

Analisis *Asset Based Community Development* Pada Program Kemitraan Csr (Klaster Digital Umk) Pt Telkom Indonesia

Indi Aires Firdaus¹, Amalia Djuwita²

¹ Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, indiairesfirdaus@student.telkomuniversity.ac.id

² Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, adjuwita@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Salah satu bentuk implementasi CSR yang sering dilakukan perusahaan di Indonesia adalah *community development*. PT Telkom Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang melaksanakan program *community development* melalui peminjaman modal dan pembinaan UMK. Penelitian ini membahas analisis *Asset Based Community Development* (ABCD) pada pelaksanaan kemitraan CSR klaster digital UMK PT Telkom Indonesia. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pendekatan ABCD pada program kemitraan CSR. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian dianalisis menggunakan tahapan pendekatan *Asset Based Community Development* (ABCD) menurut Mathie & Cunningham (2002) yaitu *Collecting Stories*, *Forming a Core Group of Organizers*, *Mapping The Capacities and Asset*, *Mobilizing Assets for Community Development*, dan *Leveraging Activities and Resources*. Hasil penelitian ini ditemukan adanya perbedaan tahapan dimana pada tahapan pertama, kelompok inti organisasi sudah terbentuk sebelum mengumpulkan cerita. Kemudian, perusahaan perlu melakukan pengukuran untuk mengetahui efektivitas dalam program. Hal ini dikarenakan masih banyak program pembinaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan mitra binaannya.

Kata Kunci-*asset based community development*, usaha mikro kecil menengah, kemitraan *corporate social responsibility*

Abstract

One form of CSR implementation frequently carried out by companies in Indonesia is *community development*. PT Telkom Indonesia is one of the companies that conducts *community development* programs through capital loans and SME mentoring. This study discusses the analysis of *Asset-Based Community Development* (ABCD) in the implementation of the SME digital cluster CSR partnership at PT Telkom Indonesia. The aim of this research is to understand how the ABCD approach is applied in CSR partnership programs. This study employs a qualitative approach with a case study method. The research findings are analyzed using the stages of the *Asset-Based Community Development* (ABCD) approach as proposed by Mathie & Cunningham (2002), which include *Collecting Stories*, *Forming a Core Group of Organizers*, *Mapping The Capacities and Assets*, *Mobilizing Assets for Community Development*, and *Leveraging Activities and Resources*. The research reveals differences in the stages, where in the first stage, the core group of organizers is already formed before collecting stories. Furthermore, the company needs to conduct measurements to assess the program's effectiveness. This is because many of the mentoring programs do not align with the needs and expectations of their partner beneficiaries.

Keyword-*asset based community development*, micro small and medium enterprises, corporate social responsibility partnerships

I. PENDAHULUAN

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan cerminan akuntabilitas perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawabnya sosialnya. *Corporate Social Responsibility* menurut Kotler, P & Lee, N (2005) adalah komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui berbagai praktik bisnis serta pemanfaatan sumber daya yang ada. Di negara Indonesia, CSR diatur di dalam Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas ("UUPT"). Pada UU tersebut, dijelaskan bahwa suatu perusahaan yang melakukan kegiatan komersial di

bidang yang disebutkan atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial. Artinya, sudah menjadi keharusan bagi sebuah perusahaan baik itu perseroan maupun BUMN untuk menjalankan *Corporate Social Responsibility* atau biasa disebut TJSL (Tanggung Jawab Sosial Lingkungan). Salah satu program yang diusung BUMN adalah program kemitraan UMKM.

Salah satu alasan BUMN melakukan pembinaan UMKM adalah untuk mengembangkan potensi lokal. Seperti memanfaatkan aset yang ada agar lebih bernilai & menghasilkan keuntungan. Namun sebelum itu, aset-aset di dalam masyarakat sudah seharusnya melewati proses pemetaan. Pemetaan dalam CSR berguna untuk mendapatkan informasi terkait isu dan potensi yang dimiliki oleh masyarakat (Riyanti & Raharjo, 2021). Jika aset tidak teridentifikasi dan terkelola dengan baik, maka program CSR terancam gagal. Karena data yang dikumpulkan tidak didasarkan pada kondisi sebenarnya dan akan sulit bagi perusahaan untuk mempertahankan programnya dalam jangka panjang. Alhasil aset tidak termanfaatkan dengan baik dan potensi masyarakat juga kurang berkelanjutan. Dengan demikian, peneliti menemukan urgensi dimana perusahaan perlu melakukan pendekatan yang tepat khususnya pada analisis aset.

Sebagai *leading* perusahaan telekomunikasi di Indonesia, Telkom mengedepankan teknologi digital dalam melaksanakan CSR, salah satunya program kemitraan UMK. Telkom menyediakan infrastruktur, platform, hingga layanan digital sebagai bagian strategi CSR agar menghasilkan UMK yang selaras dengan perkembangan zaman. Namun nyatanya, ekosistem digital masih terasa asing bagi sebagian masyarakat. Kapabilitas masyarakat merupakan hal krusial dalam menghadapi masalah ini. Meskipun Telkom memberikan pelatihan digitalisasi pada UMK, tetap diperlukan evaluasi lebih lanjut agar mitra binaan dapat memberikan umpan balik. Melalui evaluasi ini, perusahaan dan mitra binaan dapat memahami kendala satu sama lain.

