

**LAPORAN
PENELITIAN KOMPETITIF**



**KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DAN TRANSFORMASI LINGKUNGAN
DI JAWA TIMUR: KAJIAN EKONOMI SOSIAL**

**Suyanto (NIDN: 0716027601)
Aluisius Hery Pratono (NIDN: 0709057204)
Gunawan (NIDN: 0723046801)**

**UNIVERSITAS SURABAYA
APRIL 2015**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian : Kewirausahaan Sosial dan Transformasi Lingkungan di Jawa Timur: Kajian Ekonomi Sosial
Nama Rumpun Ilmu : Ekonomi Pembangunan
Ketua Peneliti
a. Nama Lengkap : Suyanto
b. NIDN : 0716027601
c. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala - 700
d. Fakultas/Program studi : Bisnis dan Ekonomika / Ilmu Ekonomi
e. HP : +62 91 332 713516
f. Alamat surel (e-mail) : suyanto@ubaya.ac.id
Anggota Peneliti (1)
a. Nama Lengkap : Aluisius Hery Pratono
b. NIDN : 0709057204
c. Fakultas / Program Studi : Bisnis dan Ekonomika / Ilmu Ekonomi
Anggota Peneliti (2)
a. Nama Lengkap : Gunawan
b. NIDN : 0723046801
c. Perguruan Tinggi : Universitas Surabaya
Lama Penelitian Keseluruhan : 2 (dua) tahun
Penelitian Tahun ke : 1 (satu) dari 2 tahun
Biaya yang diusulkan : Rp 30.000.000,-
a. Biaya tahun pertama : Rp 15.000.000,-
b. Biaya tahun kedua : Rp 15.000.000,-

Surabaya, 10 April 2015

Menyetujui,
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika



Suyanto, SE, MEc.Dev, PhD
NIDN: 0716027601

Ketua Peneliti

Suyanto
NIDN: 0716027601



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| Halaman Pengesahan | ii |
| Daftar Isi | iii |
| Ringkasan | 1 |
| Bab 1: Pendahuluan | 2 |
| 1.1 Latar Belakang | 2 |
| 1.2 Tujuan Khusus | 4 |
| 1.3 Urgensi Penelitian | 4 |
| 1.4 Outcomes yang akan Dihasilkan | 4 |
| Bab 2: Tinjauan Pustaka | 5 |
| 2.1 Definisi Kewirausahaan Sosial | 5 |
| 2.2 Studi Orientasi Kewirausahaan Sosial | 6 |
| 2.3 Studi Pendahuluan yang telah Dilaksanakan | 7 |
| Bab 3: Metode Penelitian | 10 |
| 3.1 Pengembangan Preposisi | 10 |
| 3.2 Desain Penelitian | 11 |
| 3.3 Model Game Theory | 11 |
| 3.4 Data dan Cara Pengumpulan | 12 |
| Bab 4: Hasil Kajian | 14 |
| 4.1 Kewirausahaan dalam Tiga Perspektif Utama | 14 |
| 4.2 Orientasi Kewirausahaan | 16 |
| 4.3 Modal Sosial dalam Kewirausahaan | 24 |
| 4.4 Berbagai Rerangka Teoritis Kewirausahaan Sosial | 28 |
| 4.5 Konsep Kewirausahaan Sosial yang Ada | 35 |
| 4.6 Inisiatif Kewirausahaan Sosial Dunia | 41 |
| 4.7 Konsep Kewirausahaan Sosial di Jawa Timur | 50 |
| Bab 5: Komparatif Perspektif Kewirausahaan Sosial Dunia dan Studi Kasus Kewirausahaan Sosial di Jawa Timur | 52 |
| 5.1 Komparatif Perspektif Kewirausahaan Sosial Dunia | 52 |
| 5.2 Studi Kasus Kewirausahaan Sosial di Jawa Timur | 67 |
| Bab 6: Kesimpulan | 74 |
| Daftar Pustaka | 75 |

