

**MODEL PEMBERDAYAAN KELEMBAGAAN
USAHA MIKRO DAN KECIL (UMK) PADA
BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN) DI JAWA BARAT**

**(Studi Model Pemberdayaan Kelembagaan UMK Mitra Binaan pada
PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Area Jawa Barat)**

Oleh:

**IDA NURNIDA RELAWAN
170230110018**

JURNAL

**Untuk memperoleh gelar Doktor dalam Bidang Ilmu Administrasi
Konsentrasi Administrasi Bisnis**

**Pada Universitas Padjadjaran
Dengan wibawa Rektor Universitas Padjadjaran**

**Dipertahankan pada tanggal 2015
Di Universitas Padjadjaran**



**UNIVERSITAS PADJADJARAN
BANDUNG
2015**

**MODEL PEMBERDAYAAN KELEMBAGAAN
UMK PADA BUMN DI JAWA BARAT: Studi Model Pemberdayaan Kelembagaan
UMK Mitra Binaan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Area Jawa Barat**

Oleh:

Ida Nurnida Relawan¹

**E-mail: nurnida@telkomuniversity.ac.id
idanurnida@yahoo.com**

ABSTRAK. Usaha berskala mikro dan kecil (UMK) masih berperan sentral bagi perekonomian di Jawa Barat. Peran tersebut terutama dalam kontribusinya terhadap jumlah unit usaha, PDRB, dan penyerapan tenaga kerja. Namun, peran penting tersebut belum diimbangi dengan keberhasilan pemberdayaannya secara optimal. Sekitar 54% UMK di Jawa Barat mengalami kendala dan baru 7% dari total UMK mendapat binaan Pemerintah Daerah. Salah satu penyelenggaraan pemberdayaan UMK yang menunjukkan keberhasilan adalah pemberdayaan UMK melalui pendekatan kelembagaan yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (PT. Telkom) sebagai realisasi kebijakan pemerintah tentang Program Kemitraan (PK) antara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan UMK Mitra Binaan, yang diatur dalam Peraturan Menteri Negara BUMN nomor: Per.05/MBU/2007.

Penelitian ini bertujuan menggambarkan dan menjelaskan model pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan, yang dilakukan oleh PT. Telkom. Tipe penelitian adalah deskriptif eksploratif, dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Lokasi penelitian adalah Telkom CDC dan Telkom CDA Jawa Barat sebagai pihak pemberdaya, dan UMK Mitra Binaan sebagai pihak yang diberdayakan. Informan dipilih berdasarkan signifikansi peran terhadap proses pemberdayaan dari kedua unsur tersebut. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara kualitatif, dan pengumpulan dokumen terkait.

Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan pada PT. Telkom sudah memperhatikan aspek proses dan manfaat, namun demikian, proses pemberdayaan belum berorientasi pada dimensi-dimensi utama pemberdayaan, dan pembinaan kelembagaan belum berorientasi pada konsep kelembagaan. Pada sisi manfaat, pengukuran belum berorientasi pada pencapaian derajat pemberdayaan sebagai tujuan utama pemberdayaan. Temuan dari penelitian ini adalah bahwa meskipun aspek *enforcement* tidak direalisasikan, kinerja proses dan derajat manfaat pemberdayaan kelembagaan UMK oleh PT. Telkom di Jawa Barat menunjukkan pencapaian yang baik. Aspek-aspek penting dalam pencapaian kinerja tersebut adalah komitmen perusahaan dan *good governance* yang didukung dengan sistem informasi berbasis teknologi telekomunikasi.

Kata kunci: Pemberdayaan, Kelembagaan, Proses, Manfaat, Kinerja

ABSTRACT. *The micro and small enterprises (MSEs) still have a very important role for the economy in West Java. That role is primarily indicated by its contribution to the number of business units, PDRB, and labor absorption. But, it has not been counterbalanced by an optimal empowerment. Approximately 54% of MSEs in West Java got constraints and just 7% from the total of MSEs got development from the local government. One of the MSEs empowerment implementations which shows the success is the empowerment through institutional approach conducted by PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (PT. Telkom) as the realization of the government policy about the Partnership Program (PK) between State-Owned Enterprises (SOEs) with MSEs Partners, which is regulated by the Minister of State Enterprises regulation number: Per.05/MBU/2007.*

This research was conducted with the aim of describing and explaining the institutional empowerment model to MSEs Partners, conducted by PT. Telkom. Type of this research is descriptive exploratory, using qualitative research methods.. The location of study is the Telkom CDC and Telkom CDA West Java as an enabler, and MSEs Partner as an empowered parties. Informants were selected based on the significance of the role of the empowerment process from both an enabler and an empowered parties. Data collection was done by observation, qualitative interviews, and the collection of related documents.

The conclusion of this study is that the institutional empowerment of MSEs Partners at PT. Telkom has already noticed aspects of the process and benefits which is done through the funding of capital/investment loan and the development program. However, the process of empowerment have not been oriented to the main dimensions of empowerment, and institutional development have not been oriented to institutional concepts. On the benefits side, the measurement is not oriented towards achieving the degree of empowerment as a primary goal of empowerment. The findings from this study is that although the enforcement aspect is not realized, the performance of the process and degree of outcome of institutional empowerment of MSEs by PT. Telkom in West Java showed good achievement. Important aspects in achieving such performance is the company's commitment and good governance are supported by telecommunications technology-based information systems.

Keywords: Empowerment, Institutional, Process, Benefits, Performance

¹ Penulis adalah kandidat Doktor Ilmu Administrasi Bisnis Program Pasca Sarjana – Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik – Universitas Padjadjaran, Bandung.

PENDAHULUAN

Usaha berskala Mikro dan Kecil (UMK) masih menjadi pokok bahasan penting dalam kaitannya dengan perekonomian di Indonesia termasuk Jawa Barat.

Secara statistik, Kamar Dagang dan Industri (KADIN) mencatat bahwa pada tahun 2009 UMK berkontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional melalui nilai investasi, yang mencapai lebih dari Rp.600 triliun atau >50% dan penciptaan devisa lebih dari Rp.183 triliun atau >20% (Kadin Indonesia, 2009). Kontribusi penting lain adalah terhadap jumlah unit usaha yang mencapai 55,58 juta unit (99,91%), penyerapan tenaga kerja yang mencapai 101,49 juta orang (94,49%), dan sumbangan terhadap PDB yang mencapai Rp.3.403 trilyun (44,53%) (Kemeterian Koperasi & UKM, 2013).

Berdasarkan pemetaan penduduk dan unit usaha (semua skala) secara nasional, Jawa Barat adalah provinsi dengan jumlah penduduk terbanyak di Indonesia, yaitu mencapai 46 juta jiwa atau hampir 20% dari total penduduk yang berjumlah sekitar 237 juta jiwa. Sedangkan dari sisi jumlah unit usaha (semua skala), pada tahun 2012, kontribusi Jawa Barat mencapai 9,17 juta unit atau 16.19% dari total unit usaha secara nasional, yang mencapai 56,63 juta unit. Sebagai provinsi dengan jumlah penduduk paling banyak di Indonesia dan memberikan kontribusi signifikan terhadap jumlah unit usaha secara nasional, Jawa Barat memegang peran penting dalam perekonomian nasional.

Sebagaimana kondisi secara nasional, perekonomian Jawa Barat juga tidak terlepas dari peran sentral UMK. Pada tahun 2012, kontribusi UMK terhadap jumlah unit usaha sangat signifikan, yaitu mencapai 9,159 juta unit atau 99,89% dari total unit usaha yang berada di Jawa Barat, demikian juga dengan kontribusinya terhadap penyerapan tenaga kerja yang mencapai 14,486 juta orang atau 83,34% dari total 17,383 juta orang.

Namun sangat disayangkan, UMK yang berjumlah mayoritas (99,89%) dari total unit usaha di Jawa Barat, belum diimbangi dengan keberhasilan dalam pemberdayannya. Berbagai kelemahan UMK dapat kita lihat mulai dari kontribusinya terhadap PDRB Jawa Barat yang tahun 2012 hanya mencapai 43,20%; terus menurunnya laju pertumbuhan usaha selama periode 2010-2012, dari 8,29% pada tahun 2010, menjadi 7,99% pada tahun 2011, dan turun lagi menjadi 6,93% pada tahun 2012; serta tingginya kemacetan pengembalian pinjaman modal usaha/investasi pada berbagai lembaga penyanggah dana. Pemerintah Daerah Jawa Barat sendiri baru mampu membina sekitar 7% dari total UMK yang ada di Jawa Barat. Berdasarkan observasi awal, berbagai kelemahan tersebut tidak terlepas dari tingginya UMK di Jawa Barat yang mengalami kendala, yaitu mencapai 54% (BPS & Dinas KUMKM Jawa Barat, 2013).