Telkom sendiri menyediakan layanan aplikasi yang membantu aktivitas UMK. Beberapa aplikasi luncuran Telkom diantaranya, aplikasi *my sooltan*, *sooltan kasir*, *sooltan pay*, *my sooltan partner*, dan *sooltan cam*. Aplikasi-aplikasi tersebut dianggap sebagai solusi digital bagi UMK agar bisa bermigrasi bisnis dari model luring ke daring. Namun kenyataan di lapangan, hal ini justru menjadi salah satu hambatan mitra binaan. Alasannya karena setiap aplikasi memiliki fungsi tersendiri, pelaku UMK perlu mengingat dan memahami setiap fiturnya secara rinci. Banyaknya aplikasi yang ditawarkan membuat UMK seringkali kebingungan ketika menggunakannya. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan respon perusahaan terkait masalah ini. Karena esensi diciptakannya aplikasi digital adalah memberikan akses praktis, bukan menyulitkan penggunaanya.

Pendekatan ekonomi digital pada pengembangan masyarakat perlu mempertimbangkan aset-aset yang dimiliki seperti hal nya aset manusia dan aset fisik. Aset manusia mencakup keterampilan dan pengetahuan masyarakat. Dalam kasus ini, pengetahuan tentang perangkat digital menjadi salah satu elemen esensial. Karena apabila target sasaran merupakan golongan yang minim pengetahuan digital, maka mereka membutuhkan pembinaan intensif agar mereka terbiasa berpindah dari sistem konvensional ke sistem digital. Begitu pula alat komunikasi seperti smartphone yang merupakan aset fisik. Meskipun kini hampir semua orang mempunyai smartphone, bukan berarti spesifikasinya sudah memadai. Oleh sebab itu, Telkom sebaiknya mengkaji kembali bagaimana keberlangsungan proses digitalisasi pada program kemitraan CSR-nya. Disini peneliti melihat adanya urgensi dimana perusahaan perlu memperhatikan aset mitra binaan. Untuk mengetahui aset yang dimiliki masyarakat, pihak perusahaan dapat melakukan pendekatan dalam menggali informasi. Salah satu pendekatan yang dapat diaplikasikan yaitu melalui analisis *Asset Based Community Development (ABCD)*.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti melihat urgensi riset ini untuk meneliti program kemitraan UMK PT Telkom Indonesia untuk dianalisis menggunakan teori *Asset Based Community Development (ABCD)*. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini yaitu pendekatan kualitatif yang akan diperoleh dengan wawancara dan observasi pada Unit CDC PT Telkom Indonesia. Dengan demikian peneliti menginisiasi judul penelitian “**Analisis Asset Based Community Development Pada Program Kemitraan CSR (Klaster Digital UMK) PT Telkom Indonesia**”

II. TINJAUAN LITERATUR

A. *Corporate Communication*

Menurut Peter J. Jackson (1987) dalam Wibowo et al., (2021), *Corporate Communication* merupakan upaya komunikasi menyeluruh yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan. Tujuan-tujuan yang telah direncanakan ini mencakup serangkaian kegiatan yang disusun dalam bentuk kampanye atau program terpadu yang dilakukan secara berkelanjutan dan teratur. *Corporate Communication* merujuk pada aktivitas manajemen strategis dimana organisasi berkomunikasi dengan audiens internal dan eksternal.

Komunikasi korporat internal merujuk pada proses pertukaran informasi, gagasan, dan pesan antara anggota organisasi atau karyawan di dalam suatu perusahaan. Tujuan komunikasi internal adalah untuk menyediakan aliran informasi yang efektif antara departemen organisasi dan kolega. Seperti melalui *announcement*, *socialization*, *general meeting*, dan pemberian *award* kepada karyawan. Kemudian komunikasi eksternal terjadi ketika organisasi berkomunikasi dengan masyarakat umum tentang produk, layanan, dan idenya. Tujuan komunikasi eksternal termasuk menciptakan citra bisnis, membangun kepercayaan pada pelanggan mereka, dan mendapatkan pelanggan baru (Annan-Prah, 2015). Salah satu contoh bentuk komunikasi perusahaan untuk menciptakan citra bisnis adalah melalui *Corporate Social Responsibility*. CSR merefleksikan komitmen perusahaan akan kepeduliannya terhadap isu sosial lingkungan. Dengan komunikasi CSR, perusahaan dapat meningkatkan hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan.

B. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Corporate Social Responsibility (CSR) dapat diartikan sebagai usaha perusahaan untuk menaikkan citranya di mata masyarakat melalui implementasi program-program amal baik yang sifatnya internal maupun eksternal (Said, 2018). Melalui program CSR, perusahaan dapat memberikan dampak sosial yang positif dengan mengatasi tantangan sosial, lingkungan, dan ekonomi. Hal ini tentunya dapat meningkatkan reputasi dan branding perusahaan. Selain itu, CSR membantu mengurangi risiko potensial yang mempertaruhkan nama baik perusahaan. Di Indonesia, konsep CSR telah dikenal sejak awal tahun 1970, yang secara umum CSR diartikan sebagai kumpulan kebijakan dan praktik yang berhubungan dengan stakeholder, nilai-nilai, pemenuhan ketentuan hukum, penghargaan masyarakat, lingkungan, dan juga komitmen dunia usaha (Labetubun et. al., 2022).