RINGKASAN

Pada tahun pertama pelaksanaannya, penelitian ini membangun konsep kewirausahaan sosial dan penerapannya di salah satu komunitas di Jawa Timur. Konsep kewirausahaan sosial dibangun dengan melakukan kajian literatur sampai membentuk sebuah kajian teoritis yang disusun dalam sebuah buku ajar yang rencananya akan dipublikasikan. Penerapan model kewirausahaan sosial dilakukan pada komunitas ekoturisme di Probolinggo. Dengan menggunakan teknik kuisisioner, wawancara, dan *focus group discussion* (FGD), dibentuk payoff matrix interaksi antara industri pariwisata, masyarakat lokal, dan pemerintah setempat dengan model *game theory*. Hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa partisipasi dari ketiga pihak pelaku dapat memberikan solusi optimum tertinggi. Namun apabila salah satu pihak tidak berpartisipasi, kedua pelaku lainnya akan menderita kerugian sebesar nilai yang mereka investasikan dalam pengembangan daerah pariwisata yang direncanakan. Dengan demikian, kewirausahaan sosial dalam bentuk partisipasi dari pelaku industri, masyarakat sekitar, dan pemerintah daerah sangat diperlukan untuk tercapainya transformasi lingkungan yang telah direncanakan bersama.

Kata Kunci: Kewirausahaan sosial, transformasi lingkungan, *Game theory*.

ABSTRACT

In the first year of this research, the objectives are developing the concept of social entrepreneurship and implementing the conceptual model on one community in East Java. The concept of social entrepreneurship is developed under an extensive review on existing literature with an outcome of theoretical analysis that will be published as a text book. The implementation of social enterprises model is applied on a community in Probolinggo. Using a technique of quizioneire, in-depth interview, and *focus group discussion* (FGD), a payoff matrix for interaction among players (tourism industry, local community, and the local government) is created under game theory model. The result shows that active participation from the three players of ecotourism produce optimum solution for all parties. However, when one of the players withhold from the participation, the other two parties experience loss. This result suggests the importance of social entrepreneurship from all parties to realize the planned environmental transformation.

Keywords: Social entrepreneurship, environmental transformation, Game theory

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Kewirausahaan sosial menjadi salah satu konsep global alternatif untuk mengkaji aktivitas dengan tujuan yang tidak hanya ekonomi semata, tetapi juga mencakup kajian sosial dan lingkungan. Literatur tentang kewirausahaan sosial sedang ‘naik daun’ dewasa ini dikarenakan mampu mengakomodasi kegagalan pasar dan kegagalan pemerintah, yang tidak dapat dilakukan oleh literatur ekonomi utama (*mainstream economics*). Asumsi bahwa pasar dapat mengoreksi distorsi (seperti yang dikemukakan oleh ahli ekonomi Klasik) dan bahwa campurtangan pemerintah dapat mengembalikan perekonomian ke kondisi yang ekuilibrium (seperti yang dikemukakan oleh ahli ekonomi Keynesian) ternyata tidak sepenuhnya memcerminkan kenyataan. Di negara dengan pendapatan menengah ke bawah, kegagalan pasar dan kegagalan pemerintah sering sekali ditemukan. Karena itu, sebuah pemikiran baru seperti kewirausahaan sosial, sangat diperlukan untuk menganalisis secara mendalam aktivitas ekonomi, khususnya organisasi nirlaba dan koperasi.

Inisiatif tentang kewirausahaan sosial telah muncul dengan berbagai alternatif model. Uni Eropa secara penuh mendukung inisiatif kewirausahaan sosial dengan model negara sejahtera (*welfare state*) (Defourny dan Nyssens, 2010). Sementara, model kedermawanan usaha (*venture philanthropy*) merupakan model yang populer di Amerika Serikat. Di Amerika Latin, kewirausahaan sosial seringkali dikaitkan dengan model koperasi (*cooperation*). Model integrasi antara negara sejahtera dan masyarakat sejahtera (*civil society and welfare state*) menjadi model yang disukai di Asia (Nicholls, 2006; Defourny dan Kim, 2011).

Meskipun inisiatif kewirausahaan sosial menjadi diskusi hangat di literatur teoritis, inisiatif ini hanya mendapatkan perhatian kecil dalam konteks kajian terhadap transaksi antar organisasi dan partnership. Drucker (1984) berargumen bahwa proses kewirausahaan di negara berkembang, bersifat “imitasi kreatif”, merujuk pada cara pengadopsian proses produksi dari berbagai belahan dunia. Dengan demikian, perumusan model kewirausahaan sosial untuk Indonesia menjadi sangat penting, untuk memperlihatkan bahwa terdapat model adaptasi yang cocok untuk kondisi Indonesia, yang tidak hanya sekedar mengadopsi langsung dari model yang ada di negara maju.

