

PENCIPTAAN NILAI PUBLIK MELALUI PROGRAM CSR: STUDI KASUS MUF WARTEG MITRA BINAAN DI KABUPATEN BOGOR

Laura Novelia Suhanto¹, Darto Darto²

^{1,2} Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Padjadjaran
E-mail Korespondensi: laura22003@mail.unpad.ac.id, darto@unpad.ac.id

Submitted: 14-01-2026; Accepted: 01-03-2026; Published : 02-03-2026

ABSTRAK

PT Mandiri Utama Finance (MUF) melalui program MUF Warteg Mitra Binaan mengimplementasikan TJSL dengan mengintegrasikan pemberdayaan usaha mikro dan pemenuhan kebutuhan pangan bagi masyarakat prasejahtera. Efektivitas dan keberlanjutan program ini masih memerlukan pengkajian lebih lanjut, khususnya terkait pengukuran kemandirian mitra binaan dan keberlanjutan nilai publik yang dihasilkan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Analisis dilakukan menggunakan kerangka nilai publik dengan menelaah capaian dampak, legitimasi sosial, kualitas penyampaian layanan, dan efisiensi pelaksanaan program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Program MUF Warteg Mitra Binaan mampu memberikan manfaat ekonomi bagi pemilik warung melalui peningkatan penjualan, serta manfaat sosial berupa peningkatan akses terhadap makanan terjangkau bagi masyarakat prasejahtera. Program ini juga berkontribusi dalam membangun legitimasi sosial dan citra positif perusahaan di tengah masyarakat. Namun demikian, penelitian ini menemukan adanya keterbatasan dalam aspek keberlanjutan program, pemerataan akses layanan, serta belum optimalnya pengukuran dampak kualitatif dan jangka panjang. Program MUF Warteg Mitra Binaan telah berhasil menciptakan nilai publik pada tahap implementasi awal, tetapi masih memerlukan perencanaan yang lebih terstruktur, indikator keberhasilan yang komprehensif, dan strategi keberlanjutan agar nilai publik yang dihasilkan dapat terus dirasakan secara inklusif dan berkelanjutan.

Kata kunci: *Corporate Social Responsibility*, nilai publik, pemberdayaan usaha mikro, keberlanjutan program

ABSTRACT

PT Mandiri Utama Finance (MUF), through its MUF Warteg Mitra Binaan program, implements TJSL by integrating micro-business empowerment and food security for underprivileged communities. The effectiveness and sustainability of this program still require further assessment, particularly in terms of measuring the independence of partners and the sustainability of the public value generated. The research adopts a qualitative approach with a case study design. The analysis applies a public value framework by examining impact achievement, social legitimacy, service delivery quality, and program efficiency. The findings indicate that the MUF Warteg Mitra Binaan Program provides economic benefits for partner warung owners through increased sales, as well as social benefits in the form of improved access to affordable meals for low-income communities. The program also contributes to strengthening social legitimacy and enhancing the company's positive image within the community. Nevertheless, the study identifies several limitations, particularly regarding program sustainability, equitable access to services, and the insufficient measurement of qualitative and long-term impacts. Although the MUF Warteg Mitra Binaan Program has successfully generated public value at the initial stage of implementation, it still requires more structured planning, comprehensive performance indicators, and sustainable strategies to ensure that the public value created can be experienced inclusively and sustainably over time.

Keywords: *Corporate Social Responsibility*, public value, micro-enterprise empowerment, program sustainability

PENDAHULUAN

Pendekatan administrasi publik yang inklusi dan berbasis data sangat diperlukan untuk memastikan pembangunan yang dilakukan mampu memberikan manfaat bagi setiap masyarakat, serta mampu untuk berkelanjutan (Suherman et al., 2025). Sepriano dalam (Suherman et al., 2025) menyebutkan bahwa pengembangan administrasi publik yang berkelanjutan, memerlukan integrasi dari berbagai aktor dalam perumusan kebijakan publik. Sebab, sulit bagi pemerintah untuk menciptakan pembangunan yang berkelanjutan tanpa adanya kolaborasi dengan pihak lainnya, seperti sektor swasta, akademisi, dan organisasi masyarakat sipil. Keterbatasan kemampuan institusional dan sumber daya yang dimiliki pemerintah daerah mendorong semakin pentingnya kerja sama antarsektor dalam proses pembangunan (Firdaus et al., 2025). Kolaborasi antara pemerintah, sektor privat, dan masyarakat sipil menjadi fondasi utama dalam praktik tata kelola pemerintahan yang partisipatif (Gjaltema et al., 2020). Dalam kerangka tersebut, negara tidak lagi diposisikan sebagai aktor tunggal, melainkan sebagai bagian dari jejaring kerja sama yang melibatkan beragam pemangku kepentingan untuk menghasilkan nilai publik (Bovaird & Loeffler, 2013). Pergeseran ini menunjukkan adanya dorongan menuju model tata kelola yang lebih responsif, adaptif, dan inklusif guna menjawab tantangan pembangunan yang semakin kompleks.

Dalam kerangka kolaborasi ini, *Corporate Social Responsibility* (CSR) menjadi katalisator strategis yang dilakukan oleh sektor swasta, dengan *output* yang dihasilkan untuk mendukung kesejahteraan sosial terhadap masyarakat (Sabolak & Zebua, 2024). Ellis dan Bastin (dalam Sabolak & Zebua, 2024) turut menjelaskan bahwa korporasi tidak hanya berorientasi pada penghasilan keuntungan (profit), tetapi perlu bertanggung jawab untuk mendukung keberlanjutan masyarakat di sekitar tempat mereka beroperasi. Dalam jangka panjang, keterlibatan korporasi terhadap pembangunan masyarakat dapat meningkatkan stabilitas operasional perusahaan, serta mengurangi risiko sosial (Qu et al., 2022).

Keterlibatan CSR pada korporasi ini tidak hanya bermanfaat bagi masyarakat dan keberlanjutan operasional, tetapi juga secara strategis membangun citra positif perusahaan.