Regulasi *Corporate Social Responsibility* diamanatkan oleh UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Dalam UU tersebut tersebut diuraikan pasal-pasal mengenai kewajiban perusahaan untuk turut serta melakukan *Corporate Social Responsibility*. Kemudian terkait Keputusan Menteri BUMN tentang Program Kemitraan Bina Lingkungan (PKBL), dalam Kerangka Acuan Kerja (KAK) *Workshop* Kajian Penerapan Pasal 74 Undang-Undang PT Nomor 40 tahun 2007 menyatakan bahwa pada awalnya peraturan mengenai tanggung jawab sosial perusahaan, hanya mengikat BUMN. Aktivitas sosial yang dilakukan dikenal dengan istilah Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan (PKBL) (Said, 2018).

C. *Community Development*

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan sebuah pendekatan dimana perusahaan mengintegrasikan kepedulian sosial di dalam operasi bisnis mereka dan dalam interaksinya, organisasi bersama para stakeholder dengan para pemangku kepentingan membangun prinsip kemitraan dan kesukarelaan. Salah satu bentuk pelaksanaan dari CSR yang sering diterapkan di Indonesia adalah *Community Development*. Menurut Budimanta (dalam Rochmaniah & Sinduwiatmo, 2020) *community development* merupakan upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang dilakukan dengan cara yang terstruktur, terprogram, dan bertujuan untuk memperluas peluang mencapai kondisi sosial, ekonomi, dan kualitas hidup yang lebih baik.

Program *community development* membantu masyarakat dalam memecahkan berbagai masalah baik itu masalah ekonomi, kesehatan, sosial, budaya, pendidikan, dan lain-lain. Program pengembangan komunitas merupakan salah satu bentuk aktualisasi CSR yang fokus pada pengembangan sumber daya manusia. Kehadiran sektor ekstraktif di tengah-tengah anggota masyarakat, membuat pengembangan komunitas dapat meningkatkan daya saing dan kemandirian masyarakat lokal (Pereira, Moses, & Spencer, 2021). Wijnarko dalam Fatmawatie (2017), menyebutkan bahwa program pengembangan masyarakat di Indonesia dapat dibagi dalam tiga kategori yaitu:

1. *Community Relation*
2. *Community Services Community Services*
3. *Community Empowering*

D. *Asset Based Community Development*

Pendekatan *Asset Based Community Development* dikembangkan oleh Kretzmann dan McKnight pada tahun 1970an. Dengan mengalihkan fokus dari kebutuhan ke aset, Kretzmann dan McKnight berargumen bahwa komunitas lebih mampu membangun kapasitas internal untuk menangani masalah sendiri, daripada mengandalkan ahli atau profesional dari luar (Cameron & Wasacase, 2017). Sebagai pendekatan pengembangan berbasis komunitas, pendekatan ini didasarkan pada prinsip bahwa pengakuan terhadap kekuatan, bakat, talenta, dan aset individu dan

komunitas cenderung lebih menginspirasi tindakan positif untuk perubahan daripada fokus eksklusif pada kebutuhan dan masalahnya (Mathie & Cunningham, 2002).

Meskipun tidak ada panduan jelas untuk pendekatan ABCD, Kretzmann dan McKnight mengusulkan beberapa langkah untuk yang telah sedikit dimodifikasi oleh Mathie dan Cunningham (2002) yang menggambarkan pentingnya storytelling dalam fase awal ABCD (Cameron & Wasacase, 2017). Berikut adalah tahapan pendekatannya:

1. *Collecting Stories*

Langkah pertama dalam proses ABCD adalah mengumpulkan cerita tentang kesuksesan komunitas dari masa lalu yang bertujuan untuk menghubungkan dan menggerakkan aset.

2. *Forming a core group of organizers*

Langkah kedua adalah mengorganisir kelompok inti dari para pengorganisasi yang tertarik untuk lebih menjelajahi aset-aset komunitas dan bertindak atas peluang-peluang yang ada.

3. *Mapping the capacities and assets*

Pemetaan aset dalam sebuah komunitas merupakan bagian integral dari proses ABCD dan difasilitasi oleh kelompok inti pengorganisasi.

4. *Mobilizing Assets for Community Development*

Setelah mengidentifikasi aset, langkah selanjutnya adalah proses aktual dalam menggerakkan aset-aset tersebut.

5. *Leveraging activities and resources*

Langkah ini melibatkan pencarian kegiatan, pengalaman, investasi, dan sumber daya dari luar komunitas untuk mengoperasikan dan mendukung inisiatif berbasis aset yang sudah ada guna memperkuat pengembangan komunitas.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Pada penelitian ini peneliti menggunakan paradigma interpretatif sebagai paradigma penelitian. Paradigma interpretatif menurut Sarantakos (1995) dalam (Manzilati, 2017) merupakan suatu pendekatan yang berusaha untuk memahami perilaku manusia. Disini penelitian ingin mengetahui bagaimana pendekatan PT Telkom Indonesia terhadap pengembangan komunitas melalui aset-aset yang sudah ada pada mitra binaannya. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Pada penelitian studi kasus, peneliti melakukan analisis yang mendalam terhadap suatu kasus tertentu, yang sering kali melibatkan program, peristiwa, aktivitas, proses, atau individu tunggal atau lebih (Cresswell, 2019).