Penelitian ini mengisi tiga celah (*gaps*) utama dalam literature kewirausahaan sosial. Celah pertama adalah celah teoritis (*theoretical gap*), yang berhubungan dengan antologi kewirausahaan sosial. Meskipun konsep sosial disequilibrium telah menjadi salah satu konsep yang tenar dalam literatur, produk yang dihasilkan dari konsep ini bervariasi dan belum ada konsensus tentang definisi yang tepat tentang kewirausahaan sosial. Mendefinisikan kewirausahaan sosial merupakan tantangan besar tersendiri (Borganza *et al.*, 2010). Karena itu, penelitian ini mencoba mendefinisikan konsep kewirausahaan sosial bagi Indonesia, khususnya Jawa Timur.

Celah kedua yang berusaha diisi adalah celah empiris (*empirical gaps*), yang berhubungan dengan kajian berdasarkan data dan fakta di lapangan. Riset tentang kewirausahaan sosial masih pada tahap embrio. Sebagian besar studi memfokuskan pada kajian konseptual (short, 2009) dan berkisaran pada penemuan model-model baru yang teoritis (Sondhi and Tang, 2011; Diaz-Foncea and Marcuello, 2012; Cardon *et al.*, 2012; Lumpkin *et al.*, 2013). Menurut Nicholls (2007), terbatasnya literatur empiris berkaitan dengan kewirausahaan sosial menjadikan kajian aplikatif sangat diperlukan. Dengan alasan tersebut, penelitian ini mengkaji secara empiris kemungkinan penerapan sebuah model penting, yaitu model Game Theory, di Jawa Timur.

Celah ketiga yang tidak kalah pentingnya adalah celah aplikasi (*axiology gap*). Bornstein (2007) berargumen bahwa permasalahan paling serius dari kewirausahaan sosial adalah terbatasnya sumberdaya keuangan dan kurangnya sumberdaya manusia yang berkualitas. Akibatnya, banyak pemerintah negara berkembang meragukan penerapan kewirausahaan ini bisa berjalan (Borganza *et al.*, 2010). Dalam perkembangannya, aplikasi kewirausahaan sosial berbeda antar negara, bahkan antar negara berkembang di Asia (Defourny dan Kim, 2011). Hal ini memberikan peluang untuk melakukan aplikasi model kewirausahaan sosial yang cocok untuk Indonesia, khususnya Jawa Timur. Karena itu, penelitian ini mengaplikasikan dua konsep penting kewirausahaan sosial untuk mengkaji model aplikatif yang dapat berjalan di Jawa Timur.

Ketiga celah ini menjadi dasar bagi penelitian ini untuk berkontribusi pada literatur, komunitas masyarakat, dan pemerintah daerah.

1.2 TUJUAN KHUSUS

Berdasarkan pada ketiga celah dalam literatur kewirausahaan sosial seperti yang dikemukakan di atas, tujuan khusus dari penelitian ini lebih ditujukan untuk memberikan kontribusi pada celah pertama dan celah kedua, yg terinci sebagai berikut:

1. Membangun konsep kewirausahaan sosial di Indonesia, khususnya di Jawa Timur.
2. Mengkaji secara empiris kewirausahaan sosial di Jawa Timur berkaitan dengan strategic partnership.

1.3 URGENSI PENELITIAN

Terdapat dua alasan penting diperlukannya penelitian ini:

1. Belum adanya konsensus tentang konsep kewirausahaan sosial, baik secara umum maupun di Indonesia. Penelitian ini akan membangun konsep dan definisi aplikatif tentang kewirausahaan sosial di Indonesia, dengan fokus khusus di Jawa Timur.
2. Sangat jarang nya penelitian empiris tentang kewirausahaan sosial, terutama di Indonesia. Dikarenakan literatur terkait masih sebatas embrio, sebagian besar kajian hanya berupa kajian teoritis. Selain itu, sepanjang pengetahuan penulis, belum ada kajian empiris komprehensif tentang kewirausahaan sosial yang dilakukan di Jawa Timur.

1.4 OUTCOMES YANG AKAN DIHASILKAN

Berdasarkan tujuan khusus penelitian tersebut di atas, terdapat dua outcomes utama dari hasil penelitian ini:

1. Tahun pertama penelitian ini akan menghasilkan modul tentang konsep kewirausahaan sosial untuk Jawa Timur.
2. Tahun kedua penelitian akan menghasilkan sebuah tulisan untuk dimuatkan dalam jurnal terakreditasi nasional.

2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 DEFINISI KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

Meskipun istilah kewirausahaan sosial telah ada dalam literatur sejak 1960-an, pembatasan konseptual tentang kewirausahaan sosial masih menjadi perdebatan. Tabel 2.1 memperlihatkan berbagai definisi tentang kewirausahaan sosial yang dikemukakan oleh para ahli di bidang ini. Definisi ini sebagian besar diambil dari publikasi jurnal akademis.