Merujuk pada uraian awal dari latar belakang penelitian ini, peneliti berpendapat bahwa untuk mendukung keberhasilan pemberdayaan UMK di Indonesia, khususnya di Jawa Barat, diperlukan adanya konsep pemberdayaan yang jelas dan fokus, yang bermuara pada permasalahan utama. Selanjutnya, untuk mendapatkan realisasi konsep pemberdayaan yang efisien dan efektif, diperlukan model yang ideal dan dapat dipahami dengan baik oleh seluruh pihak terkait. Diharapkan, penelitian ini dapat berkontribusi terhadap upaya pemberdayaan UMK di Indonesia pada umumnya, dan di Jawa Barat pada khususnya. Kontribusi tersebut adalah melalui suatu pemodelan pemberdayaan UMK dari perspektif kelembagaan yang dilakukan melalui program kemitraan pada BUMN di Jawa Barat.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Pemberdayaan

Pengertian pemberdayaan banyak dikemukakan para ahli dan peneliti, namun Sadan menyatakan bahwa pengertian awal dari pemberdayaan secara sistematis dimulai oleh tiga penulis (Sadan, 2004: 73), yaitu: Barbara Solomon (1976, 1985) yang bahwa "*empowerment as*

a method of social work with oppressed Afro-Americans”, Peter Berger and Richard Neuhaus (1977) yang mengemukakan bahwa “*empowerment as a way of improving the welfare services by means of mediating social institutions*, dan Julian Rappaport (1981) yang mengembangkan konsep pemberdayaan secara teoritis dan lebih umum bahwa pemberdayaan “*includes a social policy and an approach to the solution of social problems stemming from powerlessness.*” Sadan berpendapat bahwa ketiga penulis tersebut menekankan pada hubungan penting antara individu dan masyarakat, dan mendorong pendekatan kontekstual-ekologis untuk pengobatan situasi sosial (Sadan, 2004: 73). Rappaport mendefinisikan *empowerment* sebagai: “*developed the concept theoretically and presented it as a world-view that includes a social policy and an approach to the solution of social problems stemming from powerlessness.*” dan selanjutnya menyatakan bahwa: “*Empowerment is a process by which people, organizations, and communities gain mastery over issues of concern to them.*” (Rappaport, 1987 dalam Zimmerman, 1995: 581)

Berdasarkan teori pemberdayaan yang dipelajari peneliti dari beberapa ahli, diperoleh kejelasan bahwa secara umum, pemberdayaan dapat diterapkan, baik terhadap seseorang sebagai individu maupun terhadap sekelompok orang. Di antara teori yang digunakan peneliti adalah pendapat Alsop & Heinsohn (2005: 5) yang mendefinisikan *empowerment* sebagai: “*enhancing an individual’s or group’s capacity to make choices and transform those choices into desired actions and outcomes.*” Definisi tersebut menyatakan bahwa tujuan pemberdayaan yang dilakukan baik terhadap individu maupun kelompok adalah untuk memberikan kemampuan individu maupun kelompok dalam membuat dan menentukan pilihan dan mentransformasikan pilihan-pilihan tersebut kedalam tindakan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Secara konseptual pemberdayaan meliputi dua hal penting, terdiri dari *processes* (proses), yaitu: tindakan, kegiatan, atau struktur; dan *outcome* (hasil), yaitu: kinerja atau tingkatan hasil yang dicapai atau *level of result* dari yang diberdayakan. Secara rinci Perkins & Zimmerman, menyatakan bahwa: “*Theories of empowerment include both processes and outcomes, suggesting that actions, activities, or structures may be empowering, and that the outcome of such processes result in a level of being empowered*” (Perkins & Zimmerman, 1995: 570). Selanjutnya Perkins & Zimmerman menjelaskan bahwa: “*Both empowerment processes and outcomes vary in their outward form because no single standard can fully capture its meaning in all contexts or populationa*” (Perkins & Zimmerman, 1995: 570).

Definisi yang lebih operasional dan praktis adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Alsop, Bertelsen, dan Holland (2006: 1), bahwa pemberdayaan didefinisikan sebagai: “*the process of enhancing an individual’s or group’s capacity to make purposive choices and to transform those choices into desired actions and outcomes.*”

Konsep Kelembagaan

Banyak pendapat tentang pengertian atau definisi *institutions* (lembaga) yang dikemukakan oleh para ahli, namun secara umum mereka berpendapat bahwa lembaga dibentuk untuk *reducing risk* (mengurangi risiko) dan *uncertainty* (ketidakpastian) yang terjadi dalam kehidupan sosial akibat adanya *bounded capacity* (keterbatasan kemampuan) yang dimiliki manusia. Dalam pendefinisian lembaga, secara umum juga selalu berkaitan dengan *rule of the game* (“aturan main”) yang dibuat untuk memberikan kejelasan dalam *human interaction* (interaksi sosial antar manusia).

Keragaman pendefinisian *institutions* (lembaga) oleh para ahli, lebih disebabkan oleh adanya perbedaan sudut pandang yang digunakan, terkait dengan konteks *issues* (permasalahan) yang mereka bahas.

Alan A. Schmid dalam bukunya *Conflict and Cooperation - Institutional and Behavioral Economics*, mendefinisikan bahwa (Schmid, 2004: 1): “*Institutions are **human relationships***

that structure opportunities via constraints and enablement. A constraint on one person is opportunity for another. Institutions enable individuals to do what they cannot do alone."

Dalam penelitian ini, referensi yang digunakan oleh peneliti adalah pendefinisian *institutions* (lembaga) dan *institutional* (kelembagaan) yang dikemukakan oleh para ahli dalam kapasitasnya untuk *reducing risk and uncertainty* (mengurangi risiko dan ketidakpastian), dan lembaga sebagai *rule of the game* (aturan main) interaksi sosial manusia dalam kegiatan bisnis.

Definisi North tentang lembaga adalah aturan main yang ada dalam masyarakat, secara lebih formal, adalah batasan-batasan yang dibuat manusia untuk berinteraksi antar mereka di dalam suatu komunitas, baik dalam hal politik, sosial, maupun ekonomi. Selanjutnya North menyatakan bahwa lembaga mengurangi ketidakpastian dengan menyediakan struktur untuk kehidupan sehari-hari. Aturan main yang terstruktur inilah yang menjadi panduan dalam berinteraksi antar manusia (North, 1990: 3-4).

North juga menyatakan bahwa kelembagaan adalah *rules of the game* (aturan main) formal dan informal, serta karakteristik penegakannya (North, 1990: 3). Lebih jauh North menyatakan bahwa lembaga termasuk berbagai bentuk dari batasan-batasan yang dirancang atau dibuat manusia untuk interaksi mereka. Rancangan tersebut dapat bersifat formal, seperti aturan atau legalitas yang disusun manusia, maupun informal, seperti konvensi atau *code of behavior* (kode perilaku). Rancangan tersebut juga bisa mengandung keduanya, yaitu aturan formal dan informal (North, 1990:4).

Hubungan antara aturan main formal dan informal dalam suatu lembaga, dapat saling mempengaruhi, namun secara umum, aturan main informal akan mempengaruhi hasil dari aturan main formal (Lekovic, 2011: 365). Ahli lain berpendapat bahwa hubungan antara aturan main formal dan informal bisa saling melengkapi dan saling menggantikan (Zenger, et. al., 2002: 12). North juga menjelaskan bahwa *institutional* (kelembagaan) adalah *institutions* (lembaga) yang sudah memiliki *goals* (tujuan) dan tempat yang jelas. Batasan-batasan kelembagaan mencakup apa yang tidak boleh dilakukan individu, namun dalam kondisi tertentu, ada individu yang diperbolehkan untuk melakukan hal tersebut. Karena itu, kelembagaan didefinisikan juga sebagai kerangka kerja manusia dalam berinteraksi pada suatu tempat tertentu. Kelembagaan terdiri dari aturan formal tertulis maupun kode perilaku yang biasanya tidak tertulis yang mendasari dan melengkapi aturan formal. Baik aturan formal maupun kode perilaku kadang dilanggar, karena itu bagian penting dari fungsi lembaga suatu kelembagaan adalah juga memastikan bentuk pelanggaran dan hukumannya (North, 1990: 4).

Selanjutnya, dalam tulisannya "*The Institutional Dimension of New Economic Policy*" Ferriero dan Serrano (2011: 72) menyatakan bahwa "*An institution can be defined as a set of formal and informal rules, including their enforcement arrangements.*"

Selanjutnya pengertian tentang organisasi (*organizations*) dan hubungannya dengan lembaga (*institutions*), dijelaskan North (1990: 4) sebagai berikut: "*Like institutions, organizations provide a structure to human interaction. Indeed when we examine the costs that arise as a consequence of the institutional framework we see they are a result not only consequence of that framework*".

Secara konseptual, pembeda yang jelas antara lembaga dan organisasi dijelaskan lebih lanjut oleh North (1990: 4) bahwa lembaga merupakan "*Rules of the games*" atau aturan main yang dibuat manusia dengan maksud "*to define the way how the game is played.*" Sedangkan organisasi adalah "*Rules from the players*", yaitu mengatur tindakan atau kegiatan dari orang-orang yang berkumpul dan berinteraksi dalam satu kelompok yang memiliki tujuan yang sama.

Selanjutnya, North juga menyatakan bahwa penekanan perbedaan antara lembaga dan organisasi adalah: "... *the institutions that are the underlying rules of the game and the focus on organizations (and their entrepreneurs) is primarily on their role as agents of institutional*

change; therefore the emphasis is on the interaction between institutional and organizations.” (North, 1990: 3).

Definisi, Kriteria, dan Jenis-jenis Usaha UMK

Terdapat beberapa pengelompokan kelembagaan usaha, tergantung perspektif dalam pengelompokan tersebut. Salah satu dari pengelompokan kelembagaan usaha adalah berdasarkan Undang-Undang No. 20 tahun 2008, yang mengelompokkannya berdasarkan skala usahanya, yaitu Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Kelembagaan usaha yang menjadi obyek penelitian ini adalah kelembagaan usaha yang berskala Mikro dan Kecil (UMK).

Tabel 1 pada halaman berikut adalah kriteria Usaha Mikro dan Kecil berdasarkan Undang-Undang No. 20/2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).

