



## Implementasi Program Kemitraan *Corporate Social Responsibility* PT Telkom Indonesia Dalam Aspek Pembiayaan Dan Pendampingan Digitalisasi UMKM

Muhamad Viandra Juan Pradipta<sup>1\*</sup>, Suji Abdullah Saleh<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Padjadjaran

\* E-mail Korespondensi: muhamad22043@mail.unpad.ac.id

### Information Article

*History Article*

*Submission: 09-03-2026*

*Revision: 11-03-2026*

*Published: 30-03-2026*

### DOI Article:

[10.24905/permana.v17i3.1469](https://doi.org/10.24905/permana.v17i3.1469)

### A B S T R A K

PT Telkom Indonesia Witel Bandung dalam menerapkan *Corporate Social Responsibility* (CSR) melalui Program Kemitraan berupaya dalam mendukung Usaha Mikro, Kecil, dan menengah (UMKM) melalui aspek pembiayaan dan pendampingan digitalisasi usaha. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan utama yang berfokus pada bagaimana pelaksanaan program dijalankan serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitasnya, khususnya terkait keberlanjutan pengembalian pinjaman, transparansi pencatatan pembayaran, kualitas monitoring, dan tingkat adopsi digital oleh UMKM. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara dengan pihak internal pelaksana program dan UMKM binaan, observasi kegiatan pendampingan dan penagihan, serta studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model implementasi kebijakan George C. Edward III yang meliputi variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, serta didukung proses pengkodean menggunakan NVivo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa alur pembiayaan telah berjalan secara terstruktur melalui tahapan sosialisasi, seleksi verifikasi, penyaluran dan monitoring. Namun, implementasi masih dihadapkan pada tingginya pinjaman bermasalah, ketidaksesuaian data pembayaran antara kondisi lapangan dan sistem, serta lemahnya monitoring pada periode tertentu yang berdampak pada tertahannya agunan. Pada aspek digitalisasi, pendampingan telah dilakukan melalui pelatihan dan sosialisasi penggunaan platform UKM Access, tetapi pemanfaatannya belum optimal karena literasi digital UMKM masih rendah dan keterbatasan perangkat. Dukungan non-digital seperti fasilitas sertifikasi halal gratis dan penguatan kemasan menjadi hasil yang paling cepat terlihat dan berperan sebagai fondasi menuju perluasan pemasaran digital.

**Kata Kunci:** Program Kemitraan, *Corporate Social Responsibility* (CSR), UMKM, Pembiayaan,

### Acknowledgment

---

Digitalisasi

**A B S T R A C T**

*PT Telkom Indonesia Witel Bandung in implementing Corporate Social Responsibility (CSR) through the Partnership Program strives to support Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) through aspects of financing and assistance in digitalizing businesses. The research problem addresses how the program is implemented and which factors affect its effectiveness, particularly loan repayment sustainability, transparency of payment records, monitoring quality, and the level of MSME's digital adoption. The method used is a qualitative approach with a case study method. Data were collected through interviews with program implementers and assisted MSMEs, field observations of mentoring activities, and document review. The analysis applied George C. Edward III's policy implementation model, communication, resources, disposition, and bureaucratic structure, supported by NVivo based coding. The findings indicate that the financing mechanism has been conducted in a structured, including socialization, selection, verification, distribution, and monitoring. However, the implementation is still faced with high levels of non performing loans, discrepancies in payment data between field conditions and the system, and weak monitoring in certain periods that have an impact on the retention of collateral. In terms of digitalization, assistance has been provided through training and outreach on the use of the UKM Access platform, but its utilization has not been optimal due to low digital literacy among MSMEs and limited equipment. Non digital support, such as free halal certification and enhanced packaging, has yielded the most immediate results and serves as a foundation for expanding digital marketing.*

**Keyword:** *Partnership Program, Corporate Social Responsibility (CSR), MSMEs, Financing, Digitalization*

---

© 2025 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

**PENDAHULUAN**

*Corporate Social Responsibility (CSR)* merupakan kewajiban penting bagi perusahaan untuk berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan sosial dan keberlanjutan lingkungan melalui praktik bisnis yang etis, transparan, serta sejalan dengan regulasi. Dalam kerangka SNI



ISO 26000, CSR dipahami sebagai tanggung jawab organisasi atas dampak keputusan dan aktivitasnya terhadap masyarakat dan lingkungan, dengan tujuan mendukung pembangunan berkelanjutan melalui perilaku yang transparan dan etis serta memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan (Ratnawati, 2023).