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua jenis: data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, termasuk wawancara dengan tokoh-tokoh kunci seperti Manajer dan Staf CDC Telkom Indonesia, pemilik UMKM mitra binaan Telkom, serta seorang informan ahli dalam Ilmu Komunikasi di Telkom University. Lalu observasi berfokus pada pengamatan pada program kemitraan CSR di PT Telkom Indonesia sesuai dengan regional yang ditempati. Kemudian, dokumentasi mencakup foto, rekaman wawancara, serta arsip atau dokumen perusahaan. Data sekunder melibatkan tinjauan literatur dari buku, artikel, jurnal ilmiah, serta informasi dari sumber *online*, situs berita, *e-book*, dan situs resmi perusahaan dan pemerintah.

Dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kemudian teknik keabsahan data yang digunakan yaitu triangulasi yang mencakup triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber merupakan proses uji keabsahan data yang bertujuan untuk memberikan keyakinan pada peneliti bahwa data sudah layak dan sah untuk menjadi sebuah data penelitian. Cara yang dilakukan yaitu melalui konfirmasi atau wawancara pada sumber atau pihak yang berbeda dengan sumber yang pertama kali memberikan data (Hermawan & Amirullah, 2021). Kemudian Triangulasi metode merupakan teknik membandingkan informasi atau data tertentu berdasarkan metode pengambilan data yang berbeda (Manan, 2021).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. *Collecting Stories* (Mengumpulkan Cerita)

Pada pendekatan ABCD, terdapat langkah pertama yang dilakukan menurut Mathie & Cunningham (2002) yaitu *collecting stories*. Melalui pengumpulan kisah/cerita, fasilitator memungkinkan anggota komunitas untuk mengungkapkan aset utama yang terlibat, sumber daya yang digunakan, dan kisah kesuksesannya (Cameron &

Wasacase, 2017). Teori tersebut tidak sejalan dengan tahapan implementasi program ini karena fasilitator yaitu PT Telkom Indonesia berperan sebagai *community organizer* yang mengidentifikasi aset-aset anggota komunitasnya dalam bentuk evaluasi. Sehingga *community organizer* sudah terbentuk sebelum mengumpulkan informasi terkait aset dan kisah kesuksesan anggota komunitas. Menurut analisis peneliti, hal ini dikarenakan program *community development* merupakan implementasi dari CSR yang ketetapanannya sudah terorganisir dan terstruktur oleh perusahaan. Artinya, perusahaan sudah memiliki alur pengerjaan tersendiri. Meskipun begitu, Telkom merupakan fasilitator yang tidak hanya menjalankan evaluasi sebagai SOP, tetapi juga bentuk pengidentifikasian potensi yang sudah ada.

Selama perusahaan menyelenggarakan program bantuan, UMK yang mengajukan pinjaman modal terdiri dari banyak bidang usaha. Contoh jenis UMK yang mengikuti program adalah usaha kuliner, kerajinan, *fashion*, dll. Beragam jenis usaha membuat perusahaan perlu mengidentifikasi latar belakang setiap UMK. Alasan perusahaan melakukan ini selain untuk verifikasi juga sebagai referensi kegiatan bidang usaha sejenis. Sehingga perusahaan melaksanakan survey ke lokasi usaha untuk melakukan kontak langsung dengan pelaku UMK. Nantinya, pengelola UMK mengungkapkan apa saja yang sudah mereka jalani saat membangun usahanya. Disini peneliti melihat adanya upaya perusahaan untuk mencari tahu kemampuan mitranya dalam memanfaatkan apa yang sudah dimiliki. Sederhananya, modal (uang) yang disalurkan perusahaan bukan modal utama tetapi untuk menyempurnakan atas apa yang sudah dimiliki. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh (Christie, Sabrina, & Altis, 2022) bahwa ABCD berfokus pada pemahaman terhadap kemampuan dan pola pikir yang semula terlena dengan apa yang tidak dimiliki, diubah menjadi potensi yang dapat dikembangkan.

Selain mengidentifikasi aset dan keterampilan, perusahaan juga mencari tahu perkembangan bisnis melalui penilaian produk. Dengan mencari tahu bagaimana cara mitra mencapai targetnya, perusahaan dapat membuat program yang lebih relevan dan signifikan. Dalam ABCD, proses ini disebut menggali bagian kritis dari kisah kesuksesan. Fasilitator meminta kelompok untuk mendiskusikan dalam kelompok mereka elemen-elemen umum yang membuat inisiatif berhasil (Cameron & Wasacase, 2017). Dengan mengetahui pengalaman UMK dalam mencapai keberhasilannya, baik mitra maupun perusahaan sama-sama mencari hubungan antara berbagai aset di komunitas. Hal ini selaras dengan konsep ABCD menurut Mathie dan Cunningham (2008) dimana pertanyaan-pertanyaan akan menghasilkan cerita-cerita kaya yang mencerminkan pencapaian, nilai-nilai, dan aspirasi individu, kelompok, dan komunitas. Peran dari fasilitator adalah membantu kelompok dalam mengidentifikasi cerita-cerita tersebut dan memahami mengapa proses tersebut terjadi seperti itu serta melihat hubungan antara berbagai aset di dalam komunitas. Kemudian menurut mitra binaan, staff perusahaan yang menyelenggarakan program pengembangan masyarakat telah menjalin komunikasi dengan baik. Pada kasus ini, staff yang memberikan pelayanan merupakan penghubung antara masyarakat dengan perusahaan. Dimana staff termasuk golongan *connectors* yang mampu berinteraksi dengan sejumlah besar orang. Mereka juga yang menghubungkan diri dengan orang yang relevan dalam komunitas (Misener & Schulenkorf, 2015).

