaan.*

Integrasi: *Terjadi transfer visi yang efektif dimana target makro (pendapatan) diterjemahkan menjadi aktivitas mikro (pencarian nasabah).*

Kontrol Organisasi sebagai Deteksi Dini (*Organizational Controls*):

Pimpinan: *Menggunakan mekanisme berjenjang. Regional Manager memantau data audit, Kepala Unit memantau laporan harian.*

AO: *Menjalankan instruksi kontrol melalui "Laporan Jobdesk" dan "Briefing Harian". Ini adalah titik kritis Early Warning System di mana masalah dilaporkan.*

Gap: *Pimpinan level atas (Area/Regional) jarang melakukan deteksi langsung (turun ke lapangan), mereka sangat bergantung pada kejujuran laporan AO.*

2) Dimensi PKU: Edukasi sebagai Mitigasi Risiko
PKU dalam kerangka berpikir berperan meningkatkan kapasitas nasabah untuk mencegah gagal bayar.

Pelatihan Keuangan (Financial Literacy):
Nasabah: *Mengakui manfaat pelatihan untuk "memisahkan uang modal dan belanja". Ini secara langsung meningkatkan Capacity (kapasitas bayar).*

AO: *Bertugas mengingatkan disiplin ini setiap kali bertemu nasabah.*

Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM):
Fungsi Ganda: Bagi nasabah, ini adalah kemudahan transaksi ("jemput bola"). Bagi AO dan Pimpinan, ini adalah mekanisme Deteksi Dini Fisik. Kehadiran nasabah di kumpulan adalah sinyal kesehatan kredit.

Budaya Organisasi sebagai Filter Validitas Data Pimpinan & AO: Sepakat bahwa nilai "Jujur dan Disiplin" adalah harga mati. Pimpinan menyadari fraud adalah perusak kualitas kredit. Budaya jujur AO memastikan laporan deteksi dini yang sampai ke meja pimpinan adalah data valid, bukan rekayasa.

b. Penyajian Data (*Data Display*)
1) Berikut adalah matriks triangulasi yang memetakan bagaimana Kepemimpinan Stratejik dan PKU bermuara pada Deteksi Dini.
2) Penarikan Kesimpulan Akhir (*Grand Conclusion Drawing*)

Tabel 4.4 Penyajian Data Analisis Miles & Huberman Secara Keseluruhan

Variabel Kerangka Berpikir	Perspektif Pimpinan (Strategis)	Perspektif AO (Operasional)	Perspektif Nasabah (Dampak)	Hasil: Deteksi Dini Kualitas Kredit
Kontrol Organisasi (Kepemimpinan)	Membuat sistem pelaporan berjenjang & Audit.	Melakukan *Briefing* harian & Laporan *Jobdesk*.	Merasa "selalu diingatkan" petugas untuk tertib bayar.	Masalah terdeteksi dalam siklus Harian (24 jam), bukan bulanan.
Pertemuan Kelompok (PKU - PKM)	Mewajibkan pertemuan sebagai SOP layanan.	Hadir untuk menagih & memantau kondisi usaha.	Hadir untuk setor & tukar info dagang (Social Capital).	Ketidakhadiran nasabah di PKM menjadi sinyal awal (*early warning*) kemacetan.
Mengelola SDM & Budaya	Menanamkan nilai kejujuran & anti-*fraud*1.	Melapor kondisi lapangan apa adanya (Jujur).	Membangun rasa malu/tanggung jawab pada kelompok.	Data kualitas kredit yang dianalisis pimpinan adalah Data Valid, meminimalisir risiko *window dressing*.
Indeks Pemberdayaan (PKU)	Target: Nasabah mampu bayar & usaha lanjut.	Memberi solusi jika ada barang tidak laku.	Melakukan inovasi (jual via HP) & pisah keuangan.	Kapasitas bayar nasabah terjaga (*Sustainability*), mencegah NPF jangka panjang.

Sumber: OlahData

Berdasarkan integrasi seluruh data di atas yang disesuaikan dengan Kerangka Berpikir, berikut adalah kesimpulan akhir tesis ini:
1. "*Human-Based Early Warning System*" (Sistem Deteksi Dini Berbasis Manusia)
Berbeda dengan sistem perbankan konvensional yang mengandalkan skor kredit algoritma, Deteksi Dini di PT PNM bersifat Humanis dan Berjenjang.

Layer 1 (Nasabah - PKU):
Deteksi dini terjadi melalui social control antar nasabah dalam Pertemuan Kelompok Mingguan (PKM). Nasabah saling tahu kondisi usaha temannya.

Layer 2 (AO - Operasional):
Deteksi dini terjadi saat AO melakukan kunjungan rutin dan briefing harian. AO berfungsi sebagai "sensor" yang menangkap sinyal masalah di lapangan.

Layer 3 (Pimpinan - Stratejik):
Pimpinan tidak mendeteksi nasabah satu per satu, melainkan mendeteksi anomali melalui laporan jobdesk dan audit. Kepemimpinan stratejik berfungsi mendesain sistem kontrol tersebut agar berjalan.