Tabel 1
Kriteria Usaha Mikro dan Kecil Berdasarkan UU No.20/2008

KELOMPOK USAHA	DEFINISI	KRITERIA	
		JUMLAH ASET MAKSIMUM	JUMLAH OMZET MAKSIMUM
Mikro	Usaha ekonomi produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro.	Rp.50.000.000,- (lima puluh juta rupiah)	Rp.300.000.000,- (tiga ratus juta rupiah).
Kecil	Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil.	>Rp.50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp.500.000.000,- (lima ratus juta rupiah)	>Rp.300.000.000,- (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan Rp2,5 milyar (dua milyar lima ratus juta rupiah)

Sumber: Undang-Undang No. 20/2008

METODE PENELITIAN

Sesuai dengan tujuannya, penelitian ini dilakukan dengan tipe penelitian deskriptif-eksploratif, yaitu memperoleh gambaran tentang pelaksanaan model pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan yang dilakukan oleh PT. Telkom dengan cara menggali semua aspek yang berkaitan dengan pelaksanaan model pemberdayaan ini, sehingga peneliti memahami pelaksanaan model pemberdayaan ini secara mendalam. Pemahaman ini menjadi dasar analisis peneliti di dalam merumuskan dan membangun pemodelan (*modeling*) pemberdayaan kelembagaan UMK yang dilakukan oleh PT. Telkom, sebagai hasil akhir dari penelitian ini. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode induktif, yaitu memahami suatu proses dari bagian kehidupan sosial manusia berdasarkan pada suatu gambaran menyeluruh (*holistic*). Strategi penelitian yang digunakan peneliti adalah studi kasus (*case study*), yaitu strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Penyelidikan ini dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Creswell, 2010: 20). Fokus dari penelitian ini adalah:

1. Pelaksanaan pengelolaan program *Dropping* (penyaluran dana pinjaman bantuan modal atau “salur”) yang dilakukan Telkom CDC kepada UMK Mitra Binaan,
2. Pelaksanaan pengelolaan program *Collecting* (penarikan kembali angsuran dana pinjaman bantuan modal ditambah dengan bunga lunak 6%) yang dilakukan Telkom CDC dari UMK Mitra Binaan,
3. Pelaksanaan pengelolaan program Pembekalan dan Pembinaan yang dilakukan Telkom CDC terhadap UMK Mitra Binaan,
4. Hasil evaluasi pelaksanaan pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan yang dilakukan Telkom CDC,
5. Pencapaian derajat pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan di Jawa Barat sebagai *outcome* (manfaat) pemberdayaan. Pencapaian derajat pemberdayaan ini berfungsi sebagai alat konfirmatif kinerja Telkom CDC sebagai pihak pemberdaya.

PEMBAHASAN

Pemberdayaan Kelembagaan UMK Pada BUMN Di Jawa Barat

Tujuan diselenggarakannya Program Kemitraan (PK) antara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di wilayah Jawa Barat adalah untuk mendapatkan pemecahan masalah sosial yang berkaitan dengan masih tingginya (lebih dari 54%) jumlah UMK di Jawa barat yang mengalami kendala. Kendala yang dihadapi menyebabkan *powerlessness* (ketidak berdayaan) UMK, sehingga kontribusinya yang sangat signifikan (99,99%) dari total unit usaha, belum mampu mengangkat perekonomian Jawa Barat secara optimal. Kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan solusi pemecahan masalah sosial karena terjadinya *powerlessness* (ketidakberdayaan) adalah pemberdayaan (Rappaport, 1981 dalam Sadan 2004: 73).

Entitas kelembagaan usaha dalam perspektif kelembagaan adalah suatu lembaga yang di dalamnya terdapat seperangkat aturan yang *governs* (menata) perilaku hubungan interaksi antar individu, antara individu dengan kelompok, dan antar kelompok (Borner, et. al., 1992: 13). Individu dan kelompok yang berada dalam suatu entitas kelembagaan usaha disebut Moore sebagai *entrepreneur* (pengusaha), yaitu seseorang yang tidak pernah berhenti fokus pada kesempatan, baik dalam bisnis yang sudah ada maupun bisnis baru, untuk menciptakan nilai, baik bagi kastamer maupun bagi pemilik usaha tersebut (Moore, et. al., 2010: 4). Kegiatan seorang *entrepreneur* di dalam suatu entitas kelembagaan usaha, disebut Hisrich sebagai *entrepreneurship* (kewirausahaan) yang ia definisikan sebagai suatu proses menciptakan sesuatu yang baru yang bernilai dengan mengabdikan waktu dan upaya; asumsi finansial terkait, psikis, serta risiko sosial dan ketidakpastian; dan menerima imbalan berupa uang dan kepuasan pribadi yang dihasilkan (Hisrich, Peter, Shepherd, 2010: 6). Selanjutnya Shane (2007: 2) menyatakan bahwa “*Entrepreneurship*” adalah suatu aktifitas dari pengorganisasian, pengelolaan, dan asumsi risiko dari suatu “*business*” (bisnis) atau “*enterprise*” (perusahaan). Dengan demikian, secara konsepsional, UMK adalah “*Enterprises*”.

Selanjutnya menurut North, untuk “*reducing risk and uncertainty*” (mengatasi risiko dan ketidakpastian), manusia membangun “*institutional*” (kelembagaan), yang berfungsi sebagai “*Rule of the game*” (aturan main). Kelembagaan adalah aturan main baik yang bersifat formal maupun informal, serta karakteristik penegakannya (North, 1990: 3). Aturan main yang terstruktur inilah yang menjadi panduan dalam berinteraksi antar manusia dalam kehidupannya, sehingga kita dapat belajar dengan mudah untuk melakukannya (North, 1990: 3-4).

Sesuai dengan kerangka pemikiran yang dirumuskan peneliti pada Bab 2, kapasitas pemberdayaan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah suatu “*effort*” (upaya) yang

dilakukan untuk mendapatkan solusi pemecahan masalah sosial karena “*powerlessness*” atau ketidakberdayaan (Rappaport, 1981, dalam Sadan, 2004: 73) yang terjadi pada entitas UMK. Konsep pemberdayaan yang menjadi rujukan penelitian ini meliputi dua hal penting, yaitu “*processes*” atau proses dan “*outcomes*” atau manfaat (Perkins & Zimmerman (1995: 570).

Terdapat empat dimensi pemberdayaan yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu: *Access to Information, Inclusion & Participation, Accountability, dan Local Organization Capacity* (Abhyankar & Iyer dalam IMF Development Committee-World Bank, 2002: 14-18). Dari sisi proses, konteks pemberdayaan membahas tentang pemberdayaan dimensi-dimensi kelembagaan UMK yang meliputi tiga aspek, yaitu “*formal aspect*” (aspek formal), “*informal aspect*” (aspek informal), dan “*enforcement*” (penegakan) aspek formal dan informal (North, 1990: 3), sedangkan dari sisi manfaat pemberdayaan adalah membahas tentang “*degree of empowerment*” (derajat pemberdayaan) yang dicapai, yang dalam penelitian ini diukur melalui “*indirect indicator of empowerment*” atau indikator tidak langsung pemberdayaan, dan “*direct indicator of empowerment*” atau indikator langsung pemberdayaan (Alsop, et. al., 2006: 33 & 36).

Empat aspek penting menjadi perhatian peneliti dalam membangun pemodelan pemberdayaan kelembagaan UMK oleh BUMN di Jawa Barat sebagai hasil akhir penelitian ini, yaitu: (1) Unsur-unsur tertentu yang dipilih relevan dengan masalah yang dibahas; (2) Hubungan signifikan antar elemen digambarkan secara eksplisit; (3) Perumusan hipotesis tentang sifat-sifat dari setiap hubungan, dan (4) Pengujian hipotesis atau prediksi model menggunakan data dari dunia nyata (Quade, 2010: 141).

Pemberdayaan Kelembagaan UMK Mitra Binaan pada PT. Telkom

Sebagaimana dijelaskan pada gambaran umum obyek penelitian, bahwa untuk penyelenggaraan Pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan, PT. Telkom membentuk unit khusus yaitu Unit Telkom CDC yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Direksi (KD) Nomor: 61/PS150/CTG-10/2003 tentang Organisasi Telkom *Community Development Center* (Telkom CDC), yang diperbaharui melalui Keputusan Direksi Nomor: KD.12/PS150/COP-B0030000/2008 tanggal 5 Februari 2008 tentang Organisasi Pusat Pengelolaan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan dan diubah lagi dengan Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Nomor: KD.21/PR000/COP-B0030000/2010 tanggal 19 April 2010 tentang Pengelolaan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan.

Sejak tahun 2001 sampai dengan 2012, pelaksanaan program pemberdayaan UMK Mitra Binaan oleh Telkom CDC terus mengalami perkembangan. Untuk memahami proses pemberdayaan kelembagaan Usaha UMK Mitra Binaan yang dilakukan Telkom CDC secara mendalam, peneliti melakukan penelitian melalui tiga metode, yaitu mengumpulkan dokumen-dokumen terkait dan relevan, wawancara dengan pihak-pihak yang berkompeten pada unit Telkom CDC, Telkom CDA, dan Telkom CDSA, serta observasi langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang merupakan pelaksanaan program, meliputi *Dropping & Collecting*, dan Pembinaan.

Tujuan ditetapkannya KD.12/2008 dan KD.21/2010 adalah penyelenggaraan pemberdayaan yang efektif dan efisien dengan cara yang transparan, memadai dan dapat dipertanggungjawabkan, namun dasar pembentukan kedua KD tersebut berbeda. Dasar pembentukan KD.12/2008 adalah konstelasi organisasi sebagai wadah penyelenggaraan kegiatan (KD.12/PS150/COP-B0030000/2008, pasal 3), sedangkan KD.21/2010 adalah kebijakan pengelolaan yang berlandaskan azas “*Good Corporate Citizenship*”, yaitu kepedulian PT. Telkom dalam memberikan kontribusi nyata terhadap terbentuknya masyarakat Indonesia yang hidup sejahtera dan mampu melakukan kegiatan ekonomi yang lebih produktif (KD.21/PR000/COP-B0030000/2010, pasal 3).