Citra perusahaan menjadi penting, sebab reputasi dan legitimasi perusahaan ini turut memberikan dampak terhadap keputusan konsumen untuk membeli produk/jasa yang ditawarkan. Dengan demikian, pemberlakuan CSR dalam tata kelola pembangunan daerah perlu terus dioptimalkan sebagai inovasi kelembagaan yang mampu menunjang peningkatan kualitas pelayanan publik sekaligus mendorong kesejahteraan masyarakat (Firdaus et al., 2025). Sebagai upaya untuk berinteraksi langsung dengan masyarakat dan menciptakan citra yang baik, komitmen perusahaan terhadap program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) menjadi salah satu strategi komunikasi yang powerful, baik yang disampaikan melalui branding media sosial maupun secara organik melalui interaksi langsung ((Triudiani & Pasek, 2023), (Solikha & Anshori, 2024)).

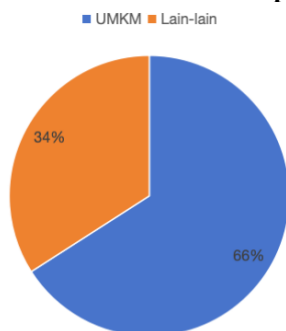
Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-1/MBU/03/2023 pun turut menjadi landasan formal dalam mengimplementasikan program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) yang dilakukan korporasi, dalam konteks ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Dalam permen No.PER-1/MBU/03/2023, sebagai upaya untuk memberikan bantuan kepada pengusaha dengan golongan ekonomi lemah dan berorientasi pada tujuan berkelanjutan, BUMN wajib untuk melaksanakan program TJSL dengan mengoptimalkan program bimbingan dan bantuan, baik *tangible* maupun *intangible*. Program TJSL pun menjadi sebuah komitmen yang dilakukan perseroan untuk mengambil peran terhadap Pembangunan Ekonomi yang Berkelanjutan, guna meningkatkan kualitas hidup masyarakat setempat, baik dalam internal perseroan maupun eksternal (termasuk komunitas setempat dan masyarakat umum).

Dengan melihat peranan UMKM sebagai pasar yang potensial untuk dimanfaatkan, penting bagi perusahaan pembiayaan untuk memberikan dukungan terhadap kebutuhan pendanaan di segmen ini. Dukungan ini dapat dilakukan dengan menjalankan komitmen kuat pemerintah terhadap peningkatan *sustainable finance*. Maka dari itu, penting bagi korporasi, dalam konteks ini adalah perusahaan pembiayaan, untuk mampu bersifat fleksibel dalam menyesuaikan

strategi bisnis yang dijalankan, tetapi tetap mampu untuk memperhatikan aspek manajemen risiko dan prinsip perlindungan konsumen.

Dalam konteks perekonomian makro, UMKM tidak dapat dipandang sebagai sektor yang kecil atau marginal. Posisinya justru bersifat fundamental dan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap struktur dan dinamika perekonomian nasional (Nasution & Japina, 2025). UMKM berperan sebagai penggerak Produk Domestik Bruto (PDB) serta penyumbang devisa melalui aktivitas ekspor.

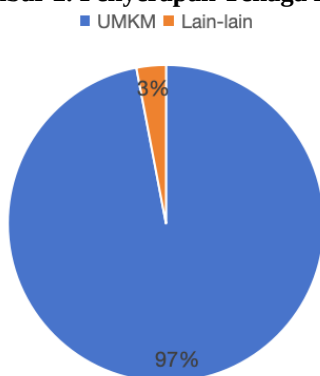
Gambar 1. Kontribusi terhadap PDB



Sumber: Badan Pusat Statistik, 2025

Selain itu, UMKM mampu untuk menciptakan lapangan pekerjaan. UMKM menjadi alternatif untuk menurunkan angka pengangguran, serta kontribusinya terhadap PDB dan devisa negara turut menunjukkan bahwa sektor kecil ini mampu untuk menggerakkan perekonomian dari tingkat paling dasar.

Gambar 2. Penyerapan Tenaga Kerja



Sumber: Badan Pusat Statistik, 2025

Meski demikian, posisi pelaku UMKM justru paradoks karena berada pada posisi yang tidak aman dan rentan. Dalam menghadapi kerentanan struktural ini, peran pemerintah sebagai regulator seharusnya menjadi penyeimbang dengan menciptakan kebijakan

yang protektif dan mendukung kelangsungan usaha. Dalam konteks ini, UMKM menjadi kelompok usaha yang paling rentan terhadap perubahan kebijakan, terutama kebijakan yang berkaitan langsung dengan kenaikan biaya operasional (Saepani, 2025). Hal ini jelas akan berdampak pada penurunan margin keuntungan pelaku usaha.

Sejalan dengan itu, terkadang instabilitas struktur dan perilaku pasar menjadikannya sulit untuk diprediksi, hal ini jelas akan berdampak pada timbulnya kecurangan, serta berpotensi membuat beberapa pelaku usaha rugi. Dinamika pasar seperti ini jelas menjadi tantangan yang harus dihadapi para pelaku UMKM. Situasi ini pun tidak terlepas dari persaingan yang perlu mereka hadapi dalam menghasilkan inovasi untuk dapat terus bertahan dan bersaing di pasar (Simangunsong, 2022).

Pada perusahaan pembiayaan, sebagai Industri Keuangan Non-Bank (INKB), terjadi pertumbuhan aset yang positif sejak Desember 2017, termasuk terhadap perkembangan aset dan piutang pembiayaannya. Meski begitu, pembiayaan terhadap sektor Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) yang masih rendah, yakni sebesar 35,26%, menjadi sebuah potensi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan pembangunan berkelanjutan terhadap para pelaku usaha. Selain itu, peningkatan kemampuan literasi, serta inklusi keuangan yang dilakukan kepada masyarakat juga masih berpotensi untuk dikembangkan oleh perusahaan pembiayaan. Merujuk pada data Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) dari OJK menyebutkan bahwa per 2022, tingkat literasi dan inklusi keuangan oleh lembaga pembiayaan masih lebih rendah dibandingkan lembaga lainnya seperti perbankan, yakni sebesar 25,09% dan 16,13% (Otoritas Jasa Keuangan, 2024).

Dengan melihat peranan UMKM sebagai pasar yang potensial untuk dimanfaatkan, penting bagi perusahaan pembiayaan untuk memberikan dukungan terhadap kebutuhan pendanaan di segmen ini. Dukungan ini dapat dilakukan dengan menjalankan komitmen kuat pemerintah terhadap peningkatan *sustainable finance*. Maka dari itu, penting bagi korporasi, dalam konteks ini adalah perusahaan pembiayaan, untuk mampu bersifat fleksibel dalam menyesuaikan

strategi bisnis yang dijalankan, tetapi tetap mampu untuk memperhatikan aspek manajemen risiko dan prinsip perlindungan konsumen.