B. *Forming a Core Group of Organizers* (Pembentukan Kelompok Inti)

Pada penelitian ini, lokasi penelitian dilaksanakan di unit *Community Development Center* WITEL (Wilayah Usaha Telekomunikasi) III Jawa Barat. Unit CDC Regional III Jawa Barat terdiri dari empat staff dengan tiga posisi yaitu *manager*, *officer*, dan *CDC support*. Ketiga posisi tersebut, merupakan kesatuan tim yang mengelola seluruh program kemitraan UMK. Pada tahapan pembentukan kelompok inti, Mathie & Cunningham (2002) dalam (Cameron & Wasacase, 2017) menyampaikan bahwa "*community organizers*" adalah individu yang berhasil menyatukan orang-orang dan memfasilitasi tindakan dalam komunitas. Kemudian Kretzmann dan McKnight (1996) dalam (Misener & Schulenkorf, 2015) mengungkapkan bahwa ada tiga jenis orang yang akan menjadi pusat pada *community development* yaitu, *leaders*, *connectors*, dan *gift givers*. Mengacu pada hasil penelitian ini, baik seorang pemimpin maupun konektor dari *organizer* adalah pihak perusahaan. Artinya, kelompok pengorganisir bukan bagian suatu komunitas itu sendiri melainkan pihak fasilitator (perusahaan) yang merupakan golongan *institutions*. Sehingga *community organizer* atau *core group of organizers* sudah terbentuk sebelum tahapan pengumpulan kisah. Dengan demikian hal ini tidak sejalan dengan pendekatan ABCD menurut Mathie & Cunningham (2002). Meskipun begitu, perusahaan tetap mengambil peran untuk memahami lebih banyak tentang komunitas dan kemudian berpartisipasi dalam rangkaian kegiatan. Hal ini dibuktikan dalam temuan hasil penelitian dimana *manager* CDC sebagai pemimpin divisi tidak hanya memerintah staf untuk melakukan survey tetapi juga ikut terjun ke lokasi usaha mitra binaan. Menurut mitra binaan, staff perusahaan yang menyelenggarakan program pengembangan masyarakat telah menjalin komunikasi dengan baik. Jika dalam ABCD, *core group organizers* terdiri dari masyarakat yang aktif untuk memetakan aset komunitas, namun pada kasus ini *core group organizers* adalah bagian institusi di sebuah wilayah yaitu Telkom

Indonesia. Sehingga baik *leaders*, *connectors*, maupun *gift givers* ditentukan oleh perusahaan. Pada kasus ini, staff yang memberikan pelayanan merupakan penghubung antara masyarakat dengan perusahaan. Dimana staff termasuk golongan *connectors* yang mampu berinteraksi dengan sejumlah besar orang. Mereka juga yang menghubungkan diri dengan orang yang relevan dalam komunitas (Misener & Schulenkorf, 2015).

C. *Mapping the capacities and assets* (Pemetaan Kapasitas dan Aset)

UMK terdiri dari sekumpulan individu yang memiliki keterampilan, kemampuan, dan minat untuk membangun usaha bisnis. UMK yang telah menjadi bagian perusahaan (institusi) akan membentuk kelompok sumber daya yang disebut mitra binaan Telkom Group. Disini, perusahaan merupakan insititusi sekaligus fasilitator. Sedangkan UMK merupakan kelompok sumber daya yang memiliki kekayaan dan potensi lokal dalam pengembangan komunitas. Dalam program kemitraan (klaster *digital* UMK), Telkom tidak hanya menyediakan aplikasi pendukung UMK, tetapi juga memberikan pembekalan dalam bentuk pelatihan *digital*. Sebelum mobilisasi program, perusahaan mengidentifikasi bahwa masih ada calon mitra binaan yang kesulitan menjalankan aplikasi digital meskipun memiliki *handphone*. Berdasarkan kasus peneliti menganggap bahwa keadaan ini merupakan peluang besar, karena setiap UMK sudah memiliki perangkat yang memadai, maka perusahaan hanya perlu menyelenggarakan pelatihan saja. Namun kenyataannya, upaya digitalisasi yang dilakukan perusahaan kurang direspon baik oleh mitra. Hal ini berdasarkan hasil *pra-research* dimana dalam pelaksanaan bazaar, peneliti mengamati bahwa masih ada mitra yang kebingungan untuk menarik saldo dari aplikasi. Kemudian peneliti mewawancarai salah satu mitra binaan yang mengemukakan bahwa terlalu banyak aplikasi membuat mereka kesulitan untuk menggunakannya. Berdasarkan pernyataan-pernyataan yang diungkapkan oleh mitra binaan, dapat disimpulkan jika perusahaan perlu memetakan kembali apa yang dibutuhkan mitranya jika akan mengadakan pelatihan.