Prinsip dasar pemberdayaan UMK oleh Telkom CDC adalah:

- a. **Accountability**, bahwa pencapaian sasaran baik kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban di dalam pengelolaan dana maupun manfaat, sehingga pengelolaan dapat terlaksana secara efektif dan efisien,
- b. **Independency**, bahwa pengelolaan dana yang dilakukan secara professional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh serta tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku,
- c. **Fairness**, bahwa memberikan perlakuan yang sama kepada masyarakat dalam pembinaan lingkungan dan tidak mengarah untuk member keuntungan kepada pihak tertentu dengan cara dan alasan apapun,
- d. **Transparency**, bahwa semua proses pengambilan keputusan baik tata cara, evaluasi dan penetapan, dilakukan secara terbuka bagi masyarakat yang berminat menjadi UMK Mitra Binaan, dan
- e. **Responsibility**, bahwa terdapat kesesuaian dalam tanggung jawab pengelolaan terhadap peraturan yang berlaku.

(Sumber: KD.21/PR000/COP-B0030000/2010, pasal 3 (2)).

Secara umum, penyelenggaraan pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan oleh Telkom CDC dibagi ke dalam dua kegiatan utama, yaitu dari sisi penyelenggaraan pemberdayaan (*processes*) dan sisi evaluasi hasil atau manfaat pemberdayaan (*outcome*). Hal tersebut sejalan dengan teori pemberdayaan Perkins & Zimmerman (1995: 570), bahwa teori pemberdayaan meliputi *processes* (proses) dan *outcome* (manfaat).

Proses Pemberdayaan

Proses pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan pada Telkom CDC dijabarkan dan direalisasikan ke dalam dua program utama, yaitu: (1) Pendanaan, melalui program *Dropping* (salur) dan *Collecting* (penarikan kembali) bantuan dana pinjaman modal/investasi, serta program Pembinaan. Program *Dropping* (salur) adalah pemberian bantuan dana pinjaman modal/investasi yang diberikan oleh Telkom CDC kepada UMK yang telah menjadi Mitra Binaan, *Collecting* (penarikan kembali) dana pinjaman modal/investasi yang telah diberikan kepada UMK Mitra Binaan plus bunga lunak pinjaman (6%) dengan cara dicicil/diangsur selama dua tahun, dan pelaksanaan program Pembinaan yang dilakukan melalui berbagai aktifitas terkait. Pembangunan kapasitas UMK melalui penyelenggaraan program pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan secara utuh, artinya adalah bahwa apabila suatu UMK sudah ditetapkan Telkom CDC menjadi Mitra Binaan, maka UMK tersebut berhak atas dua hal, yaitu mendapatkan bantuan dana pinjaman modal/investasi dan mendapatkan pembinaan dari Telkom CDC.

Penyelenggaraan pemberdayaan yang dilakukan secara utuh, dimulai pada pertemuan perdana antara Telkom CDC dengan UMK Mitra Binaan. Pada pertemuan ini, dilakukan kesepakatan dan penandatanganan kontrak perjanjian kerjasama (PKS) antara kedua belah pihak. Sebelum PKS ditandatangani, Telkom CDC memberikan pembekalan berupa arahan-arahan dari berbagai unsur terkait yang menjelaskan tentang aturan main yang berlaku pada unsur-unsur tersebut (Sumber: wawancara dengan pejabat Telkom CDC, Manajer CDA, dan officer CDSA). Untuk menjamin efektifitas dan efisiensi proses, Telkom CDC telah menetapkan tujuan strategik untuk dijadikan sebagai acuan dalam pelaksanaan setiap program. Tujuan strategik Telkom CDC tahun 2013-2017 adalah: "Memberdayakan UMK Mitra Binaan menjadi tangguh dan mandiri". Telkom CDC juga telah membuat *Blue Print* yang berfungsi sebagai perencanaan jangka panjang untuk periode lima tahun ke depan. Penyusunan *Blue Print* mengacu kepada kebijakan perusahaan yang tercantum dalam *Corporate Strategy Scenario* (CSS) dalam Keputusan Direksi Nomor: KD. 74/BL100/CA-20/2006 tanggal 18 Desember 2006 tentang Sistem Perencanaan Perusahaan. Telkom juga membangun dan

mengembangkan Sistem Informasi Manajemen PKBL (SIM PKBL) untuk mendapatkan informasi *realtime*. SIM PKBL dikembangkan dalam tiga modul, yaitu: Program Kemitraan, Bina Lingkungan, dan Keuangan SAP. Modul-modul tersebut didukung dengan aplikasi sebagai alat kerja, yaitu:

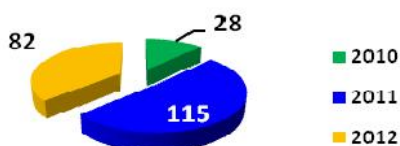
- a. SIM PKBL, meliputi proses bisnis dan transaksi detail, sebagai *tools* standar pengoperasian pengelolaan PKBL sesuai ketentuan yang berlaku. Fungsi utama SIM PKBL adalah memberikan informasi *realtime* bagi pengguna untuk kecepatan dan ketepatan (akurasi) pengambilan keputusan. SIM PKBL juga berfungsi sebagai alat kontrol data untuk menjaga akurasi laporan manajemen, perencanaan, dan pengendalian, dan
- b. *System Application & Product in data processing* Keuangan (SAP Keuangan), adalah aplikasi alat pengelolaan bisnis berstandar dunia (*world class*). Telkom CDC menggunakan SAP Keuangan untuk menjamin agar proses bisnis keuangan Telkom CDC sesuai dengan standar dunia.

Sumber Dana dan Pendanaan Program Pemberdayaan (*Dropping & Collecting*).

Pemerintah menetapkan sumber pembiayaan bantuan pinjaman kemitraan ini berasal dari penyisihan laba BUMN sebesar 0-2% per tahun, yang realisasi besarnya tergantung kondisi keuangan perusahaan dan ketetapan hasil RUPS. Apabila RUPS memutuskan bahwa ada penyisihan dana bantuan pinjaman untuk program kemitraan, maka Unit CDC (pusat) akan menambahkan dana penyisihan laba bersih perusahaan yang telah ditetapkan RUPS ke dalam dana eksisting Program Kemitraan (PK), yang selanjutnya akan dialokasikan oleh Unit CDC (Pusat) untuk seluruh Wilayah (melalui Unit CDA) secara nasional. Sedangkan apabila RUPS memutuskan tidak ada penyisihan dana yang dialokasikan untuk dana bantuan pinjaman program kemitraan, maka realisasi “salur” atau “*dropping*” untuk tahun tersebut hanya akan menggunakan dana eksisting yang sudah ada dalam pengelolaan Bidang Program Kemitraan. Selama periode 2001-2012, Telkom CDC telah menyalurkan total dana bantuan pinjaman kemitraan Rp.1,885 trilyun kepada 89.433 Mitra Binaan.

Dana bantuan pinjaman program kemitraan Telkom CDC adalah dana pinjaman bunga lunak (6% per tahun) yang diperuntukkan bagi usaha berskala Mikro dan Kecil (UMK) yang menjadi Mitra Binaan Telkom CDC. Sedangkan program pembinaan Mitra Binaan adalah kegiatan pemberdayaan kelembagaan yang dilakukan Telkom CDC kepada UMK yang sudah menjadi binaan, baik berupa pembekalan, pelatihan, mengikutsertakan dalam pameran, pendampingan berupa konsultasi bisnis dengan para pakar terkait, dan lain-lain. Sumber dana program pembinaan adalah penyisihan 20% dari dana Program Kemitraan (PK) yang disalurkan pada tahun berjalan.

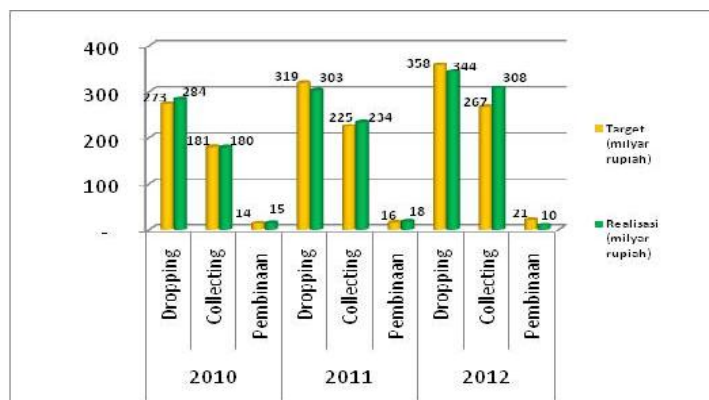
Dalam periode 2010-2011, dana penyisihan laba bersih perusahaan yang disalurkan oleh Telkom CDC kepada Mitra Binaan, meningkat sangat signifikan. Jumlah dana yang dialokasikan perusahaan untuk bantuan pinjaman kemitraan dapat dilihat pada Bagan 1



Sumber: Laporan PKBL Telkom CDC, 2010

Bagan 1
Jumlah Alokasi Dana Bantuan Pinjaman Kemitraan dari
Dana Penyisihan Laba Perusahaan Periode 2010-2012 (milyar rupiah)

Kinerja *dropping*, *collecting* dan Pembinaan Telkom CDC untuk periode 2010-2012, dapat dilihat pada Grafik 1 berikut.