Maka dari itu, sebagai Badan Usaha Milik Negara, PT Mandiri Utama Finance menginisiasi Program MUF Warteg Mitra Binaan. Program MUF Warteg Mitra Binaan ini dijalankan serentak di empat daerah di Indonesia, yakni Kabupaten Bogor, Surabaya, Rembang, dan Bekasi. Di setiap daerah, program ini berfokus pada satu warteg sebagai lokasi pemberian bantuan, termasuk di Kabupaten Bogor yang disebutkan dalam pernyataan awal. Program ini pun hadir karena banyaknya warteg yang kurang laku akibat keterbatasan modal, manajemen, dan inovasi, sehingga tidak dapat bertahan atau berkembang. Dengan realitas pasar yang terjadi saat ini, situasi ini memberikan dampak negatif, baik terhadap pelaku usaha dan masyarakat sekitar.

Di satu sisi, pelaku usaha kehilangan mata pencaharian, dan di sisi lain, masyarakat sekitar kehilangan akses kepada sumber makanan yang terjangkau dan bergizi. Selain itu, melihat dari sisi bisnis perusahaan, program ini turut berperan untuk memberikan branding yang baik bagi perusahaan dengan tujuan untuk menjalin hubungan yang positif dengan masyarakat, terutama masyarakat yang merasakan dampak dari program ini. Melalui program binaan, intervensi difokuskan untuk mengatasi akar permasalahan tersebut dengan memperkuat kapasitas usaha warteg, yang pada akhirnya diharapkan dapat mengembalikan peran strategis warteg sebagai penyedia pangan bagi kalangan berpenghasilan rendah, serta mampu membuat warteg tetap berjalan dan berkembang tanpa adanya subsidi dari perseroan.

Teori Penciptaan Nilai Publik menjadi sarana bagi sektor swasta dalam penciptaan nilai publik. Sebab, pada perusahaan pembiayaan sering kali terjadi ketimpangan posisi, dimana perusahaan dianggap lebih kuat daripada konsumen, dan kemudian berujung pada kerugian di masyarakat dan tantangan operasional bagi perusahaan. Zimmerman dalam (Kurniawati, 2020) turut menjelaskan bahwa nilai publik ini menjadi penting bagi sektor swasta, sebab hal ini dibutuhkan untuk memperkuat penerimaan dan respon positif komunitas terhadap bisnis yang diberlangsungkan. Oleh karena itu, menciptakan

nilai publik yang baik melalui program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) menjadi sangat penting untuk menjembatani kesenjangan ini dan membangun kepercayaan masyarakat.

Penciptaan nilai publik diukur melalui empat dimensi utama, yaitu *outcome achievement*, *trust and legitimacy*, *service delivery quality*, dan *efficiency* (Faulkner & Kaufman, 2017). Keempat dimensi tersebut menjadi indikator penting untuk menilai sejauh mana suatu kolaborasi mampu menghasilkan dampak yang nyata sekaligus berkelanjutan (Kurniawati, 2020). Dengan terpenuhinya aspek capaian hasil, meningkatnya kepercayaan dan legitimasi, terjaganya kualitas layanan, serta optimalnya efisiensi pengelolaan sumber daya, sinergi lintas sektor tidak hanya berhenti pada tataran program, tetapi benar-benar menciptakan manfaat publik yang terukur.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa sektor swasta berperan signifikan dalam mendorong pembangunan berkelanjutan melalui inovasi dan intervensi strategis. Studi mengenai irigasi tenaga surya di Ethiopia menegaskan bahwa keterlibatan swasta yang mempertimbangkan persepsi publik mampu meningkatkan penerimaan terhadap layanan yang diberikan (Adamseged et al., 2025), sementara penelitian lain menekankan pentingnya regulasi yang transparan serta dukungan teknis dan insentif finansial dalam pengambilan keputusan investasi dan adopsi praktik *Environment, Social, and Governance* (ESG) (Li & Kim, 2025). Dalam konteks UMKM, kolaborasi lintas sektor juga terbukti menjadi strategi efektif untuk menjawab berbagai tantangan usaha. Program Gojek Wirausaha menunjukkan bahwa kemitraan yang berorientasi pada manfaat bersama mampu menciptakan nilai publik yang nyata bagi pelaku UMKM (Kurniawati, 2020).

Sejumlah penelitian yang telah dilakukan membuktikan bahwa kolaborasi lintas sektor mampu menghasilkan nilai publik secara efektif. Namun, kajian yang secara spesifik menganalisis efektivitas penciptaan nilai publik melalui program tanggung jawab sosial yang dijalankan oleh perusahaan pembiayaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang pembiayaan masih sangat terbatas. Hingga kini, belum terdapat penelitian yang secara komprehensif mengkaji bagaimana perusahaan

pembiayaan BUMN membangun nilai publik melalui skema *Corporate Social Responsibility* (CSR) dalam konteks pembangunan lokal. Kekosongan kajian tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini menghadirkan kebaruan (*novelty*) dengan mengeksplorasi dan menganalisis proses serta capaian penciptaan nilai publik dalam program CSR yang diinisiasi oleh perusahaan pembiayaan BUMN, sehingga dapat memperkaya literatur mengenai tata kelola kolaboratif dan peran korporasi negara dalam pembangunan masyarakat.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini mengkaji secara langsung bagaimana PT Mandiri Utama Finance menciptakan nilai publik melalui Program MUF Warteg Mitra Binaan di Daerah Bogor. Fokus kajian diarahkan pada upaya perusahaan dalam mengoptimalkan capaian hasil program, membangun kepercayaan masyarakat, menjaga kualitas pelaksanaan kegiatan, serta memastikan efisiensi pengelolaan sumber daya sehingga program tersebut memberikan dampak yang berkelanjutan bagi masyarakat.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan kerangka hukum yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus pada PT Mandiri Utama Finance (MUF) melalui program MUF Warteg Mitra Binaan di Kabupaten Bogor. Dalam upaya untuk mendapatkan informasi dan data yang kredibel dan relevan, sumber data yang digunakan merupakan sumber data primer dan sekunder.