2. PKU sebagai "*Double-Edged Sword*" (Pemberdayaan sekaligus Pengawasan)
Program Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU) terbukti bukan sekadar program pelatihan.
Secara Edukasi, PKU meningkatkan Capacity nasabah (kemampuan manajemen uang) sehingga risiko gagal bayar turun.
Secara Strategis, PKU (khususnya pertemuan kelompok) adalah instrumen pengawasan yang dibungkus dalam pemberdayaan. Rutinitas pertemuan mingguan memaksa nasabah untuk "selalu terlihat" oleh petugas, mempermudah deteksi dini risiko kabur atau bangkrut.

3. Kepemimpinan Praktis Mengisi Celah Teoritis
Terdapat temuan bahwa Pimpinan berasumsi bawahan "sudah paham" teori kredit (5C). Namun, sistem tetap berjalan efektif karena Kepemimpinan Stratejik di PNM mengubah teori rumit tersebut menjadi Instruksi Praktis (contoh: "Cari nasabah yang usahanya jelas", "Lapor jika ada masalah hari ini"). Ini membuktikan bahwa dalam konteks Ultra Mikro, deteksi dini lebih efektif menggunakan pendekatan Kepatuhan SOP (Disiplin) daripada analisis finansial yang rumit.

4. Implikasi Penelitian
Keberhasilan deteksi dini kualitas kredit di PT PNM tidak terletak pada canggihnya sistem IT atau ketatnya satpam, melainkan pada konsistensi transfer nilai (edukasi) dari Pimpinan ke AO, dan dari AO ke Nasabah.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian serta pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan dalam penelitian ini:
1) Kepemimpinan stratejik yang diteliti dalam penelitian ini memiliki kaitan dengan deteksi dini kualitas kredit. Kepemimpinan stratejik telah dapat menggunakan segala sumber daya dalam melakukan deteksi dini kualitas kredit pada unit bisnis Mekaar PT PNM. Pimpinan memiliki visi strategis yang kuat yang mampu menetapkan sistem deteksi dini yang efektif dan memastikan bahwa lembaga keuangan dapat menanggapi masalah kualitas kredit dengan cara yang tepat dan cepat. Dengan sistem deteksi dini yang baik, pemimpin dapat membuat keputusan yang lebih tepat waktu dalam hal pengelolaan kredit dan mitigasi risiko.

2) Program Pengembangan Kapasitas Usaha (PKU) yang dijalankan PT PNM telah terbukti dapat digunakan untuk deteksi dini kualitas kredit. Pengembangan kapasitas usaha yang berkelanjutan sangat bergantung pada pengelolaan keuangan yang sehat, dan deteksi dini kualitas kredit berfungsi sebagai alat untuk memastikan pelaku usaha tetap dalam jalur yang benar secara finansial.

REFERENSI

Adib, Muh. Dan Munadi Al Haq. 2019. "Analisis Penerapan Sistem Deteksi Dini (Ews) Terhadap Perbankan Di Indonesia". Malang: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Ahmed, Syed R. Preventing Identity Crime: Identity Theft and Identity Fraud. Koninklijke Brill : Netherlands

Anjaini, Jefri, dkk. 2024. Pemberdayaan Masyarakat: Strategi, Model dan Inovasi untuk Transformasi Sosial. CV Bayfa Cendekia Indonesia: Madiun

Anoraga, Pandji. 2001. "Psikologi Kepemimpinan". Jakarta: PT Rineka Cipta

Glueck, William F., dan Jauch, Lawrence R. 2000. "Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan (2nd-ed)". Penerbit Erlangga: Jakarta

Griffin, R. W. 2013. “Management”. Cengage Learning: South-Western

Gulati, R., Mayo, A. J., & Nohria, N. 2017. “Management : An Integrated Approach”. MA Cengage Learning: Boston

Nashir, Suphan. 2015. Customer Relationship Management Strategies in the Digital Era. IGI Global: USA

Noor, Juliansyah. 2020. Manajemen Strategi : Konsep Dan Model Bisnis. La Tansa Mashiro Publisher: Banten

Novitasari, Erna. 2020. Dasar-dasar Ilmu Manajemen. Unicorn publishing: Jakarta

Olsen, Howard W. and Olsen, Erica J. 2004. Strategic Planning Made Easy: A Practical Guide to Growth and Profitability. M3 Planning: Nevada

Sofyan, Assauri. 2015. “Manajemen Pemasaran”. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta

Sukmalana, Soelaiman dan Hadian, Dedi. 2024. SDM Strategik: Bagi Daya Saing Organisasi/Perusahaan Era Industri 4.0 dan Society 5.0 (Konsep, Perencanaan, Proses dan Implementasi). DeePublish: Yogyakarta

Suganda, Uce K. dan Kushendar, D. Hadi. 2024. Manajemen Pemasaran: Memahami Bisnis Bagi Mahasiswa. CV Mega Press Nusantara: Jawa Barat

Thomas, S. 1998. “Dasar-dasar Perkreditan (Edisi Ketiga)”. STIE Perbanas dan PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta

Umar, Husein. 2008. “Strategic Management In Action”. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta

Yusgiantoro, Inka B., dan Raymond, Andre. 2015. “Sistem Peringatan Dini Sektor Jasa Keuangan”. OJK: Jakarta