Dalam konsep ABCD, tahapan pemetaan berangkat dari pernyataan bahwa setiap individu jelas memiliki kebutuhan atau kekurangan. Juga jelas bahwa setiap individu memiliki bakat dan kapasitas (Kretzmann, John P., & McKnight, John L., 1993). Dengan demikian adanya pemetaan dapat memberikan jawaban tentang bagaimana aset dan kapasitas ditemukan dan dimanfaatkan serta dihubungkan satu dengan lainnya. Dalam kasus ini, peran perusahaan sebagai agen perubahan adalah memetakan apa yang berada dan dimiliki masyarakat sekitar perusahaan. Telkom Indonesia merupakan institusi yang menyelenggarakan CSR melalui program kemitraan dengan UMKM lokal. UMKM lokal yang sudah mendaftarkan diri sebagai mitra binaan digolongkan sebagai *stakeholder* perusahaan. Melihat kasus yang terjadi, perusahaan seharusnya mengembangkan inisiatif program bersama mitra binaan selaku *stakeholder*.

D. *Mobilizing Assets for Community Development* (Mobilisasi Aset untuk Pengembangan Komunitas)

Tahap pertama yang dilakukan tim CDC sebelum memobilisasi UMK adalah mengkomunikasikan visi misi program. Dimana dalam penandatangan SP3K, mitra dikumpulkan untuk dikomunikasikan terkait hak & kewajiban sebagai mitra sekaligus visi misi nya. Disini peneliti berpendapat bahwa langkah perusahaan untuk menyampaikan visi misi merupakan langkah yang tepat. Alasannya agar sesama mitra binaan menyadari bahwa mereka ada dalam satu kelompok yang kohesif. Meskipun target usaha berbeda-beda, tetapi ketika menjadi mitra binaan perusahaan, maka semuanya memiliki tujuan yang sama. Dalam konteks ABCD, kejelasan visi dan misi merupakan langkah krusial setelah mengidentifikasi potensi positif, membentuk kelompok kecil, dan memetakan aset-aset yang ada (Ahmadi, Nafis, & Restendy, 2022).

Agar UMK binaannya berkembang menjadi lebih baik, perusahaan mengkolaborasikan produk UMK agar sama-sama mendapat keuntungan. Berdasarkan hal tersebut, disini peneliti melihat adanya simbiosis mutualisme dari *output* potensi yang di optimalkan masing-masing UMK. Inisiatif perusahaan untuk mengajak mitra aktif berkolaborasi sejalan dengan pernyataan menurut (Mathie & Cunningham, 2008) yaitu fasilitator dapat mendorong orang untuk memikirkan bagaimana aset-aset dapat dihubungkan dan dimobilisasi. Program digitalisasi UMKM yang diusung BUMN bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas UMKM dalam menghadapi perkembangan zaman. Telkom Indonesia sebagai perusahaan besar di bidang teknologi sepatutnya memperhitungkan keputusannya ketika mengembangkan aplikasi sebagai solusi digital. Kemudian peneliti menemukan fakta bahwa ternyata belum ada pengukuran terkait efektifitas aplikasi yang digunakan pada program kemitraan CSR. Berdasarkan hal tersebut Telkom Indonesia sebaiknya melakukan evaluasi tentang hal tersebut karena aplikasi yang digunakan merupakan salah satu bagian program CSR-nya. Perusahaan dapat menggunakan metode SROI (*Social Return Of Investment*) untuk mengevaluasi dampak yang dirasakan mitra binaan sebagai *stakeholder*.

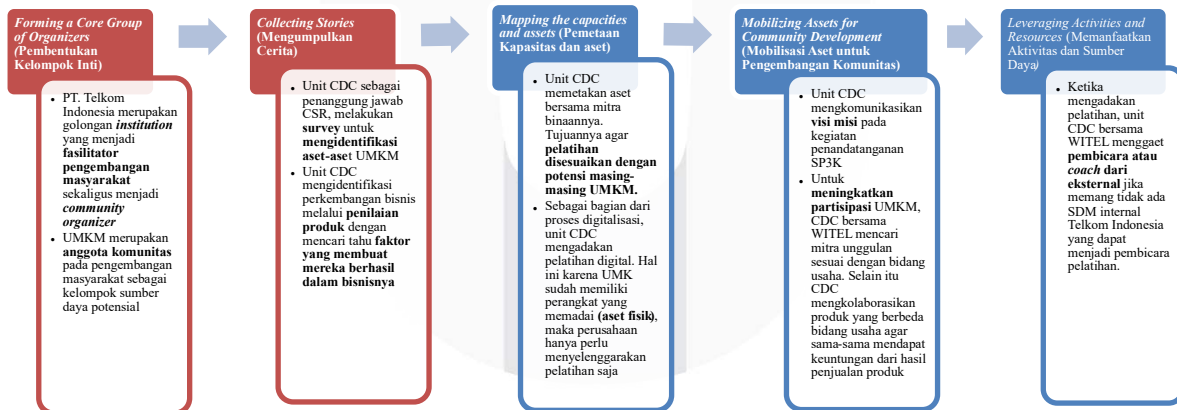
Setelah mendapatkan informasi terkait upaya digitalisasi Telkom, peneliti mendapatkan insight dari mitra binaan mengenai kasus ini. Beliau menyampaikan bahwa penyebab perusahaan yang bergerak pada bidang digital masih ada hambatan digitalisasi didalamnya karena adanya fenomena transisi atau perubahan anggota organisasi dari generasi dahulu ke generasi sekarang. Dimana generasi muda yang baru bekerja belum mendapatkan kuasa untuk menentukan keputusan meskipun mereka memberikan insight hal-hal baru untuk perusahaan. Sehingga upaya digitalisasi yang dijalankan oleh Telkom Indonesia belum efektif karena masih ada pengaruh dari generasi lama. Disini peneliti melihat jika keputusan bergantung pada pihak dari generasi lama, maka perusahaan tidak bisa bergerak maju sesuai dengan dinamika sosial. Dengan demikian peneliti menyarankan sebelum perusahaan mendorong pihak eksternal untuk bersinergi, perusahaan harus bisa mensinergikan internalnya terlebih dahulu. Karena kesenjangan kuasa internal yang signifikan dapat menghambat upaya kolaborasi dengan pihak eksternal.