Pada sumber data primer, data didapatkan melalui observasi dan wawancara terhadap aktor-aktor yang relevan dengan program MUF Warteg Mitra Binaan, termasuk pengelola

CSR dari PT Mandiri Utama Finance (MUF), pemilik warung tegal yang menjadi mitra binaan, dan masyarakat penerima subsidi voucher makanan. Pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan kriteria kedalaman pengetahuan dan pengalaman terkait program, sehingga mampu memberikan informasi yang kredibel dan kontekstual.

Sedangkan, dalam pengambilan data sekunder dilakukan dengan menggunakan studi kepustakaan, yakni dengan merujuk pada buku, artikel, *website*, web resmi, dan repository tugas akhir. Data sekunder ini berfungsi sebagai landasan teoritis, konteks kebijakan, dan pembandingan temuan di lapangan, sehingga memperkaya analisis dan menjaga kedalaman kajian.

Penelitian ini menganalisis data dengan mengikuti tahapan sistematis menurut model Miles dan Huberman (Sugiyono, 2013), yang mencakup empat komponen utama, yakni diantaranya dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam melakukan validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi, yakni triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

Pada penelitian ini, adapun deskripsi dari pihak-pihak yang terlibat adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Tabel Identifikasi Informan

Informan	Kode Informan
Penanggung jawab program 1	Informan 1
Penanggung jawab program 2	Informan 2
Section Head Divisi Corporate Secretary and Legal	Informan 3
Pemilik Warung Binaan	Informan 4
Masyarakat yang mendapatkan subsidi 1	Informan 5
Masyarakat yang mendapatkan subsidi 2	Informan 6

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2026

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam Peraturan Menteri No. PER-1/MBU/03/2023, sebagai upaya untuk memberikan bantuan kepada pengusaha dengan golongan ekonomi lemah dan berorientasi pada tujuan berkelanjutan, PT Mandiri Utama Finance, melalui *Corporate Social Responsibility* (CSR), meluncurkan Program MUF Mitra Warung Binaan.

Program ini mentransformasikan kewajiban TJSL menjadi sebuah langkah strategis yang berfokus pada pemberdayaan usaha mikro, khususnya warung tegal (warteg).

Pembentukan program ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan UMKM sekaligus membantu masyarakat prasejahtera (kaum dhuafa yang memenuhi syarat) agar tetap terpenuhi kebutuhan primernya. Selain itu, program ini juga bertujuan untuk membangun citra positif bagi Perseroan, yakni sebagai perusahaan pembiayaan yang peduli terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar, khususnya kepada kantor cabang yang paling dekat dengan lokasi warteg binaan. Dalam konteks bisnis, program ini pun ditujukan untuk memperkenalkan brand, produk, dan layanan yang ditawarkan oleh Mandiri Utama Finance (MUF).

Implementasi program tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan peran strategis UMKM dalam perekonomian daerah, khususnya di Kabupaten Bogor. Dalam menghadapi permasalahan penyerapan tenaga kerja, fleksibilitas dan adaptabilitas UMKM memungkinkan sektor ini menjangkau berbagai lapisan masyarakat sebagai sumber mata pencaharian utama. Data pun menunjukkan, saat ini total UMKM di Kabupaten Bogor mencapai angka 35.543 unit usaha (Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bogor, 2025). (Dinas Komunikasi dan Informatika, 2024) turut menyebutkan bahwa kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto Daerah di Kabupaten Bogor mencapai 61% (senilai 9.580 triliun), serta memberikan kontribusi sebesar 97% terhadap penyerapan tenaga kerja.

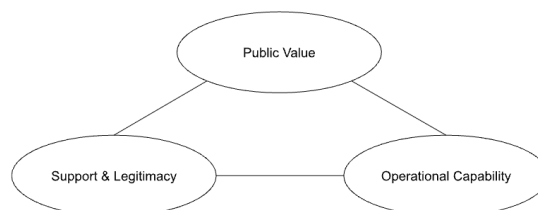
Selain itu, UMKM di Kabupaten Bogor juga tersebar di berbagai sektor ekonomi, dengan komposisi sektor perdagangan besar dan eceran sebagai penyumbang terbesar, kemudian disusul oleh sektor penyediaan akomodasi dan makan minum, serta sektor pertanian (Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor, 2025). Dalam sektor penyediaan makan dan minum, harga jual yang ditawarkan relatif lebih terjangkau dibandingkan dengan usaha berskala besar, menjadikan industri UMKM penyedia makanan dan minuman sebagai alternatif pilihan bagi masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah. Dengan karakteristik ini, UMKM tidak hanya berperan sebagai tulang punggung perekonomian, tetapi juga berkontribusi dalam menjaga stabilitas sosial melalui penyediaan lapangan kerja dan pemenuhan kebutuhan pokok masyarakat.

Nilai Publik dan Dimensi Pengukuran Nilai Publik

Teori Penciptaan Nilai Publik menjadi sarana bagi sektor swasta dalam penciptaan nilai publik. Sebab, pada perusahaan pembiayaan sering kali terjadi ketimpangan posisi, dimana perusahaan dianggap lebih kuat daripada konsumen, dan kemudian berujung pada kerugian di masyarakat dan tantangan operasional bagi perusahaan. Zimmerman dalam (Kurniawati, 2020) turut menjelaskan bahwa nilai publik ini menjadi penting bagi sektor swasta, sebab hal ini dibutuhkan untuk memperkuat penerimaan dan respon positif komunitas terhadap bisnis yang diberlangsungkan. Oleh karena itu, menciptakan nilai publik yang baik melalui program TJSL menjadi sangat penting untuk menjembatani kesenjangan ini dan membangun kepercayaan masyarakat.

Nilai publik merupakan sebuah konsep yang dipopulerkan oleh Mark Moore dalam strateginya yang dikenal sebagai Trilogi Strategi (*A Strategic Triangle*). Konsep ini menjabarkan secara lebih rinci bahwa strategi organisasi merupakan sebuah konsep yang secara bersamaan mampu untuk menjelaskan misi/tujuan keseluruhan dari sebuah organisasi (dinyatakan dalam bentuk nilai-nilai publik yang penting), mampu untuk memberikan penjelasan mengenai sumber dukungan dan legitimasi yang diberikan untuk mempertahankan komitmen masyarakat terhadap perusahaan, serta mampu untuk menjelaskan bagaimana perusahaan harus diorganisasikan dan dioperasikan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah disebutkan sebelumnya (Moore & Moore, 1995).