Tabel 2.1 Berbagai Definisi Kewirausahaan Sosial

| Penulis | Definisi |
|--------------------------------|---|
| Nicholls (2006) | Kewirausahaan sosial adalah perpaduan antara manajemen nirlaba dan kewirausahaan komersial, yang digerakan oleh paradigma dan inovasi dari bisnis, kegiatan amal, dan gerakan sosial. |
| Spear (2006) | Sifat dasar dari kewirausahaan sosial adalah kerjasama. |
| Chan <i>et al.</i> (2009) | Kewirausahaan sosial berkaitan erat dengan pembangunan masyarakat luas dan komunitas bersama untuk kegiatan sosial. |
| Zahra <i>et al.</i> (2009) | Kewirausahaan sosial adalah sebuah model bisnis yang bertujuan menyelesaikan masalah-masalah sosial yang dihadapi oleh pelaku bisnis, pemerintah, dan lembaga swadaya masyarakat (LSM). |
| Borzaga <i>et al.</i> (2010) | Kewirausahaan sosial adalah sebuah model untuk barang-barang setengah public yang diperkenalkan oleh organisasi nirlaba untuk tujuan desentralisasi dan sistem kesejahteraan sosial. |
| Hockerts (2010) | Kewirausahaan sosial mencakup tiga usaha utama, yaitu pelaku pasar, pengembangan misi dengan hibah dan amal, dan inovasi untuk menyatukan kepentingan pasar dan masyarakat |
| Defourny dan Kim (2011) | Kewirausahaan sosial adalah model partisipasi dinamis antara struktur pemerintahan, kerjasama, dan kepemilikan bersama. |
| Fagerberg <i>et al.</i> (2011) | Kewirausahaan sosial diasosiasikan dengan aktivitas-aktivitas untuk mempromosikan keputusan partisipatif antara pemangku kepentingan untuk mencapai kepentingan umum. |
| Elson dan Hall (2012) | Kewirausahaan sosial erat kaitannya dengan pendapatan dan ukuran usaha, dengan bagian pendapatan dipergunakan untuk meningkatkan kepentingan umum. |
| Mauksch (2012) | Kewirausahaan sosial adalah sebuah cara untuk mencapai tujuan organisasi dan memuaskan ekspektasi konsumen, dengan tidak hanya mempertimbangkan efisiensi biaya. |

Sumber: kompilasi dari berbagai sumber.

Nicholls (2006) memusatkan definisi kewirausahaan sosial pada konteks perpaduan antara manajemen organisasi nirlaba dan perusahaan komersial yang dijalankan oleh pelaku bisnis, pemberi amal, dan penggerak sosial. Sementara, Spear (2006) memfokuskan pada sifat dasar kewirausahaan dalam konteks kerjasama antar pelakunya. Chan *et al.* (2009) mendefinisikan kewirausahaan sosial dalam sifatnya yang bertujuan untuk pembangunan masyarakat luas dan komunitas bersama.

Adanya *strategic partnership* dalam kewirausahaan sosial dimunculkan oleh Zahra *et al.* (2009) dengan argumen bahwa terdapat tiga kelompok utama yang melakukan kolaborasi, yaitu pelaku bisnis, pemerintah, dan lembaga swadaya masyarakat. Pendapat yang sama, meskipun dengan istilah yang berbeda, juga dikemukakan oleh Hockerts (2010) bahwa tiga pelaku utama kewirausahaan sosial adalah pelaku pasar, badan amal, dan innovator. Sebagai perbandingan kontras, Borzaga *et al.* (2010) memperlihatkan bahwa pelaku utama dalam kewirausahaan sosial adalah organisasi nirlaba.

Partisipasi dinamis dari pelaku kewirausahaan sosial diperlihatkan oleh Defaurny dan Kim (2011). Dalam kaitannya dengan pencapaian kepentingan umum, Fagerbeert *et al.* (2011) juga menyarankan adalah keputusan partisipatif dari pemangku kepentingan. Hal yang berbeda dikemukakan oleh Elson dan Hall (2012) yang lebih memfokuskan argumentasinya pada nilai ekonomis dan menyatakan bahwa kewirausahaan sosial berkaitan dengan bagian pendapatan yang dipergunakan untuk meningkatkan kesejahteraan umum. Mauksch (2012) berpendapat berbeda dengan berargumen bahwa tidak hanya nilai ekonomis, seperti efisiensi biaya, yang diperhatikan, tetapi kepuasan sosial lain lebih mendasar.