Sumber: Laporan PKBL Telkom CDC, 2012

Grafik 1
Kinerja *Dropping*, *Collecting* dan Pembinaan Telkom CDC
Periode 2010-2012 (milyar Rupiah)

Internal Governance (Tata Kelola)

Untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, kewenangan Telkom CDC dibagi menjadi tiga hierarkhis tingkatan, yaitu: 1) Unit *Community Development Center* (CDC) Pusat, sebagai unit penyusun kebijakan dan pengambil keputusan (*Strategic Level*); 2) Unit *Community Development Area* (CDA) Wilayah, sebagai unit pelaksana evaluasi dan koordinator atas pemantauan realisasi kebijakan Telkom CDC; dan 3) Unit *Community Development Sub-Area* CDSA (Daerah) sebagai unit pelaksana operasional, yang berhadapan dan terlibat langsung dalam proses pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan Telkom.

Realisasi Program Pembinaan

Di samping *financing* (pendanaan) dan *governance* (tata kelola), kegiatan pembinaan adalah program yang sama pentingnya dalam upaya pemberdayaan UMK Mitra Binaan oleh Telkom CDC. Pendanaan kegiatan Program Pembinaan adalah 10% dari total dana program kemitraan yang disalurkan untuk satu tahun berjalan. Program pembinaan dilakukan dengan tujuan untuk membekali dan mendorong UMK untuk memiliki kemampuan dalam melakukan *governance* (tata kelola) internal entitas usaha dan interaksi sosial ekonomi pada entitas usaha masing-masing. Kegiatan yang dilakukan sebagai realisasi program pembinaan adalah meliputi kegiatan-kegiatan yang diarahkan Telkom CDC untuk membangun kapasitas UMK Mitra Binaan sehingga mampu melakukan *good governance* (tata kelola internal yang baik) dan interaksi sosial ekonomi dalam menjalankan entitas usaha. Kegiatan utama pembangunan kapasitas sebagai penjabaran dari program pembinaan direalisasikan dalam berbagai bentuk pembekalan unsur-unsur pemberdayaan. Unsur-unsur dimaksud meliputi: (1) Pemahaman ketentuan dan peraturan yang berlaku yang berkaitan dengan kegiatan entitas usaha (formal); (2) Pemahaman etika, norma, komitmen bisnis, dan lain-lain; serta (3) Disiplin dan ketaatan terhadap aturan yang berlaku. Metode atau cara yang dilakukan Telkom CDC untuk mendapatkan pemahaman yang baik terhadap unsur-unsur pemberdayaan oleh UMK Mitra Binaan adalah melalui: pendidikan, pelatihan. Pemagangan, pemasaran, promosi, serta hal-hal yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas Mitra Binaan, yang pada dasarnya adalah menambah wawasan UMK Mitra Binaan dengan informasi yang cukup dan relevan, sesuai

kebutuhan entitas usaha masing-masing. Untuk mendapatkan pemahaman yang optimal, Telkom CDC juga mengupayakan keterlibatan dan partisipasi penuh dari seluruh UMK Mitra Binaan yang diprogramkan mendapatkan pembinaan.

Upaya-upaya yang dilakukan Telkom CDC sebagai realisasi program pembinaan adalah sejalan dengan pendapat Abhyankar & Iyer (dalam *IMF Development Committee – World Bank*, 2002: 14-18), bahwa dimensi-dimensi utama pemberdayaan meliputi *Access to Information, Inclusion & Participation, Accountability*, dan *Local Organization Capacity*.

Pemberdayaan Aspek Formal: Mekanisme dan Proses Bisnis, serta Penegakannya.

Mekanisme teknis pelaksanaan PK, dilakukan sesuai Tugas, Wewenang, dan Tanggung Jawab antara Unit CDC (Pusat), Unit CDA (Wilayah), dan Unit CDSA (Daerah) sebagaimana yang dijelaskan dalam uraian *internal governance* (tata kelola) Telkom CDC yang dibagi menjadi tiga tingkatan (*hierarkhis*) tersebut. Selanjutnya, dari dua kegiatan utama pemberdayaan UMK Mitra Binaan, yaitu: pemberian bantuan dana pinjaman modal & “*Capacity Building*”, mekanisme pelaksanaannya meliputi tiga kegiatan, yaitu: penyaluran dana pinjaman (*Dropping*), pengembalian dana pinjaman (*Collecting*), dan Pembinaan.

Pemberdayaan Aspek Informal: Pembangunan Karakter Perilaku Kewirausahaan melalui Realisasi Program Pembinaan.

Pada sisi lain, pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan oleh Telkom CDC yang berorientasi pada pembangunan kemampuan kapasitas mereka dalam menjalankan bisnis, pada hakekatnya adalah memberikan motivasi kepada UMK Mitra Binaan untuk meraih keuntungan dalam kegiatan usaha (bisnis) mereka. Pemberian dana bantuan pinjaman modal maupun pembinaan melalui pembangunan kapasitas kelembagaan UMK Mitra Binaan sebagai entitas usaha, tujuan akhirnya berorientasi untuk mendapatkan keuntungan. Keuntungan yang diperoleh UMK Mitra Binaan akan menambah kemampuan finansial mereka yang pada gilirannya akan meningkatkan omset dan aset UMK menjadi kelembagaan usaha yang mandiri dan mampu menjaga kegiatan operasional usahanya secara berkesinambungan. Hal ini sejalan dengan apa dikemukakan oleh Thorstein Veblen, bahwa motif usaha (bisnis) adalah keuntungan (berupa uang) yang pada dasarnya didapatkan melalui transaksi pembelian dan penjualan. Tujuan usaha (bisnis) adalah akumulasi kekayaan, dengan demikian seseorang yang tidak bertujuan meningkatkan kekayaan tidaklah dapat dikatakan berbisnis (Veblen, 1999: 7).

Aspek-aspek kemampuan UMK Mitra Binaan yang ditingkatkan dan diperkuat Telkom CDC dalam kapasitasnya untuk berinteraksi dalam entitas bisnis mereka dan sejalan dengan pendapat McClelland (1987: 85-100), meliputi: Pembelajaran tentang pengambilan risiko (*risk taking*); Mendorong semangat dalam beraktifitas dan berdaya cipta; Tanggung jawab pribadi; Membangkitkan minat dan memperkuat *preference* (kesukaan) terhadap pekerjaan kewiraswastaan; Pengetahuan tentang hasil-hasil keputusan. Pengetahuan tentang uang sebagai ukuran atas hasil; dan Kepuasan pribadi.

Enforcement (Penegakkan Aturan)

Enforcement (penegakkan aturan) adalah aspek penting dalam *institutional* (kelembagaan), untuk menjamin berjalannya aspek formal dan informal (North, 1990: 3) secara konsekuen dan konsisten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam penyelenggaraan pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan pada PT. Telkom, aspek *enforcement* belum menjadi bagian dari program ini, dalam arti, aspek formal dan informal yang dibuat berkaitan dengan penyelenggaraan program ini, belum ada yang diikuti sanksi apabila terjadi pelanggaran atau ketidaktaatan terhadap kedua aspek tersebut.

Pengujian Manfaat Pemberdayaan

Untuk pengujian manfaat pemberdayaan, peneliti menggunakan: (1) hasil evaluasi kinerja pemberdayaan yang dilakukan oleh Telkom CDC melalui metoda survey secara periodeik tahunan; dan (2) melakukan pengujian lapangan melalui wawancara langsung dengan UMK Mitra Binaan yang dipilih peneliti sebagai informan. Hasil pengujian lapangan ini digunakan peneliti sebagai bahan konfirmatif terhadap hasil survey yang dilakukan oleh Telkom CDC. Tujuan mengkonfirmasi hasil survey dengan hasil pengujian lapangan adalah untuk mendapatkan keyakinan peneliti bahwa kinerja pemberdayaan UMK Mitra Binaan yang diperoleh melalui survey adalah sesuai dengan kondisi di lapangan.

Hasil Evaluasi Kinerja Pemberdayaan UMK Mitra Binaan melalui Metode Survey oleh Telkom CDC

Secara periodik Telkom CDC melakukan evaluasi kinerja penyelenggaraan pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan melalui survey setiap tahun. Hal ini sejalan dengan konsep Perkins & Zimmerman, yang menyatakan bahwa pemberdayaan terdiri dari *processes* (proses) dan *outcome* (manfaat), keduanya akan bervariasi dan tidak ada satu standarpun yang dapat menangkap semua konteks atau populasi (Perkins & Zimmerman, 1995: 570). Kinerja pemberdayaan UMK Mitra Binaan Telkom CDC adalah sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5.2.

Tabel 2
Pencapaian *Outcome* Pemberdayaan UMK Mitra Binaan Telkom CDC Tahun 2012

NO.	ASPEK PENILAIAN HASIL	PENCAPAIAN HASIL (%)	KETERANGAN
1	Penyaluran dana bantuan pinjaman modal:		Kinerja keuangan pada SIM-PK
	a. <i>Dropping</i>	98,33	
	b. <i>Collecting</i>	106,34	
2	Program Pembinaan:		Hasil survey yang dilakukan Telkom CDC
	a. Proses:		
	- Sangat baik	90,80	
	- Sangat penting	92,00	
	- Mudah	89,50	
	b. Manfaat:		
	- Sangat bermanfaat	90,80	
	- Manfaat sangat penting	92,20	
	- Meningkatkan keterampilan usaha	86,90	
	c. Efektifitas pelaksanaan:		
	- Sangat efektif	80,70	
	- Meningkatkan jumlah pendapatan	85,00	
	- Meningkatkan jumlah karyawan	71,00	
	d. Kualitas layanan:		
	- Sangat baik	89,70	
- Sangat penting	92,80		
- Sangat memuaskan	96,70		
- Sesuai harapan	92,80		

Sumber: Laporan PBKL, 2012

Berdasarkan data-data pada Tabel 5.2 di atas, menunjukkan bahwa realisasi program penyaluran dana bantuan pinjaman modal yang meliputi: *dropping & collecting* serta program pembinaan yang meliputi: proses, manfaat, efektifitas pelaksanaan, dan kualitas pelayanan, memperoleh kinerja rata-rata baik dan sangat baik. Terhadap hasil kinerja ini, selanjutnya peneliti melakukan pengujian lapangan sebagai alat konfirmatif untuk meyakini kondisi di lapangan.