Gambar 2. The Strategic Triangle

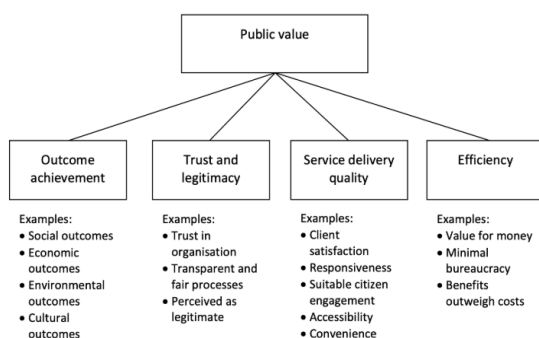


Sumber: Moore, 1995

Spano dalam (Faulkner & Kaufman, 2017) menjelaskan bahwa dimensi pengukuran terhadap nilai publik menjadi penting, sebab nilai publik yang terukur mampu untuk memenuhi tujuan dan misi organisasi yang jelas dan signifikan, mampu untuk memenuhi

permintaan akuntabilitas eksternal, serta mampu untuk menciptakan akuntabilitas internal dalam sebuah organisasi. Meski begitu, teori nilai publik yang dikemukakan Moore dianggap belum teruji karena belum adanya indikator pengukuran terhadap nilai publik (Faulkner & Kaufman, 2017). Maka dari itu, dalam penelitian yang dilakukan Faulkner dan Kaufman (2017), terdapat empat dimensi kunci untuk mengukur nilai publik, yakni *Outcome Achievement*, *Trust and Legitimacy*, *Service Delivery Quality*, dan *Efficiency*.

Gambar 3. Dimensi Pengukuran Nilai Publik



Sumber: Faulkner dan Kauffman, 2017

Penciptaan Nilai Publik terhadap PT Mandiri Utama Finance melalui Program MUF Warung Mitra Binaan di Kabupaten Bogor

Secara umum, program MUF Warteg Mitra Binaan telah menunjukkan upaya konkret PT Mandiri Utama Finance dalam penciptaan nilai publik di Kabupaten Bogor, khususnya dalam ranah pemberdayaan ekonomi mikro dan peningkatan akses pangan terjangkau bagi masyarakat prasejahtera.

Dalam pengimplementasiannya, program ini berhasil mengidentifikasi dan menyentuh kebutuhan para pelaku usaha mikro, yaitu dukungan terhadap usaha mikro (warteg) yang berperan sebagai penyedia makanan murah bagi kalangan menengah ke bawah. Bantuan yang diberikan, baik secara material maupun non-material, secara langsung dirasakan manfaatnya oleh mitra binaan dan konsumennya, sehingga mampu memunculkan pengakuan awal atas manfaat sosial program ini. Inisiatif ini selaras dengan upaya korporasi untuk menanggulangi kemiskinan dan

menguatkan ketahanan pangan bagi masyarakat prasejahtera.

Meski begitu, keberlanjutan program ini masih perlu untuk dikaji secara lebih lanjut. Sebab dalam praktik administrasi publik dan pengelolaan kinerja organisasi sektor nirlaba, evaluasi terhadap efektivitas program menjadi elemen fundamental dalam pengimplementasiannya (Safaria, 2025). Untuk memahami permasalahan ini secara lebih mendalam, serta implikasinya terhadap keseluruhan nilai publik, analisis akan dilanjutkan dengan menelisik empat dimensi penilaian yang lebih operasional, yakni *Outcome Achievement*, *Trust and Legitimacy*, *Service Delivery Quality*, dan *Efficiency*.

Dimensi *Outcome Achievement*

Program ini menggunakan pendekatan pemberdayaan berkelanjutan yang secara sengaja dirancang untuk mencapai hasil-hasil nyata di bidang ekonomi, sosial, dan bahkan kesehatan masyarakat. Dengan demikian, Mandiri Utama Finance (MUF) tidak hanya menjalankan *Corporate Social Responsibility* (CSR), tetapi juga aktif menciptakan "nilai publik bersama" (*shared public value*), di mana keterlibatan warung binaan berkaitan erat dengan kontribusi positif perusahaan terhadap pembangunan sosial-ekonomi.

Dalam wawancara yang peneliti lakukan dengan informan 2, diketahui bahwa:

"Keberhasilan program ini kami lihat dari jumlah porsi makan yang dibagikan pada penerima manfaat yaitu kaum prasejahtera dengan jumlah 50 porsi per hari, dimana pemberian makan tersebut memberikan peningkatan penjualan bagi masing-masing warteg mitra binaan diluar dari penjualan biasanya, sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa program telah sejalan dengan tujuan awal yaitu untuk meningkatkan penjualan pada UMKM."

Dalam dimensi pengukuran *outcome achievement*, pengukuran dalam penciptaan nilai publik tidak hanya terfokus pada besaran angka saja. Sedangkan, korporasi dituntut untuk menciptakan dampak positif yang nyata dan dapat dirasakan oleh publik (*public value*), yang sifatnya seringkali kualitatif dan tidak sepenuhnya terwakili oleh pengukuran numerik. Pendekatan yang berfokus pada metrik kuantitatif seringkali tidak dapat menguraikan

kompleksitas, dinamika, dan adaptasi kontekstual yang terjadi pada program sosial, terkhusus yang beroperasi di lingkungan yang kompleks (*complex adaptive systems*) (Safaria, 2025). Dengan penelitiannya, Safira (2025) turut menyebutkan bahwa pengukuran kualitatif terhadap efektivitas program dan kebijakan merupakan sebuah paradigma yang valid dan terstruktur, dan bukan sekedar pendekatan pelengkap.

Keterbatasan ini mengindikasikan bahwa program belum sepenuhnya memenuhi syarat dimensi *Outcome Achievement* dalam penciptaan nilai publik. Korporasi perlu untuk memperluas indikator yang juga mengukur dampak tidak berwujud (*intangible outcomes*), seperti peningkatan kesejahteraan subjektif penerima manfaat, peningkatan kapasitas dan kemandirian usaha mitra, serta kontribusi keberlanjutan terhadap iklim usaha yang lebih inklusif di tingkat usaha mikro. Tanpa pengukuran terhadap aspek-aspek tersebut, nilai publik yang tercipta berpotensi menjadi tidak bermakna.