Di Indonesia, pelaksanaan CSR pada perusahaan khususnya pada perusahaan BUMN, terikat pada kerangka regulasi yang menuntut perencanaan, koordinasi, serta pelaporan yang akuntabel. Perusahaan diwajibkan melaporkan implementasi CSR sebagai bagian dari praktik keberlanjutan bisnis (OTORITAS JASA KEUANGAN, 2017). Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) BUMN harus dilaksanakan secara terencana agar berjalan efektif dan efisien serta mencapai hasil yang diharapkan (Badan Pemeriksa Keuangan, 2023). Dalam pelaksanaannya, program CSR yang berorientasi pada kemitraan dengan UMKM dan pengembangan lingkungan telah berkembang sebagai salah satu bentuk kontribusi perusahaan terhadap pembangunan sosial dan ekonomi daerah (Sundana, et al 2022).

PT Telkom Indonesia sebagai salah satu BUMN memiliki kewajiban untuk menjalankan tanggung jawab sosial perusahaan melalui program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang diarahkan tidak hanya pada kegiatan sosial, tetapi juga pada pemberdayaan ekonomi masyarakat. Telkom menempatkan pilar ekonomi sebagai prioritas utama pada program CSR melalui program yang berfokus pada akses modal, peningkatan kapasitas, dan dukungan pemasaran (PT Telkom Indonesia, 2022). Salah satu bentuk implementasi programnya adalah Program Kemitraan, yang bertujuan untuk memperkuat kemandirian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) melalui dukungan pembiayaan serta pembinaan usaha. Dalam konteks transformasi ekonomi digital, program kemitraan semakin relevan karena UMKM dituntut mampu beradaptasi dengan perubahan perilaku pasar, pemanfaatan teknologi, serta persaingan yang semakin terbuka (Kemenkominfo, 2021).

Pelaksanaan CSR Telkom pada tingkat daerah di kelola oleh unit operasional, termasuk PT Telkom Indonesia Witel Bandung. Namun implementasi Program kemitraan CSR pada tingkat operasional tidak selalu berjalan lancar. Pada Telkom Witel Bandung program kemitraan dalam aspek pembiayaan masih menghadapi persoalan pengembalian pinjaman, kelemahan monitoring, serta ketidakteraturan pencatatan pembayaran yang berpotensi mengganggu keberlanjutan dana bergulir. Selain itu, upaya pendampingan digitalisasi UMKM belum sepenuhnya efektif karena literasi digital sebagian UMKM binaan masih rendah dan pemanfaatan

platform digital yang disediakan Telkom belum optimal dipakai.

Berbagai kajian terdahulu menunjukkan bahwa program kemitraan CSR pada UMKM umumnya memberi dampak positif seperti peningkatan kapasitas usaha, pemasaran, dan jejaring bisnis. Sejumlah studi juga menyoroti adanya kendala implementasi, misalnya persoalan teknis pada pembinaan, ketidakteraturan administrasi mitra, serta keterbatasan partisipasi dan kemampuan UMKM dalam mengikuti pembinaan digital. Pada masalah tersebut, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) yang perlu diperdalam, yaitu bagaimana implementasi Program Kemitraan dijalankan pada tingkat operasional, khususnya pada aspek pembiayaan yang rentan terhadap pinjaman bermasalah serta isu akuntabilitas dan aspek pendampingan digitalisasi yang sering terkendala pada literasi digital dan keterbatasan perangkat yang dimiliki UMKM. Dengan demikian, penelitian dengan fokus implementasi pada satu wilayah operasional tertentu menjadi penting untuk memberikan gambaran yang lebih spesifik, kontekstual, dan aplikatif.