E. *Leveraging Activities and Resources* (Memanfaatkan Aktivitas dan Sumber Daya)

Program pinjaman modal usaha merupakan program utama dalam mendukung pelaku usaha yang hingga saat ini dijalankan oleh Telkom Indonesia. Selain peminjaman modal, Telkom juga menyelenggarakan *workshop* yang berguna bagi mitra binaannya. Diantara tema atau topik *workshop* yang dilaksanakan, diantaranya berasal dari aspirasi dan keluhan mitra binaan. Dalam hasil penelitian, peneliti menemukan adanya tantangan yang dihadapi mitra binaan yaitu pemasaran produk. Maka dari itu, unit CDC berinisiatif mengadakan pelatihan *digital marketing*. Pelatihan *pemasaran digital* memungkinkan UMKM untuk menjangkau pasar yang lebih luas secara global melalui platform digital.

Setiap mengadakan pelatihan, Telkom menggaet pembicara atau *coach* dari eksternal apabila memang tidak ada SDM internal Telkom yang dapat menjadi pembicara pelatihan. Dalam pendekatan ABCD menurut Mathie & Cunningham (2003), tahapan terakhir dalam pengembangan masyarakat adalah komunitas mulai menjalin hubungan dengan mitra eksternal dan menunjukkan dampak mereka di luar batas lokal. Pada kasus ini perusahaan merupakan pihak fasilitator yang menginisiasikan bantuan dari luar untuk meluncurkan program CSR-nya. Namun ternyata inisiatif perusahaan terkait pelatihan digital kurang memberikan efek signifikan, karena menurut mitra binaan perusahaan lebih baik membuat pelatihan yang lebih menghasilkan profit. Berdasarkan pernyataan tersebut, peneliti kembali menyarankan bahwa perusahaan perlu mengevaluasi program dari perspektif mitra binaan.

F. Model Hasil Analisis



Model Hasil Analisis

Sumber: Olahan Peneliti, 2023

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan tahapan implementasi kemitraan CSR dengan pendekatan *Asset Based Community Development*. Dimana pada tahapan pertama, kelompok inti organisasi sudah terbentuk sebelum mengumpulkan kisah. Hal ini dikarenakan perusahaan merupakan fasilitator sekaligus *community organizer* yang mengorganisir seluruh kegiatan. Sehingga tahapan pengumpulan cerita dilakukan oleh kelompok inti atau *community organizer*.

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis yang telah peneliti lakukan, aktivitas pada program kemitraan UMK mengandung unsur-unsur *Asset Based Community Development* didalamnya tetapi dengan tahapan yang berbeda. Namun dimulai dari tahapan pemetaan, mobilisasi, hingga pemanfaatan bantuan eksternal (*leveraging*) program

kemitraan CSR masih perlu melakukan banyak evaluasi. Hal ini dikarenakan banyaknya program yang dinilai kurang efektif khususnya pada aspek digital. Pertama, pelatihan yang diberikan sebelum mobilisasi banyak yang tidak sesuai dengan kebutuhan mitra binaan. Seperti pada kasus dimana mitra terbiasa mencari informasi digital secara mandiri melalui internet apabila ada hal yang belum diketahui. Sehingga tidak memerlukan pelatihan digital secara terus menerus. Kedua, aplikasi *provider* perusahaan yang seharusnya memudahkan UMKM dalam menjalankan aktivitasnya justru menyulitkan. Hal ini karena terlalu banyak fitur yang sama dalam aplikasi yang berbeda sehingga mitra binaan perlu mempelajarinya satu per satu. Ketiga, kegiatan pelatihan digital sebaiknya diganti dengan kegiatan yang dapat meningkatkan profit seperti pertemuan dengan tender atau calon pembeli sesuai harap mitra binaan. Berdasarkan hal tersebut Telkom Indonesia sebaiknya mendengarkan kritik dan saran mitra melalui evaluasi secara menyeluruh tidak hanya pada aspek utang piutang atau peminjaman modal.

Merujuk pada hasil penelitian dan pembahasan, peneliti ingin memberikan saran baik secara teoritis maupun praktis. Berikut adalah saran yang dapat peneliti berikan:

A. Saran Teoritis

Penelitian ini memiliki fokus analisis *Asset Based Community Development* (ABCD) pada program kemitraan CSR sPT Telkom Indonesia (Persero), Tbk. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan lebih jauh dan lebih dalam terkait analisis program CSR yang diimplementasikan dengan metode *community development*.