Dimensi *Trust and Legitimacy*

Respon yang diberikan oleh pemilik warung binaan dan masyarakat penerima *voucher* menunjukkan bahwa program telah berjalan dengan baik dan memberikan manfaat nyata bagi usaha mereka. Hal ini menunjukkan bahwa program ini tidak hanya memberikan legitimasi hukum bagi korporasi, sesuai peraturan TJSL, tetapi juga berhasil membangun legitimasi sosial. Meski begitu, dalam konsep *Public Value*, keberhasilan tidak hanya diukur dari manfaat ekonomi langsung, tetapi dari kapasitas program menciptakan manfaat sosial yang berkelanjutan dan diakui oleh masyarakat. Diperlukan sebuah rencana yang konkret dan terstruktur, yang mencakup baik tahapan jangka pendek maupun strategi jangka panjang.

Dalam pengimplementasian program, terdapat kerentanan yang berpotensi untuk mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat, yakni ketidakpastian mengenai waktu berakhirnya program dan tidak adanya indikator yang objektif untuk menilai kemandirian warung binaan. Kedua kondisi ini berpotensi untuk menghilangkan legitimasi sosial yang telah dibangun, sebab rancangan program terhadap komitmen hubungan jangka panjang belum sepenuhnya matang dalam mengantisipasi

komitmen jangka panjangnya. Dalam konteks tersebut, transparansi dan akuntabilitas program menjadi elemen penting untuk membangun kepercayaan bagi seluruh pemangku kepentingan, termasuk diantaranya masyarakat (Ritonga, 2024). Kejelasan mekanisme pelaksanaan, indikator capaian, serta strategi keberlanjutan tidak hanya penting bagi masyarakat sebagai penerima manfaat, tetapi juga bagi konsumen dan investor. Sebagaimana dikemukakan oleh Muchtar dan SE (2021), praktik transparansi dan akuntabilitas berkontribusi pada peningkatan kepercayaan, penguatan etika bisnis, serta keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Dengan demikian, penguatan tata kelola program yang berbasis keterbukaan dan pertanggungjawaban menjadi prasyarat penting untuk memastikan legitimasi sosial dan keberlanjutan dampak program.

Program bantuan yang diberikan ini pun bersifat konsumtif, yakni program untuk pemenuhan kebutuhan dasar. Selain itu, intervensi yang dilakukan oleh korporasi masih sangat dominan, sehingga diperlukan pemantauan konstan untuk memastikan keberlangsungan program. Program bantuan seperti ini akan membuat masyarakat berada pada situasi yang relatif sama, bahkan terdapat kecenderungan menimbulkan ketergantungan bantuan sosial (Sugiasuti & Ulinnuha, 2024). Apabila terjadi ketergantungan operasional yang berkepanjangan, kepercayaan yang awalnya bertujuan untuk ‘memberdayakan’ masyarakat, lambat laun akan menjadi ‘rutinitas’ yang memanjakan mereka sehingga potensi untuk berkembang akan menjadi lebih sulit. Kemudian ketika program dihentikan pada saat warung belum mandiri, kepercayaan yang telah terbentuk berpotensi berubah menjadi kekecewaan, karena pihak yang seharusnya diberdayakan justru merasa ‘ditinggalkan’ tanpa skema keberlanjutan yang jelas. Hal ini merusak esensi trust yang seharusnya timbal balik dan memberdayakan. Dengan kata lain, program belum berhasil menciptakan kemandirian fungsional pada mitra binaannya, sehingga keberlanjutan dampak pasca-program perlu untuk dipertanyakan.

Dimensi *Service Delivery Quality*

Dalam konteks pemberdayaan usaha mikro, program ini berfungsi sebagai layanan non-

finansial yang disediakan MUF kepada komunitas warteg, dan kualitas penyampaiannya menjadi penentu utama keberhasilan dan keberlanjutannya. Selain itu, sebagai upaya untuk mencapai tujuannya, diperlukan perencanaan dan manajemen berupa strategi komunikasi yang sekaligus dapat menunjukkan strategi operasional program (Dewi et al., 2022). Meski begitu, pengukuran kualitas layanan ini tidak sekadar diukur berdasarkan aspek teknis, seperti besaran kuantitas, tetapi juga berdasarkan kemampuan layanan tersebut untuk memenuhi, bahkan melebihi, harapan serta kebutuhan penggunanya.

Respon yang diberikan oleh informan 4, mencerminkan keberhasilan program ini dalam menciptakan respon yang positif.

“Presensi perseroan selama keberlangsungan program cukup membantu, terlebih ketika terdapat kendala, seperti tidak terpenuhinya jatah voucher harian, pihak perseroan cukup responsif untuk memberikan solusi dan selalu berkoordinasi untuk melakukan evaluasi terhadap program ini. Meski begitu, pemberlakuan pelatihan literasi keuangan yang dilakukan tidak begitu berpengaruh terhadap penjualan saya, sebab cukup jarang diadakan dan jadwal pemberlakuannya pun tidak rutin”

Aksesibilitas program bagi masyarakat penerima subsidi dievaluasi melalui wawancara dengan informan kunci, dalam hal ini salah satu penerima manfaat (Informan 5).

“Awal mula saya mengetahui program ini dari sosialisasi yang dilakukan di masjid di lingkungan ini, serta kemudian dijelaskan prosedur penggunaan voucher dan titik-titik lokasi pembagian voucher. Kalau untuk hambatan sendiri, karena jumlah voucher yang terbatas, harus segera mengambil voucher sebelum kehabisan. Kalau tidak dapat voucher, biaya yang perlu saya keluarkan untuk membeli makanan akan kembali ke harga normal.”

Untuk menilai apakah program benar-benar dapat diakses oleh kelompok sasaran, dilakukan wawancara dengan masyarakat penerima subsidi lainnya (Informan 6).

“Saya dengar informasi tentang program ini dari tetangga, setelah itu saya juga mendengar informasi ini dari masjid. Prosedur program ini cukup mudah, saya hanya perlu untuk mengambil voucher dan

menukarkan ke warteg. Meskipun program ini memberikan kemudahan bagi saya, tetapi jumlah warung yang terbatas cukup menjadi hambatan bagi saya karena lokasi tempat tinggal saya cukup jauh dari lokasi warteg. Belum lagi kalau cuaca sedang hujan, sulit bagi saya untuk menjangkau warteg tersebut. Harapan saya, kedepannya program subsidi warung ini bisa semakin masif dengan bekerja sama dengan lebih banyak warteg.”