Penelitian ini menggunakan Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III (Edwards, 1980), yang menekankan empat variabel penentu keberhasilan implementasi, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Variabel komunikasi digunakan untuk menilai kejelasan, konsistensi, dan pemahaman informasi program oleh pelaksana maupun UMKM. Variabel sumber daya menyoroti kecukupan SDM pendamping, waktu, fasilitas, dan kesiapan UMKM dalam memanfaatkan digitalisasi. Variabel disposisi digunakan untuk melihat komitmen dan responsivitas pelaksana dalam pendampingan dan tindak lanjut program. Sementara variabel struktur birokrasi memeriksa keberadaan SOP, mekanisme pelaporan, koordinasi, serta monitoring dan evaluasi yang berpengaruh langsung pada akuntabilitas dan keberlanjutan pembiayaan dan pendampingan digital UMKM.

Secara keseluruhan penelitian ini membahas implementasi Program Kemitraan CSR PT Telkom Indonesia Witel Bandung dalam aspek pembiayaan dan pendampingan digitalisasi UMKM. Berdasarkan latar belakang tersebut penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis implementasi program pada pembiayaan dan upaya mendorong digitalisasi UMKM, serta (2) mengidentifikasi bentuk, mekanisme, faktor pendukung, dan faktor penghambat implementasi pada tingkat operasional. Hasil penelitian yang diharapkan adalah pemetaan temuan implementasi berdasarkan variabel Edward III, termasuk area yang sudah berjalan baik dan area yang perlu diperbaiki. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi masukan bagi pengelola



program untuk memperkuat tata kelola pembiayaan dan meningkatkan efektivitas pendampingan digital seperti metode pelatihan yang lebih praktis, bertahap, serta sesuai tingkat literasi UMKM. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian implementasi program CSR terutama pada pemberdayaan UMKM dengan menunjukkan bagaimana interaksi antar variabel Edward III menjelaskan keberhasilan maupun hambatan program dalam konteks pembiayaan dan transformasi digital UMKM.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus untuk memahami secara mendalam implementasi Program Kemitraan CSR PT Telkom Indonesia Witel Bandung pada aspek pembiayaan dan pendampingan digitalisasi UMKM. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, pengalaman, serta dinamika pelaksanaan program dari berbagai sudut pandang yang terlibat melalui proses pengumpulan data yang fleksibel dan berkembang sesuai temuan lapangan (Creswell, 2018). Penelitian kualitatif juga menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci yang melakukan pengumpulan data secara langsung pada konteks alamiah dengan penekanan pada makna, bukan general (Sugiyono, 2023). Studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada pendalaman fenomena secara empiris dalam konteks aktual, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak terlihat jelas.

Rancangan penelitian disusun untuk melihat implementasi program secara komprehensif pada tingkat operasional Witel Bandung, dengan kerangka analisis model implementasi kebijakan George C. Edward III. Fokus analisis diarahkan pada mekanisme pembiayaan dan pendampingan digitalisasi, termasuk hambatan dan faktor pendukung implementasi yang terjadi di lapangan.

Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pelaksana program dan UMKM binaan, observasi kegiatan pendampingan, serta dokumentasi pendukung. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen internal Telkom, regulasi terkait dan literatur ilmiah yang relevan dengan penelitian. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan menggunakan tiga teknik utama yaitu, Wawancara mendalam untuk menggali informasi mengenai mekanisme program, Observasi untuk melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas pelaksanaan program agar memperoleh data faktual tentang praktik implementasi, dan Dokumentasi dilakukan untuk

mengumpulkan dokumen pendukung untuk memverifikasi dan memperkuat data hasil wawancara dan observasi. Untuk menjamin keabsahan data penelitian ini menggunakan teknik triangulasi data untuk membandingkan informasi antar informan serta mencocokkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik ini digunakan untuk meningkatkan kredibilitas temuan dan memastikan konsistensi data (Sugiyono, 2023).

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman, & Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta kesimpulan/verifikasi (Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, 2014). Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dipilih serta difokuskan sesuai tema penelitian (kondensasi data). Data disajikan dalam bentuk narasi yang memudahkan pembacaan pola implementasi (penyajian data), Selanjutnya, peneliti menarik kesimpulan dan memverifikasinya secara berulang melalui triangulasi hingga diperoleh temuan yang kuat dan konsisten. Untuk membantu penataan data kualitatif, proses pengkodean penelitian ini didukung dengan menggunakan perangkat lunak yaitu NVivo 12 Pro agar klasifikasi tema lebih sistematis.

## HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program kemitraan di Witel Bandung dijalankan melalui dua jalur intervensi. Jalur pertama adalah pembiayaan berbentuk pinjaman lunak atau modal bergulir yang mengikuti tahapan administratif dan verifikasi lapangan. Jalur kedua adalah pendampingan digitalisasi melalui pelatihan dan pembinaan, termasuk sosialisasi pemanfaatan platform digital yang disediakan Telkom. Secara umum, implementasi program telah memiliki prosedur dan bentuk kegiatan yang jelas, namun capaian program berbeda antara pembiayaan dan digitalisasi. Pada aspek pembiayaan menghadapi persoalan keberlanjutan pengembalian, sedangkan digitalisasi menghadapi kendala adopsi karena literasi digital UMKM tidak merata. Untuk memperjelas, ringkasan temuan utama berdasarkan variabel Edward III dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1 Ringkasan Temuan Implementasi Program Kemitraan berdasarkan Variabel Edward III**

Variabel Edward III	Temuan Utama	Dampak terhadap Program
Komunikasi	Muncul perbedaan pemahaman UMKM soal pembiayaan dan prosedur pembayaran	Menurunkan kepatuhan pengembalian dan memicu konflik data pembayaran
Sumber Daya	SDM pendamping terbatas, literasi digital & perangkat	Monitoring pembiayaan tidak maksimal dan adopsi

3507

<b>Disposisi</b>	UMKM belum memadai Pelatihan dan pembinaan berjalan berulang, tindak lanjut berbeda antar UMKM	digital tidak merata Hasil pendampingan tidak seragam, outcome digitalisasi tidak konsisten
<b>Struktur Birokrasi</b>	Alur pembiayaan tertata, tetapi pencatatan pembayaran dan monitoring pada periode tertentu lemah	Meningkatkan pinjaman bermasalah dan menahan agunan

Sumber : Peneliti (2026)

Hasil analisis menunjukkan bahwa dari struktur struktur birokrasi, pembiayaan Program Kemitraan telah berjalan dengan tahapan yang relatif terstruktur mulai dari sosialisasi, pengajuan, verifikasi, penyaluran, hingga monitoring. Pola ini menggambarkan upaya organisasi menjalankan pembiayaan secara berhati-hati agar sesuai dengan tujuan program. Pada temuan lapangan memperlihatkan bahwa struktur prosedural tersebut belum menjamin keberhasilan implementasi apabila kontrol dan pengawasan tidak konsisten.

Temuan utama pada aspek pembiayaan adalah tingginya pinjaman bermasalah, masih ditemukan banyak UMKM yang belum melunasi pinjaman hingga saat ini. Sebagian UMKM beralasan tidak mampu melunasi pinjaman karena usaha menurun atau bangkrut, yang pada akhirnya membuat mereka kehilangan kemampuan pengembalian. Situasi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan pembiayaan bergulir sangat bergantung pada dua aspek: (1) kemampuan usaha mitra bertahan, dan (2) kualitas pengawasan sejak awal. Dalam perspektif Edward III, hal ini terkait langsung dengan variabel sumber daya dan struktur birokrasi.

Penelitian menemukan permasalahan pada akuntabilitas dan validitas pencatatan pembayaran, kasus UMKM yang mengaku sudah membayar lunas secara langsung namun pada sistem masih tercatat belum lunas. Selanjutnya pada kasus pinjaman di bawah jumlah tertentu yang tercatat lunas di sistem, namun ketika dikonfirmasi UMKM beralasan pembayaran dilakukan kepada pegawai Telkom pada saat itu. Temuan ini memperlihatkan potensi celah tata kelola, terutama pada ketertiban jalur pembayaran dan integrasi pencatatan transaksi. Dalam variabel Edward III, masalah ini adalah kombinasi dari struktur birokrasi dan komunikasi.