Hasil Pengujian *Indirect Indicator of Empowerment* (Indikator Tidak Langsung Pemberdayaan)

Manfaat pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan oleh Telkom CDC diukur melalui dua indikator, yaitu: *Indirect indicator of empowerment* (Indikator tidak langsung pemberdayaan), dan *Direct Indicator of Empowerment* (Indikator langsung pemberdayaan) (Alsop, et al, 2006: 33-36). Pengukuran dilakukan berdasarkan hasil wawancara (*interview*) terhadap para pelaku (pemilik dan atau pimpinan) UMK Mitra Binaan Telkom CDC.

Informan dipilih peneliti dari tiga kota yang berada di wilayah *Community Development Area* (CDA) Jawa Barat, yaitu: Tasikmalaya, Garut, dan Bandung (Raya). Tiap kota diambil tiga informan yang mewakili tiga jenis industri, yaitu: industri barang (produksi), industri jasa, dan perdagangan umum, sehingga seluruh informan yang berasal dari pihak yang diberdayakan berjumlah sembilan orang (urgensi sebagaimana dijelaskan pada Bab III Metode Penelitian). Seluruh informan adalah UMK Mitra Binaan Telkom CDC yang sukses, dalam arti usaha mereka berkembang (omset dan aset usaha informan meningkat). Di samping itu, seluruh informan sudah menerima dan atau menyelesaikan bantuan dana pinjaman untuk period ketiga dari maksimum tiga periode (enam tahun) yang diprogramkan oleh Telkom CDC, dan memiliki keunggulan berdasarkan informasi dari pihak pemberdaya.

Pengukuran *Indirect indicator of empowerment* (Indikator tidak langsung pemberdayaan) kelembagaan UMK Mitra Binaan Telkom CDC dimaksudkan untuk mengukur *Asset Endowments* (kepemilikan aset). Kepemilikan aset informan yang diuji adalah *psychological asset, informational asset, organizational asset, material asset, financial asset, dan human asset*. Berdasarkan data lapangan, peneliti menemukan bahwa hampir semua pimpinan UMK adalah juga pemilik, dan hanya seorang pimpinan yang merupakan keluarga pemilik. Hal ini sangat dimungkinkan, karena unit usaha yang masuk kategori usaha berskala Mikro, rata-rata hanya memiliki kurang dari 10 orang pegawai (termasuk pimpinannya) dan usaha berskala Kecil hanya memiliki 10 sampai dengan kurang dari 50 orang.

Berdasarkan analisis yang dilakukan peneliti terhadap informasi yang diperoleh melalui dokumen terkait, wawancara, dan observasi lapangan, diuraikan hasil penelitian tentang hasil pengukuran indikator tidak langsung, disimpulkan peneliti sebagai berikut:

a. *Psychological Assets*

Alsop, et, al. berpendapat bahwa aset psikologis adalah kapasitas dan kebebasan seorang individu atau kelompok untuk membayangkan suatu perubahan kearah yang lebih baik, memimpikannya, dan berupaya mewujudkannya (Alsop, et al, 2006: 33). Menurut Alsop, kepemilikan aset psikologis adalah salah satu cara bagi seseorang atau sekelompok orang untuk memiliki *power* atau *powerless* (berdaya). Upaya mewujudkan suatu perubahan memerlukan kemampuan dan kapasitas dalam berkomunikasi dan berinteraksi sosial dengan pihak lain terkait yang berperan dan atau berpengaruh penting terhadap perwujudan upaya perubahan yang mereka inginkan. Berdasarkan hasil wawancara seluruh informan menyatakan bahwa mereka selalu membayangkan dan memimpikan peningkatan atau perubahan menjadi lebih baik. Empat informan (berpendidikan diploma dan sarjana) mengakui bahwa pengajuan untuk menjadi mitra binaan PT. Telkom, tidak semata-mata

untuk mendapatkan dana bantuan saja, namun mereka juga mengharapkan adanya pembelajaran dari PT. Telkom, tentang bagaimana menjalankan usaha dengan baik. Di samping itu, menjadi binaan PT. Telkom sebagai salah satu perusahaan terbesar di Indonesia, menjadi motivasi dan kebanggaan tersendiri bagi mereka, untuk mewujudkan impiannya menjadi pengusaha sukses.

b. *Informational Assets*

Kepemilikan informasi dan kemampuan akses ke berbagai media informasi sangatlah penting untuk menjadikan seseorang atau sekelompok orang menjadi *powerless* (Alsop, et al, 2006: 33-35). Keterbatasan informasi pada seseorang atau sekelompok orang adalah salah satu penyebab utama mereka dihadapkan pada masalah keterbatasan rasionalitas, minimnya informasi tentang masa yang akan datang, dan masalah koordinasi dengan berbagai pihak (Ferreiro dan Serrano (2011: 76).

Berdasarkan hasil wawancara, delapan informan merasa tidak ada masalah dalam mengakses berbagai media informasi termasuk internet. Hanya empat orang informan yang belum menggunakan internet untuk mendapatkan informasi terkait usaha mereka, dan dua di antaranya karena memang mereka tidak tahu bagaimana mengakses internet dan belum merasa perlu melakukan akses internet untuk mendukung usaha mereka.

Secara umum *Informational Asset* diperoleh informan melalui media-media sebagai berikut:

- 1) Sumber informasi yang paling banyak dimiliki dan diakses informan adalah televisi (umumnya informan menonton televisi hampir tiap hari),
- 2) Semua informan memiliki dan dapat menggunakan telepon bergerak (*handphone*) dengan berbagai teknologi dan fasilitas yang dapat mereka pergunakan untuk mendukung kelancaran kegiatan usaha. Teknologi telekomunikasi yang paling banyak digunakan UMK Mitra Binaan adalah GSM, BB, dan WhatsUp, selanjutnya *face kook*, *twitter*, dan *e-mail*.
- 3) Fasilitas infrastruktur (jalan raya) untuk mempermudah mobilitas fisik di wilayah tempat informan, menurut pendapat informan sudah baik dan tidak menjadi kendala dalam kelancaran menjalankan usaha mereka.

c. *Organizational Assets*

Menurut Alsop, et, al. (2006: 33), kemampuan seseorang dan atau sekelompok orang untuk memiliki peran dalam sebuah organisasi adalah bagian dari keberdayaan mereka. Semakin tinggi peran seseorang dan atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, akan semakin tinggi kemungkinan mereka untuk memiliki pilihan dan sekaligus menggunakan pilihan tersebut untuk mewujudkan impian-impian mereka. Berdasarkan hasil wawancara, secara umum informan memiliki kebebasan untuk berpartisipasi menjadi anggota maupun pimpinan organisasi di lingkungan komunitas masing-masing. Semua informan memiliki keanggotaan organisasi, khususnya yang terkait dengan bidang usaha mereka, antara lain perkumpulan pengusaha konveksi, perkumpulan pengusaha batik, dan asosiasi perias pengantin. Dua orang informan Mitra Binaan CDSA Bandung, sudah mulai berkonsultasi dengan Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Jawa Barat, dengan tujuan untuk memperluas jaringan usaha dan menambah pengetahuan tentang kegiatan usaha.

Organisasi lain yang banyak dimasuki informan adalah keagamaan (Dewan Kerja Mesjid/DKM untuk pria dan Majelis Ta'lim untuk wanita). Informan juga merasakan kepemimpinan yang cukup efektif dari organisasi yang diikuti mereka, dan manfaatnya terhadap peningkatan kehidupan pribadi dan kegiatan usaha mereka

d. *Material Assets*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti terhadap kondisi informan dalam hal kepemilikan aset, menunjukkan bahwa semua informan telah memiliki tanah dan bangunan rumah permanen yang mereka tinggali, lengkap dengan fasilitas kehidupan keluarga dan

tempat usaha yang memadai. Bahkan di antara mereka ada yang berhasil menambah asset tanah dan bangunan. Pengusaha jasa rias pengantin “Aan Rohanah”, pemilik produksi “Al Keisyah”, dan “Mega Elektronik” yang awalnya hanya penyewa bangunan sederhana untuk tempat usaha mereka, namun saat ini tempat tersebut sudah dimilikinya dan diperluas menjadi tempat usaha yang lebih “*representative*”. Menurut Alsop, et, al. (2006: 33), kepemilikan aset materil adalah penting sekali bagi keberdayaan seseorang dan atau sekelompok orang, karena kepemilikan aset ini akan meningkatkan rasa keamanan infirman.

Semua informan sudah memiliki peralatan secara pribadi untuk memenuhi kebutuhan hidup pribadi dan keluarganya, antara lain: sepeda, radio/televisi, kulkas, sepeda motor dan mobil, dan semua informan juga sudah memiliki peralatan usaha yang mereka butuhkan, termasuk motor/mobil sebagai alat transportasi untuk mobilitas kebutuhan pribadi maupun usaha.

e. ***Financial Assets***

Alsop, et al, (2006: 33) berpendapat bahwa aset financial yang dimaksudkan di sini adalah sebagai indikator untuk mengukur kepercayaan penyandang dana bagi seseorang atau sekelompok orang. Dalam konteks bahasan penelitian ini, aset financial seseorang adalah berkaitan dengan kepercayaan penyandang dana kepada seseorang atau sekelompok orang untuk memberinya pinjaman. Semua informan sudah mendapatkan pinjaman periode kedua, ketiga, dan bahkan ada yang keempat. Dari sembilan informan, empat di antaranya sudah menyelesaikan seluruh periode pinjaman mereka.