Dapat disimpulkan bahwa program MUF Warteg Mitra Binaan ini memiliki kelebihan dalam aspek komunikasi dan kemudahan prosedur. Namun, program ini juga memiliki beberapa kekurangan yang menghambat aksesibilitas optimal, seperti keterbatasan kuota voucher, kendala jarak, serta jaringan warung mitra yang belum merata.

Dimensi *Efficiency*

Efisiensi dalam konteks ini mengukur kemampuan program untuk memberikan manfaat sosial-ekonomi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang minimal dan terarah. Mahmudi dalam Hapsari & Asis (2023) menyebutkan bahwa efisiensi merupakan hubungan antara sumber daya yang digunakan (*input*) dengan *output* yang dihasilkan, atau dapat dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan *output* sebesar-besarnya. Maka dari itu, untuk mengetahui manfaat sosial-ekonomi yang diberikan oleh korporasi, dilakukan wawancara dengan informan 3.

“Pada pelaksanaannya pun, program ini tidak hanya berfokus pada satu tujuan, melainkan memberikan berbagai manfaat secara simultan. Untuk saat ini, sumber daya yang dialokasikan sudah cukup untuk mencapai hasil yang baik karena program ini tidak hanya berfokus pada satu tujuan, melainkan memberikan berbagai manfaat secara simultan. Bantuan nyata tersebut diantaranya manfaat ekonomi bagi pemilik warung binaan, manfaat sosial bagi masyarakat penerima subsidi, dan manfaat sosial (penerimaan nilai publik) bagi perusahaan karena dapat meningkatkan citra dan legitimasi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya.”

Selain itu, program ini juga melakukan efisiensi dalam penyaluran bantuan (berupa subsidi). Dalam upaya untuk menelisik efisiensi biaya

yang dikeluarkan korporasi terhadap program ini, dilakukan wawancara dengan informan 1 selaku penanggung jawab program ini.

“Strategi yang kami lakukan untuk meminimalisir biaya dilakukan dengan cara pendampingan dan komunikasi dilakukan secara online, sehingga menjadi lebih hemat namun tetap responsif.”

Berdasarkan informasi yang diperoleh, program MUF Warteg Mitra Binaan ini menerapkan prinsip efisiensi secara komprehensif, tidak hanya dalam aspek finansial, tetapi juga dalam desain operasional dan pemanfaatan ekosistem sosial. Fokus utama efisiensi terletak pada optimalisasi biaya operasional, terutama dalam proses pendampingan dan komunikasi yang dilakukan secara daring. Selain itu, pemanfaatan modal sosial yang ada, serta pelibatan masyarakat sekitar dan institusi lokal (seperti masjid) sebagai saluran informasi dan sosialisasi tidak hanya meningkatkan efektivitas jangkauan, tetapi juga menghilangkan kebutuhan pemasaran yang mahal.

Strategi penghematan biaya dan pemanfaatan sumber daya secara tepat guna ini menunjukkan bahwa program ini menunjukkan kemampuan dalam memaksimalkan dampak sosial. Hal ini merefleksikan pencapaian efisiensi yang tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga fungsional dalam pelaksanaan program pemberdayaan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa, Program MUF Warteg Mitra Binaan telah memberikan kontribusi nyata, yakni mampu memberdayakan ekonomi mikro bagi pemilik warung binaan dan peningkatan akses pangan terjangkau bagi masyarakat penerima subsidi. Meski begitu, program ini masih perlu untuk mengkaji secara lebih lanjut terkait keberlanjutan dan dampak jangka pendek dan jangka panjangnya. Implementasi program ini belum menjangkau pengukuran outcome kualitatif dan transformatif yang menjadi esensi nilai publik. Selain itu, program ini pun masih berada pada posisi yang rentan karena belum adanya desain akhir program yang jelas. Ketidakpastian waktu berakhirnya program dan tidak adanya kriteria terukur untuk menilai kemandirian warung binaan menciptakan ketergantungan yang tinggi pada dukungan

operasional dan administratif dari pihak korporasi. Selanjutnya, meski prosedur dianggap mudah, aksesibilitas program secara geografis dan kapasitas masih terbatas. Keterbatasan kuota voucher dan jaringan warung mitra yang masih sedikit menjadi hambatan utama, terutama bagi masyarakat prasejahtera yang tinggal jauh dari titik layanan atau menghadapi kendala fisik seperti cuaca buruk. Akibatnya, program belum sepenuhnya bersifat inklusif dan adil.

Maka dari itu, program ini perlu untuk meningkatkan fokus pada hasil yang mendalam (*outcome achievement*) dan layanan yang inklusif (*service delivery quality*). Dengan kata lain, program telah sukses dalam "proses" dan "niat" penciptaan nilai publik, tetapi perlu untuk mengkonsolidasikan "dampak akhir" dan "jangkauan yang merata" agar nilai yang tercipta dapat berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan strategis baik dalam jangka pendek maupun panjang. Penting bagi korporasi untuk membuat perencanaan yang lebih spesifik dan berkelanjutan. Dengan pembentukan indikator outcome yang lebih komprehensif, serta mekanisme distribusi yang lebih merata, maka nilai publik yang telah tercipta dapat terus hadir di tengah masyarakat meskipun program ini sudah selesai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamseged, M. E., Abegaz, D. M., & Minh, T. T. (2025). Unveiling the potential: is the private sector poised to revolutionize the solar irrigation market in Ethiopia? *Sustainable Futures*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.sft.2025.100743>
- Badan Pusat Statistik. (2024, August 12). Selamat hari UMKM Nasional - Berita dan Siaran Pers. Badan Pusat Statistik Kabupaten Batang. Retrieved September 24, 2025, from <https://batangkab.bps.go.id/id/news/2024/08/12/336/selamat-hari-umkm-nasional.html>
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2013). We're all in this together: harnessing user and community co-production of public outcomes. *Governance International*, June. <https://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-social->