Penelitian juga menemukan bahwa lemahnya pengelolaan pinjaman bermasalah berdampak pada masih banyaknya agunan yang tertahan di pihak Telkom. Tertahannya agunan menunjukkan bahwa kasus pinjaman bermasalah tidak hanya memengaruhi pengembalian dana, tetapi juga memperpanjang penyelesaian administrasi dan menimbulkan beban penge-



lolaan program. Dalam kerangka implementasi, kondisi ini menegaskan bahwa pembiayaan tidak dapat dinilai berhasil hanya dari sisi penyaluran, tetapi keberhasilan juga ditentukan oleh efektivitasnya monitoring dan penyelesaian pinjaman bermasalah agar program tetap berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendampingan digitalisasi telah dilaksanakan melalui kegiatan peningkatan kapasitas seperti pelatihan pemasaran digital, pembuatan konten termasuk *voice over*, serta sosialisasi pemanfaatan platform digital seperti UKM Access. Observasi kegiatan pelatihan memperlihatkan bahwa pendampingan dilakukan dalam bentuk sosialisasi yang memetakan persoalan UMKM dari sisi produksi, distribusi, dan pemasaran, serta mendorong UMKM memanfaatkan kanal digital untuk memperluas pasar. Temuan ini menunjukkan adanya komitmen pelaksana untuk tidak berhenti pada pembiayaan, tetapi mendorong peningkatan kapasitas UMKM. Temuan utama pada aspek digitalisasi masih adanya hambatan yaitu adopsi digital yang belum merata pada pelaku UMKM yang masih minim literasi digital dan platform yang disediakan Telkom masih belum optimal pemanfaatan oleh UMKM.

Pada hambatan digitalisasi tersebut, penelitian menemukan bahwa dukungan non-digital seperti sertifikasi halal gratis dan pendampingan packaging justru menjadi hasil yang paling cepat terlihat. Legalitas meningkatkan kepercayaan konsumen dan memperluas peluang pasar, sementara kemasan yang lebih menarik membuat produk lebih siap dipasarkan di kanal digital. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi akan lebih efektif apabila dukungan penguatan fondasi usaha terlebih dahulu.

Hasil Penelitian memperlihatkan bahwa keempat variabel Edward III tidak berdiri sendiri. Komunikasi yang belum tegas dan konsisten memengaruhi kepatuhan pengembalian. Sumber daya yang terbatas memengaruhi intensitas monitoring dan tingkat penggunaan digitalisasi. Disposisi pelaksana terlihat positif melalui pembinaan berulang, tetapi hasilnya belum merata karena tindak lanjut dan kesiapan UMKM berbeda. Sementara struktur birokrasi sudah ada dalam bentuk prosedur pembiayaan, tetapi masih perlu penguatan pada kontrol pencatatan pembayaran, integrasi data, dan konsistensi monitoring agar akuntabilitas program terjaga.

Secara keseluruhan, implementasi Program Kemitraan CSR PT Telkom Indonesia Witel Bandung telah menunjukkan kekuatan pada aspek adanya prosedur pembiayaan yang terstruktur dan adanya kegiatan pendampingan yang relevan dengan kebutuhan digitalisasi

3509



UMKM. Namun, masalah pada pelaksanaan program berada pada: (1) keberlanjutan pembiayaan akibat pinjaman bermasalah dan masalah pencatatan pembayaran, (2) lemahnya monitoring pada periode tertentu yang memperbesar akumulasi kasus, (3) hambatan adopsi digital karena literasi digital UMKM yang belum merata sehingga platform belum dimanfaatkan dengan optimal. Dengan demikian, hasil penelitian menegaskan bahwa keberhasilan program bukan hanya ditentukan oleh jumlah bantuan dan pelatihan, melainkan oleh konsistensi tata kelola pembiayaan dan strategi pendampingan digitalisasi yang lebih adaptif terhadap kapasitas UMKM.

## SIMPULAN

Implementasi Program kemitraan CSR PT Telkom Indonesia Witel Bandung pada aspek pembiayaan dan pendampingan digitalisasi UMKM telah berjalan dengan alur yang jelas, namun capaian akhirnya belum merata. Berdasarkan hasil penelitian keberhasilan implementasi dipengaruhi langsung oleh interaksi variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Pada aspek pembiayaan, prosedur penyaluran sudah tertata tetapi efektivitas program terganggu oleh tingginya pinjaman bermasalah, lemahnya keberlanjutan pengembalian, serta akuntabilitas pencatatan pembayaran yang ditandai ketidaksesuaian status pembayaran. Kondisi ini menguatkan bahwa keberadaan SOP belum cukup tanpa kontrol pencatatan dan monitoring yang konsisten, terlebih ditemukan periode pengawasan yang tidak optimal sehingga masalah menumpuk dan berdampak pada tertahannya agunan. Pada aspek digitalisasi, pendampingan telah dilakukan melalui pelatihan dan sosialisasi, namun adopsi digital UMKM belum optimal karena literasi digital dan kesiapan perangkat yang belum merata. Temuan juga menunjukkan dukungan non-digital seperti sertifikasi hala dan penguatan kemasan menjadi hasil yang paling cepat terasa karena langsung meningkatkan kepercayaan dan kesiapan produk, sekaligus menjadi fondasi untuk masuk ke pemasaran digital.