B. Saran Praktis

PT Telkom Indonesia (Persero) layak melanjutkan program CSR-nya apabila sudah melakukan evaluasi. Hal ini karena masih banyak program atau kegiatan yang kurang relevan dengan harapan mitra binaannya. Meskipun sudah melakukan evaluasi terkait peminjaman modal, tetap diperlukan evaluasi secara komprehensif dari segi pembinaannya. Tentunya evaluasi tidak boleh terhindar dari keterlibatan mitra binaannya agar perusahaan mendapatkan *feedback* secara konkret di lapangan. Berikut adalah saran dari peneliti yang dapat dipertimbangkan perusahaan:

1. Melibatkan mitra binaan dalam perancangan program pembinaan melalui pemetaan potensi dan kebutuhan pelaku UMKM.
2. Melakukan evaluasi terkait aplikasi digital (*Sooltanpay*) karena terlalu banyak fitur yang sama dalam aplikasi yang berbeda membuat mitra kesulitan menggunakannya.
3. Melakukan evaluasi secara menyeluruh baik dari segi peminjaman modal maupun pembinaan. Peneliti menyarankan metode SROI (*Social Return On Investment*) untuk memberikan nilai pada sejauh mana perubahan (dampak) akibat program dan mengevaluasi aspek *beneficiary*-nya

REFERENSI

- Ahmadi, R., Nafis, M. M., & Restendy, M. S. (2022). Resiliensi Kolektif Lembaga Keagamaan Komunitas Difabel. *Jurnal Dinamika Penelitian: Media Komunikasi Sosial Keagamaan*.
- Annan-Prah, E. C. (2015). *Basic Business and Administrative Communication*. Xlibris US.
- Apsari, N. C., Raharjo, S. T., & Santoso, M. B. (2022). Potensi Kesejahteraan Sosial Masyarakat Desa Padaawas Kecamatan Pasirwangi Kabupaten Garut: Asset-Based Community Development . *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial*.
- Cameron, C., & Wasacase, T. (2017). Community-Driven Health Impact Assessment and Asset-Based Community Development: An Innovate Path to Community Well-Being. In R. Philips, & C. Wong (Ed.), *Handbook of Community Well-Being Research, International*. Springer.
- Christie, Z., Sabrina, S., & Altis, A. (2022). ASSET BASED COMMUNITY DEVELOPMENTUNTUK MEMBANGKITKAN UMKM DI LINGKUP DESA YANG TERDAMPAK PANDEMI COVID-19. *Jurnal Hukum Bisnis Islam*.
- Cresswell, J. W. (2019). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Pustaka Pelajar.
- Fatmawatie, D. (2017). *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*. Kediri: STAIN Kediri Press.
- Hermawan, S., & Amirullah. (2021). *Metode Penelitian Bisnis*. Media Nusa Creative.
- Kretzmann, J., & McKnight, J. P. (1996). Asset-Based Community Development. *National Civic Review*.
- Kretzmann, J. P., & McKnight, J. L. (1993). *Building Communities from the Inside Out: A Path Towards Finding and Mobilizing a Community's Assets*. The Asset-Based Community Development Institute, DePaul University Steans Center.

- Labetubun, M. A. (2022). *CSR PERUSAHAAN "Teori Dan Praktis Untuk Manajemen Yang Bertanggung Jawab"*. Penerbit Widina.
- Macassa, G., Cormac McGrath, Gianpolo Tomaselli, & Buttigieg, S. C. (2020). Corporate social responsibility and internal takeholders' health and well-being in Europe: a systematic descriptive review. *Health Promotion International*.
- Mamik. (2015). *Metodelogi Kualitatif*. Zifatama.
- Manan, A. (2021). *Metode Penelitian Etnografi*. AcehPo Publishing.
- Manzilati, A. (2017). *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Universitas Brawijaya Press.
- Mathie, A., & Cunningham, G. (2002). From Clients to Citizens: Asset - Based Community Development as a Strategy For Community-Driven Development. *Occasional Paper Series*.
- Mathie, A., & Cunningham, G. (2008). Mobilizing Assets For Community-Driven Development.
- Misener, L., & Schulenkorf, N. (2015). Rethinking the Social Value of Sport Events Through an Asset-Based Community Development (ABCD) Perspective. *Journal Of Sport Management*.
- Pereira, E. G., Moses, J. W., & Spencer, R. (2021). *Sovereign Wealth Funds, Local Content Policies and CSR*. Springer International Publishing.
- Program TJSI Telkom Raih Penghargaan Terbaik dari Kementerian BUMN. (2022, Maret 28). Diakses dari: https://www.telkom.co.id/sites/wholesale/id_ID/news/program-tjsi-telkom-raih-penghargaan-terbaik-dari-kementerian-bumn-1613
- Riyanti, C., & Raharjo, S. T. (2021). ASSET ASSET BASED COMMUNITY DEVELOPMENT DALAM PROGRAM CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR). doi:<https://doi.org/10.24198/jkrk.v3i1.32144>
- Rochmaniah, A., & Sinduwiatmo, K. (2020). *Corporate Social Responsibility dan Community Development*. (I. Rodiyah, Ed.) UMSIDA Press.
- Said, A. L. (2018). *Corporate Social Responsibility dalam Perspektif Governance*. Deepublish.
- Wibowo, A., Saktisya Putra, & Susanto, R. D. (2021). Strategi Komunikasi Korporat dalam Upaya Peningkatan Komunikasi Internal dan Citra Perusahaan. *Jurnal Lugas*.
- Yusuf, M. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Prenada Media.