- [sciences/government-society/inlogov/publications/2013/chapter-4-bovaird-loeffler.pdf](https://doi.org/10.24198/responsive.v9i1.69266)
- Dewi, I. Y., Ganiem, L. M., & Mulyana, W. (2022). Strategi Komunikasi Program Corporate Social Responsibility Dalam Upaya Pemberdayaan Masyarakat Berkelanjutan. *Jurnal Visi Komunikasi*, 21(1).
https://dlwqtxtslxzle7.cloudfront.net/101543549/5801-libre.pdf?1682565328=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSstrategi_Komunikasi_Program_Corporate_So.pdf&Expires=1771856521&Signature=cJoGQ7T2LQF-zeW5TmiNC4nYI~oFZ7vOSxVvfONHe0lj5dOzLmFWe~jMP
- Dinas Komunikasi dan Informatika. (2024). Pj. Bupati Bogor Sebut UMKM Kabupaten Bogor Harus Go Digital Serta Berdampak Pada Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Bogor. Portal Resmi Kabupaten Bogor. Retrieved September 25, 2025, from <https://setda.bogorkab.go.id/berita/seputar-opd/Pj.-Bupati-Bogor-Sebut-UMKM-Kabupaten-Bogor-Harus-Go-Digital-Serta-Berdampak-Pada-Pertumbuhan-Ekonomi-Kabupaten-Bogor>
- Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bogor. (2025). SIDAKUM. Sistem Informasi Data Koperasi dan UMKM Kabupaten Bogor. Retrieved September 25, 2025, from <https://sidakum.bogorkab.go.id/home?section=data-umkm>
- Faulkner, N., & Kaufman, S. (2017). Avoiding Theoretical Stagnation: A Systematic Review and Framework for Measuring Public Value. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2).
<https://doi.org/10.1111/1467-8500.12251>
- Firdaus, M. R., Noor, M., & Suparti, H. (2025). Public Private Partnership In The Implementation Of Corporate Social Responsibility Programs (A Study On The Formation Of Community Institutions Towards Self-Reliance). *PubBis: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis*, 9(2).
<https://doi.org/10.35722/jurnalpubbis.v9i2.1296>
- Gjaltema, J., Biesbroek, R., & Termeer, K. (2020). From government to governance...to metagovernance: a systematic literature review. *Public Management Review*, 22 (12).
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1648697>
- Hapsari, R. A., & Asis, Z. W. (2023). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Corporate Social Responsibilit. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1).
<https://doi.org/10.57151/jeko.v2i1.67>
- Kurniawati, I. (2020). Public V Public Value Creation by Private Sector through Cross-Sector Collaboration: A Case Study of the Gojek Wirausaha Program. *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 27(3).
<https://doi.org/10.20476/jbb.v27i3.12168>
- Li, J., & Kim, Y. (2025). Responsibility of the private sector to fossil fuels transition through ESG awareness. *Resources Policy*, 102.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2025.105492>
- Moore, M. H., & Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
<https://books.google.co.id/books?id=Hm9uKVj0qDYC&printsec=frontcover&hl=id#v=onepage&q&f=false>
- Muchtar, E. H., & SE, M. E. (2021). *Corporate Governance: Konsep dan Implementasinya Pada Emiten Saham Syariah*. Adab.
- Nasution, Z., & Japina, H. (2025). *Teori Ekonomi Makro untuk UMKM*. Takaza Inovativ Labs.
<https://bookstore.takaza.id/product/teori-ekonomi-makro/>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perusahaan Pembiayaan 2024-2028*.
<https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Documents/Pages/Roadmap-Pengembangan-dan-Penguatan>

- [Perusahaan-Pembiayaan-2024-2028/Roadmap%20Pengembangan%20dan%20Penguatan%20Perusahaan%20Pembiayaan%202024-2028.pdf](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.894725)
- Qu, L., Xu, Y., & Guo, Y. (2022). Research on the Influence of Network Position on Corporate Social Responsibility: Moderating Effect Based on Ownership Concentration. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.894725>
- Ritonga, P. (2024). Transparansi dan Akuntabilitas: Peran Audit dalam Meningkatkan Kepercayaan Stakeholder. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 13(2). https://journal.stiem.ac.id/index.php/jur_eq/article/view/2004/877
- Sabolak, Y., & Zebua, F. (2024). ANALISIS KEBERLANJUTAN DAN PERAN CSR DALAM PENGEMBANGAN EKONOMI LOKAL. *JUKONI: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 20-26. <https://doi.org/10.70134/jukoni.v1i1.22>
- Saepani. (2025). Analisis Dampak Ekonomi dari Kebijakan PPN 12% terhadap UMKM Di Indonesia. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 20(9), 2. <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Safaria, A. F. (2025). Pendekatan Kualitatif Pada Evaluasi Efektivitas Program. *JRPA - Journal of Regional Public Administration*, 10(2). <http://ejournal.unsap.ac.id/index.php/jrpa/article/view/2353/1324>
- Simangunsong, B. Y. P. (2022). Peluang Dan Tantangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Ukm): Systematic Literature Review. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 1(1), 25-29. <https://jurnal.ubt.ac.id/index.php/jureka/article/view/125>
- Solikha, U., & Anshori, M. I. (2024). Studi Peran Citra Perusahaan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan PT. PAL Indonesia (Persero). *Manajemen Kreatif Jurnal (MAKREJU)*, 2(2), 1-11. <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i2.2936>
- Sugiastuti, N., & Ulinnuha, R. (2024). Politik Kesejahteraan Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat: Kasus Ketergantungan Kebijakan Bantuan Sosial di Temanggung, Jawa Tengah. *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 19(1). <https://doi.org/10.20961/sp.v19i1.78588>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta Bandung. https://digi-lib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_35efe6a47227d6031a75569c2f3f39d44fe2db43_1652079047.pdf
- Suherman, Hartutik, D., & Lastri, N. (2025). Peran Administrasi Publik dalam Pembangunan Berkelanjutan di Era Digital. *Journal Scientific of Mandalika*, 6(7), 1945-1958. <https://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jomla/article/download/4593/3607/>
- Triudiani, N. K., & Pasek, G. W. (2023). Pengaruh Strategi Pemasaran dan Citra Perusahaan Terhadap Keputusan Pembelian Produk Refi Pada PT FIFGROUP Cabang Singaraja. *Jurnal Jnana Satya Dharma*, 11(2), 97-104. <https://doi.org/10.55822/jnana.v1i2.369>