Berdasarkan temuan tersebut, saran praktis ditujukan kepada PT Telkom Indonesia Witel Bandung untuk memperkuat transparansi pembayaran, melakukan audit rekonsiliasi data pinjaman, serta membangun monitoring terjadwal dengan mekanisme peringatan awal, dan dukungan SDM pendamping yang memadai agar penanganan tunggakan lebih cepat. Pada sisi digitalisasi, pendampingan perlu dibuat lebih *hands on* dan bertahap sesuai tingkat literasi UMKM agar platform Telkom benar-benar digunakan dalam praktik usaha. Bagi UMKM binaan, diperlukan peningkatan ketertiban administrasi, disiplin pembayaran melalui jalur



resmi, dan komitmen menerapkan langkah digital sederhana secara konsisten agar manfaat program tidak berhenti pada pelatihan, tetapi berdampak pada peningkatan daya saing usaha.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pemeriksa Keuangan. (2023). Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-1/MBU/03/2023 Tahun 2023 tentang Penugasan Khusus dan Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara. *Peraturan BPK*, 261. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/264274/permen-bumn-no-per-1mbu032023-tahun-2023>
- Creswell, J. W. J. D. C. (2018). RESEARCH DESIGN Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *SAGE Publications, Inc.* <https://doi.org/10.4324/9780429469237>
- Edwards, G. C. (1980). Implementing public policy. In *Washington, D.C. : Congressional Quarterly Press. Washington, D.C. : Congressional Quarterly Press.* <https://archive.org/details/implementingpubl0000edwa/mode/2up>
- Kemenkominfo. (2021). *Rencana Strategis Kemenkominfo 2020-2024 Indonesia.* [https://eppid.kominfo.go.id/storage/uploads/2\\_19\\_Dokumen\\_Renstra\\_Kemenkominfo\\_Tahun\\_2020-2024.pdf](https://eppid.kominfo.go.id/storage/uploads/2_19_Dokumen_Renstra_Kemenkominfo_Tahun_2020-2024.pdf)
- Matthew B. Miles & A. Michael Huberman. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://drive.google.com/drive/folders/1OhU57D22fBoMYe5FuC7hKp-ERSiKcVTe>
- OTORITAS JASA KEUANGAN. (2017). *PERATURAN OTORITAS JASA KEUANGAN NOMOR 51 /POJK.03/2017 TENTANG PENERAPAN KEUANGAN BERKELANJUTAN BAGI LEMBAGA JASA KEUANGAN, EMITEN, DAN PERUSAHAAN PUBLIK. OTORITAS JASA KEUANGAN.* <http://doi.org/10.1080/16070658.2018.1448503%0Awww.udsspace.uds.edu.gh%0Ahttps://doi.org/10.1080/20469047.2017.1409453%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.heliyon.2017.e00298%0Ahttp://www.gainhealth.org/wp-content/uploads/2018/03/Ghana-Development-of-Food-based>
- PT Telkom Indonesia. (2022). *Telkom Dongkrak Potensi Ekonomi Digital Indonesia.* PT Telkom Indonesia. [https://www.telkom.co.id/sites/berita/id\\_ID/news/telkom-dongkrak-potensi-ekonomi-digital-indonesia-1819](https://www.telkom.co.id/sites/berita/id_ID/news/telkom-dongkrak-potensi-ekonomi-digital-indonesia-1819)
- Ratnawati, R. V. (2023). *Annual Report Sekretariat Fasilitasi CSR Jawa Barat.* 1–71.
- Sugiyono, P. D. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D* (Vol. 17).
- Sundana, E. J., Febriana, M, Ismail, Andri Giansyah, F. S. A. (2022). *Sekretariat Fasilitasi Csr Jawa Barat Tahun 2022.*