Berdasarkan hasil wawancara, tiga di antara sembilan informan (yaitu: “Mega Elektronik”, “Batik Garutan” dan “Holliana”), sudah merasa memiliki modal yang cukup dan mereka lebih mengharapkan manfaat dari Program Kemitraan PT. Telkom adalah untuk ekshibisi atau pameran, khususnya pameran ke luar negeri. Sedangkan dua di antaranya (yaitu: “Al Keisyah” dan “Aan Rohanah”), meskipun seluruh periode pinjaman (tiga periode) sudah selesai, mereka masih tetap berkeinginan untuk menjadi Mitra Binaan Telkom CDC dan mendapatkan tambahan bantuan dana pinjaman modal untuk mengembangkan usahanya. “*Personal touch*” dari para petugas Telkom CDC pada saat pendampingan, menjadikan mereka merasa ada ikatan bathin dengan PT. Telkom.

Hasil Pengukuran *Direct Indicator of Empowerment* (Indikator Langsung Pemberdayaan)

Hasil studi pencapaian derajat pemberdayaan yang dilakukan melalui *Direct indicator of empowerment & Indirect Indicator of empowerment* (Alsop, et al, 2006: 33-36) terhadap UMK di Area Jawa Barat sebagaimana diuraikan di atas, menunjukkan bahwa pemberdayaan UMK Mitra Binaan oleh Telkom CDC menghasilkan derajat yang baik.

Setelah menjadi Mitra Binaan Telkom CDC, UMK Mitra Binaan merasakan: 1) Merasa lebih memiliki kesempatan lebih banyak dan mampu berinteraksi lebih efektif dalam menjalankan entitas usaha, sehingga mereka memiliki kapasitas untuk membayangkan perubahan kehidupan usaha mereka kearah yang lebih baik. Seluruh informan memiliki tingkat literasi (dapat membaca dan berhitung) yang baik, karena seluruh informan sudah menyelesaikan pendidikan dasar (SD). Khusus informan yang berpendidikan sarjana, peneliti memperoleh gambaran bahwa mereka memiliki daya analisis yang lebih baik dalam memandang kesempatan yang ada, khususnya untuk pengembangan usaha mereka; 2) Adanya peningkatan kemampuan, yang memungkinkan mereka untuk mengambil dan menggunakan pilihan lebih baik dan lebih berani dari sebelumnya dalam mengelola entitas usaha mereka. Hal ini mereka rasakan setelah mereka memperoleh lebih banyak informasi dari berbagai sumber yang mereka anggap relevan. Pandangan pentingnya informasi, mereka sadari setelah mereka mendapat berbagai arahan dari Telkom CDC melalui berbagai program pembinaan; dan 3)

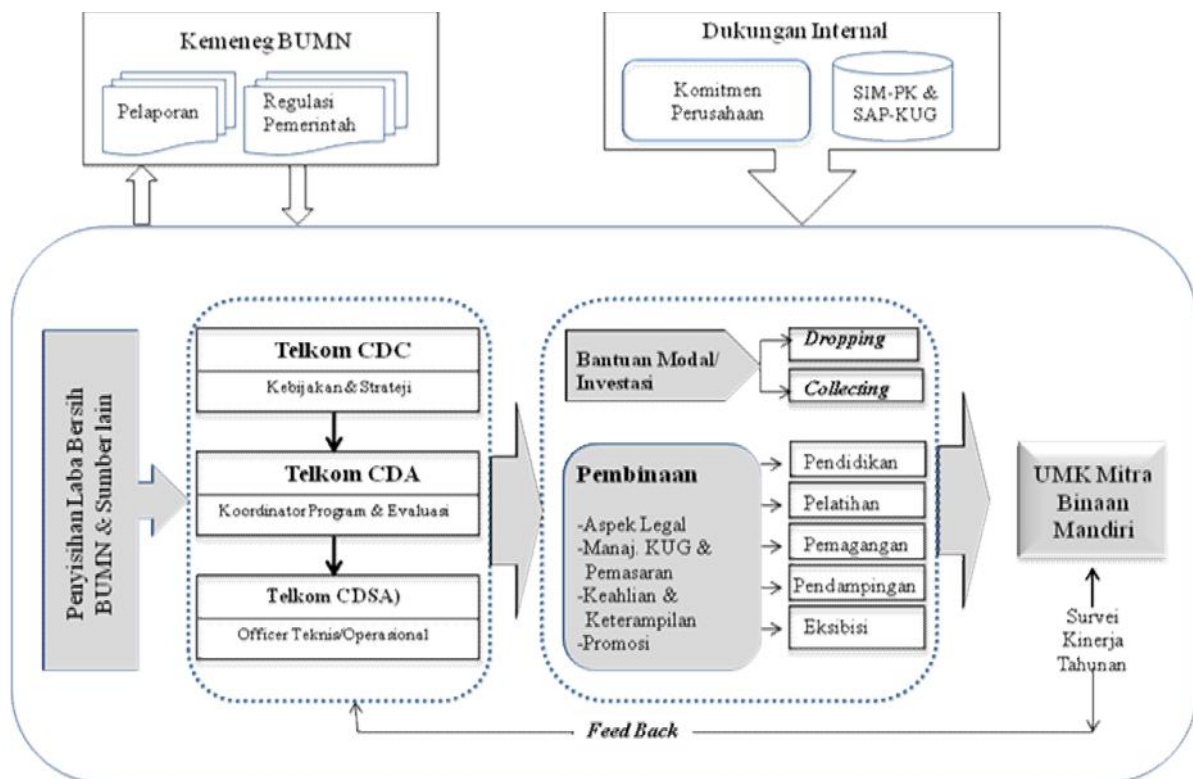
Kemudahan informan untuk mewujudkan keinginan dan harapan, sebagai konsekuensi logis dari meningkatnya pendapatan.

Pencapaian manfaat sebagaimana yang disampaikan UMK Mitra Binaan sebagai pihak yang diberdayakan, adalah sejalan dengan pendapat Alsop & Heinsohn (2005: 5), bahwa tujuan pemberdayaan adalah memberikan kemampuan pihak yang diberdayakan dalam membuat dan menentukan pilihan dan mentransformasikan pilihan ke dalam tindakan untuk mewujudkan harapan dan keinginannya.

Merujuk pendapat Alsop & Heinsohn, tujuan pemberdayaan kelembagaan usaha adalah memberikan kemampuan kepada pelaku usaha untuk membuat, menentukan pilihan dan mentransformasikan pilihan ke dalam tindakan untuk mewujudkan harapan dan keinginannya dalam menjalankan entitas usahanya masing-masing.

Pemodelan Pemberdayaan Kelembagaan UMK Mitra Binaan pada PT. Telkom

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana diuraikan di atas, pemodelan proses pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan oleh Telkom CDC yang berhasil dikonstruksikan peneliti adalah sebagai berikut:



Sumber: Diolah peneliti dari berbagai sumber di Telkom CDC

Gambar 1

Model Pemberdayaan Kelembagaan UMK Mitra Binaan Oleh Telkom CDC

Model pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan oleh Telkom CDC sebagaimana dikonstruksikan oleh peneliti pada Gambar 4.3 di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, seluruh pelaksanaan kegiatan pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan Telkom CDC dilaksanakan berdasarkan Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-05/MBU/2007 dan peraturan terkait lainnya, baik yang bersifat mengatur pelaksanaannya maupun yang bersifat evaluasi sebagai alat kontrol pemerintah.

Kedua, seluruh pembiayaan untuk pelaksanaan kegiatan pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan Telkom CDC, adalah dari dana mandiri yang bersumber dari penyisihan 0-2% laba bersih PT. Telkom dan pendapatan bunga lunak bantuan dana pinjaman 6% per tahun. Pada saat penelitian dilakukan, total dana mandiri Telkom CDC yang bergulir sudah mencapai Rp.1,3 triliun. Sumber pendanaan yang bersifat mandiri dan suksesnya program *collecting* (>100%), sangat penting bagi kelancaran dan kelanjutan program ini.

Ketiga, *governance* (tata kelola) yang dijabarkan ke dalam tiga hierarki yang didukung penuh oleh komitmen manajemen PT. Telkom melalui Keputusan Direksi No. KD. 12/2008 dan No. KD.21/2010. Kedua KD tersebut memberikan kejelasan dalam pembebanan tanggung jawab dan pelimpahan wewenang, sehingga pengelolaan yang transparan lebih mudah direalisasikan. Kejelasan tata kelola dan komitmen manajemen perusahaan, berpengaruh terhadap kelancaran operasional pada setiap unsur dan hubungan antar unsur sebagaimana yang digambarkan pada model ini.

Keempat, penyelenggaraan pemberdayaan yang dijabarkan ke dalam program penyaluran dana pinjaman bantuan modal/investasi (*dropping & collecting*) dan program pembinaan direalisasikan secara transparan, yang semuanya sudah diatur melalui mekanisme dan proses bisnis yang standar.

Kelima, kejelasan program. Pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan di Unit Telkom CDC PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (PT. Telkom), dilakukan dengan cara membangun kapasitas UMK yang direalisasikan melalui dua program pokok, yaitu: Program Penyaluran Dana Bantuan Pinjaman Modal (*Dropping & Collecting*) dan Program Pembinaan. Program *Dropping & Collecting* dilakukan untuk membangun kapasitas UMK dari sisi permodalan, sedangkan Program Pembinaan dilakukan untuk membekali dan mendorong UMK untuk memiliki kemampuan dalam interaksi sosial ekonomi pada entitas usaha masing-masing.

Keenam, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat aspek-aspek yang berkontribusi penting terhadap efektifitas dan efisiensi pelaksanaan PK Telkom CDC, yaitu pembangunan 2 (dua) aplikasi sistem berbasis Teknologi Informasi, yaitu: a) Sistem Informasi Manajemen–Program Kemitraan (SIM-PK) sebagai penyedia informasi yang akurat untuk kecepatan dan ketepatan proses pengambilan keputusan; dan b) *System Application & Product in data processing* Keuangan (SAP-Keuangan) yang terintegrasi dengan SIM-PK. SAP-Keuangan dibutuhkan untuk menjamin akurasi data keuangan.

Analisis Model Pemberdayaan Kelembagaan UMK pada BUMN di Jawa Barat

Untuk mendapatkan gambaran tentang pemodelan pemberdayaan UMK Mitra Binaan pada BUMN di Jawa Barat, selain melakukan penelitian terhadap pemberdayaan yang dilakukan Telkom CDC sebagai obyek studi, peneliti juga melakukan analisis terhadap model pemberdayaan UMK melalui PK pada BUMN lain di Jawa Barat. Model pemberdayaan UMK Mitra Binaan pada BUMN lain yang dianalisis oleh peneliti adalah yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (Persero), PT. Jasa Marga (Persero), PT. Bio Farma (Persero), PT. Jasindo (Persero), PT. Pindad, PT. PLN (Persero), dan PT. KAI. Peneliti menggunakan dua aspek sebagai bahan perbandingan antara pemberdayaan UMK yang dilakukan oleh PT. Telkom dengan ketujuh BUMN tersebut, yaitu model penyelenggaraan pemberdayaan dari sisi proses serta kinerja berupa efektifitas penyaluran dana (*dropping*) dan kolektibilitas pengembalian pinjaman (*collecting*) dari sisi manfaat.

Kinerja sebagai proyeksi dari manfaat penyelenggaraan program pemberdayaan UMK Mitra Binaan pada BUMN sebagai realisasi PK, dihitung mengacu pada Keputusan Menteri BUMN Nomor KEP-100/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

Sehubungan kinerja pemberdayaan UMK pada BUMN adalah bagian dari perhitungan penilaian tingkat kesehatan perusahaan dan merupakan bagian dari rahasia perusahaan, khusus untuk penyajian data kinerja pemberdayaan UMK pada BUMN yang dipilih peneliti sebagai pembanding, peneliti menyamarkan identitas perusahaan dengan memberikan nama perusahaan PT. BUMN-1 sampai dengan PT. BUMN-7. Pencapaian kinerja pemberdayaan UMK pada masing-masing BUMN tersebut dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3
Kinerja Pemberdayaan UMK pada BUMN di Jawa Barat

NO.	NAMA BUMN	EFEKTIFITAS PENYALURAN DANA (<i>DROPPING</i>)	KOLEKTIBILITAS PENGEMBALIAN PINJAMAN (<i>COLLECTING</i>)
1	PT. BUMN-1	71.90%	28.14%
2	PT. BUMN-2	109.00%	30.40%
3	PT. BUMN-3	91.00%	75.00%
4	PT. BUMN-4	50.00%	25.00%
5	PT. BUMN-5	90.48%	79.58%
6	PT. BUMN-6	100.00%	-
7	PT. BUMN-7	96.00%	80.00%

Sumber: diolah dari hasil observasi peneliti

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa pada ketujuh BUMN tersebut kinerja pemberdayaan relatif masih rendah, khususnya tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman (*collecting*). Berdasarkan hasil penelitian pada studi pemberdayaan yang dilakukan PT. Telkom, keberhasilan dan kelangsungan penyelenggaraan pemberdayaan yang dicapai terutama didukung oleh pengelolaan pendanaan yang baik, yang ditunjukkan dengan kinerja *collecting* > 100%.

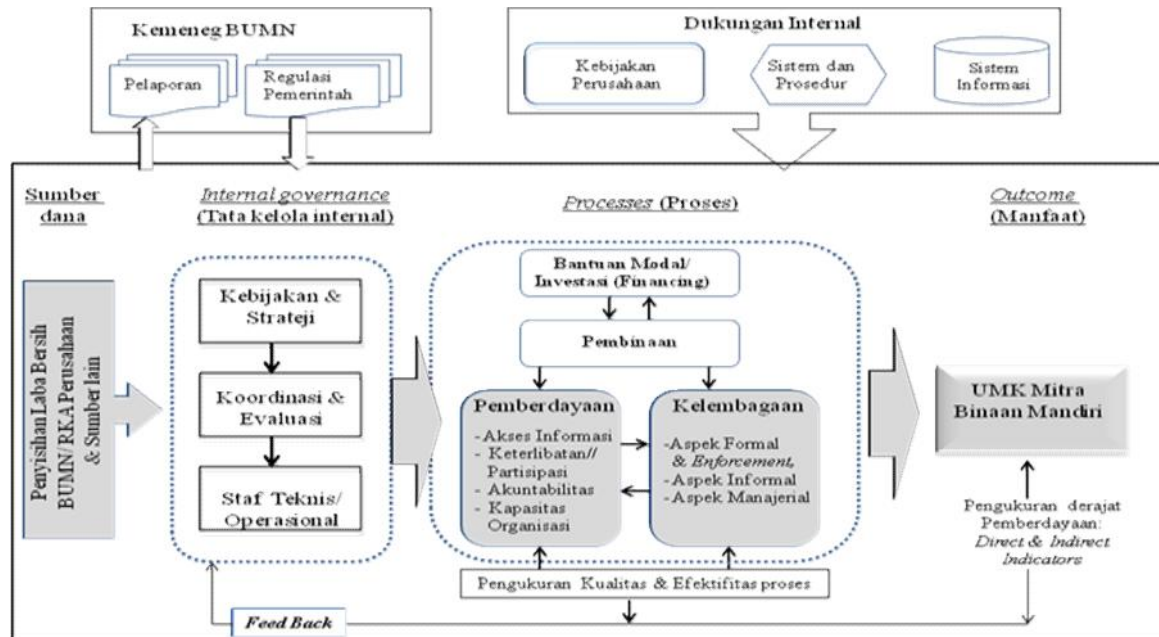
Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti, terdapat beberapa penyebab utama rendahnya tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman (*collecting*) pada ketujuh BUMN tersebut, yaitu: (1) Karena dana pinjaman yang diberikan diberi istilah “bantuan” pinjaman modal dan investasi, maka kata “bantuan” mereka asumsikan tidak perlu dikembalikan; (2) Munculnya pemahaman yang salah dari Mitra Binaan ketika mereka tidak membayar cicilan dan tidak mendapatkan sanksi seperti bank, mereka menganggap bahwa tidak dikembalikan juga tidak apa-apa; (3) Adanya itikad UMK Mitra Binaan yang kurang baik sejak awal, sehingga dana bantuan pinjaman yang diperuntukan modal usaha dan atau investasi dipergunakan untuk hal lain; atau (4) UMK Mitra Binaan mengalami masalah atau kemacetan dalam menjalankan usahanya, sehingga dana yang seharusnya diperuntukan untuk modal, dipergunakan untuk kepentingan lain, sehingga mereka tidak mampu mengembalikan cicilan pinjaman (Sumber: wawancara dengan pengelola PKBL ketujuh BUMN pembanding sebagai informan).

Model Pemberdayaan Kelembagaan UMK pada BUMN di Jawa Barat: Usulan Peneliti sebagai Hasil Akhir Penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap penyelenggaraan pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan oleh PT. Telkom dan analisis terhadap realisasi penyelenggaraan pemberdayaan UMK Mitra Binaan oleh BUMN lain, peneliti mencoba mengkonstruksikan

model pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan oleh BUMN di Jawa Barat, sebagaimana digambarkan pada Gambar 5.16 pada halaman berikut.

Diharapkan, model pemberdayaan yang dikonstruksikan oleh peneliti dan menjadi hasil akhir dari penelitian disertasi ini, dapat diterapkan pada seluruh BUMN yang berada di Jawa Barat khususnya, dan bermanfaat bagi seluruh BUMN yang berada di Indonesia pada umumnya, sehingga pemberdayaan UMK di Indonesia dapat diselenggarakan dengan lebih baik.



Sumber: Peneliti

Gambar 2
Usulan Model Pemberdayaan Kelembagaan UMK Mitra Binaan pada BUMN di Jawa Barat

KESIMPULAN & SARAN

Kesimpulan

Saat ini UMK masih berperan sentral terhadap perekonomian di Jawa Barat, melalui kontribusi yang signifikan terhadap jumlah unit usaha, PDRB, dan penyerapan tenaga kerja. Namun peran tersebut belum diimbangi keberhasilan pemberdayaannya. Lebih dari lima puluh empat persen UMK mengalami kendala, dan baru tujuh persen dari total UMK mendapat binaan Pemerintah Daerah. Pada kondisi ini, keberhasilan partisipasi pemberdayaan UMK oleh BUMN menjadi salah satu solusi penting dalam pemberdayaan UMK di Jawa Barat..

Pemberdayaan kelembagaan UMK Mitra Binaan pada PT. Telkom sudah memperhatikan aspek proses dan manfaat yang dilakukan melalui bantuan pinjaman modal usaha/investasi dan program pembinaan. Namun demikian, proses pemberdayaan belum berorientasi pada dimensi-dimensi utama pemberdayaan, dan pembinaan kelembagaan belum berorientasi pada konsep kelembagaan, khususnya *enforcement*. Pada sisi manfaat, pengukuran belum berorientasi pada pencapaian derajat pemberdayaan sebagai tujuan utama pemberdayaan.

Terdapat beberapa hal yang menjadi temuan peneliti dalam model pemberdayaan kelembagaan UMK pada PT. Telkom, yaitu: *Pertama*, aspek-aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pemberdayaan kelembagaan UMK di Jawa Barat, tidak hanya proses dan