2.2 STUDI ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

Studi tentang orientasi kewirausahaan sosial mulai ditemukan di literatur dewasa ini (Tabel 2.2). Wu *et al.* (2008) mengkaji dampak intelektual kapital, termasuk orientasi kewirausahaan, terhadap inovasi perusahaan dan menemukan bahwa efek moderating dari orientasi kewirausahaan lebih besar daripada variabel intelektual kapital lainnya. Sementara, Renko *et al.* (2009) menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk dan investasi modal dan menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan faktor penting yang secara positif mempengaruhi inovasi produk dan investasi modal.

Di lain pihak, Bojica *et al.* (2011) lebih cenderung memfokuskan analisis pada orientasi kewirausahaan sebagai faktor pembeda dalam pengaruh kepemilikan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan, dan memperlihatkan bahwa orientasi kewirausahaan membantu kepemilikan pengetahuan meningkatkan kinerja perusahaan. Parkman *et al.* (2012) dalam studinya tentang orientasi kewirausahaan menemukan bahwa kesuksesan produk dan keunggulan kompetitif perusahaan sangat ditentukan oleh orientasi kewirausahaan. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap persepsi perselisihan

lingkungan dikaji oleh Tang dan Hull (2012) dan menemukan bahwa dampak orientasi kewirausahaan terhadap persepsi perselisihan lingkungan sangatlah tergantung pada perbedaan strategi perusahaan.

Tabel 2.2 Studi tentang Orientasi Kewirausahaan Sosial

| Penulis | Tujuan Studi | Metode | Variabel | Hasil |
|------------------------------|---|--|--|--|
| Wu <i>et al.</i> (2008) | Dampak intelektual kapital, termasuk orientasi kewirausahaan, terhadap inovasi | Analisis regresi terhadap 159 responden | Variabel Dependen (VD): Inovasi Variabel Independen (VI): orientasi kewirausahaan, modal sosial, modal insani, modal pelanggan, dan modal structural. | Efek moderating dari orientasi kewirausahaan lebih besar daripada modal intelektual lainnya. |
| Renko <i>et al.</i> (2009) | Orientasi kewirausahaan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi inovasi produk dan investasi modal. | Analisis regresi terhadap 85 direktur utama dan manajer pengembangan bisnis di usaha bioteknologi | VD: Inovasi produk dan investasi modal. VI: orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, kapasitas teknologi, dan ukuran perusahaan | Orientasi kewirausahaan merupakan faktor penting yang secara positif mempengaruhi inovasi produk dan investasi modal |
| Bojica <i>et al.</i> (2011) | Analisis peran kepemilikan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan, dengan berfokus pada orientasi kewirausahaan yang radikal dan incremental | Analisis regresi terhadap dua kelompok perusahaan: kelompok orientasi kewirausahaan yang radikal dan kelompok orientasi kewirausahaan yang inkremental | VD: kinerja perusahaan VI: orientasi kewirausahaan, pengetahuan pasar, dan pengetahuan teknologi | Orientasi kewirausahaan membantu kepemilikan pengetahuan meningkatkan kinerja perusahaan. Kelompok perusahaan dengan orientasi yang incremental mendapatkan efek positif yang lebih besar. |
| Parkman <i>et al.</i> (2012) | Mengkaji hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kesuksesan produk dan keunggulan kompetitif perusahaan. | Hierarchical linear regression, 122 responden | VD: kesuksesan produk, keunggulan kompetitif perusahaan. VI: orientasi kewirausahaan dan kapasitas inovasi | Orientasi kewirausahaan secara positif mempengaruhi kesuksesan produk dan keunggulan kompetitif perusahaan |
| Tang dan Hull (2012) | Analisis terhadap pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap persepsi perselisihan lingkungan, dalam tiga strategi perusahaan: pemasaran, biaya, dan inovasi | Explanatory factor analysis (EFA) | VD: persepsi perselisihan lingkungan VI: Orientasi kewirausahaan (OK) Variabel control: ukuran perusahaan, umur perusahaan, jumlah pesaing, konsentrasi industri. Variabel interaksi: antara OK dan pesaing; antara OK dan konsentrasi industri | Dampak orientasi kewirausahaan terhadap persepsi perselisihan lingkungan tergantung pada perbedaan strategi perusahaan. |

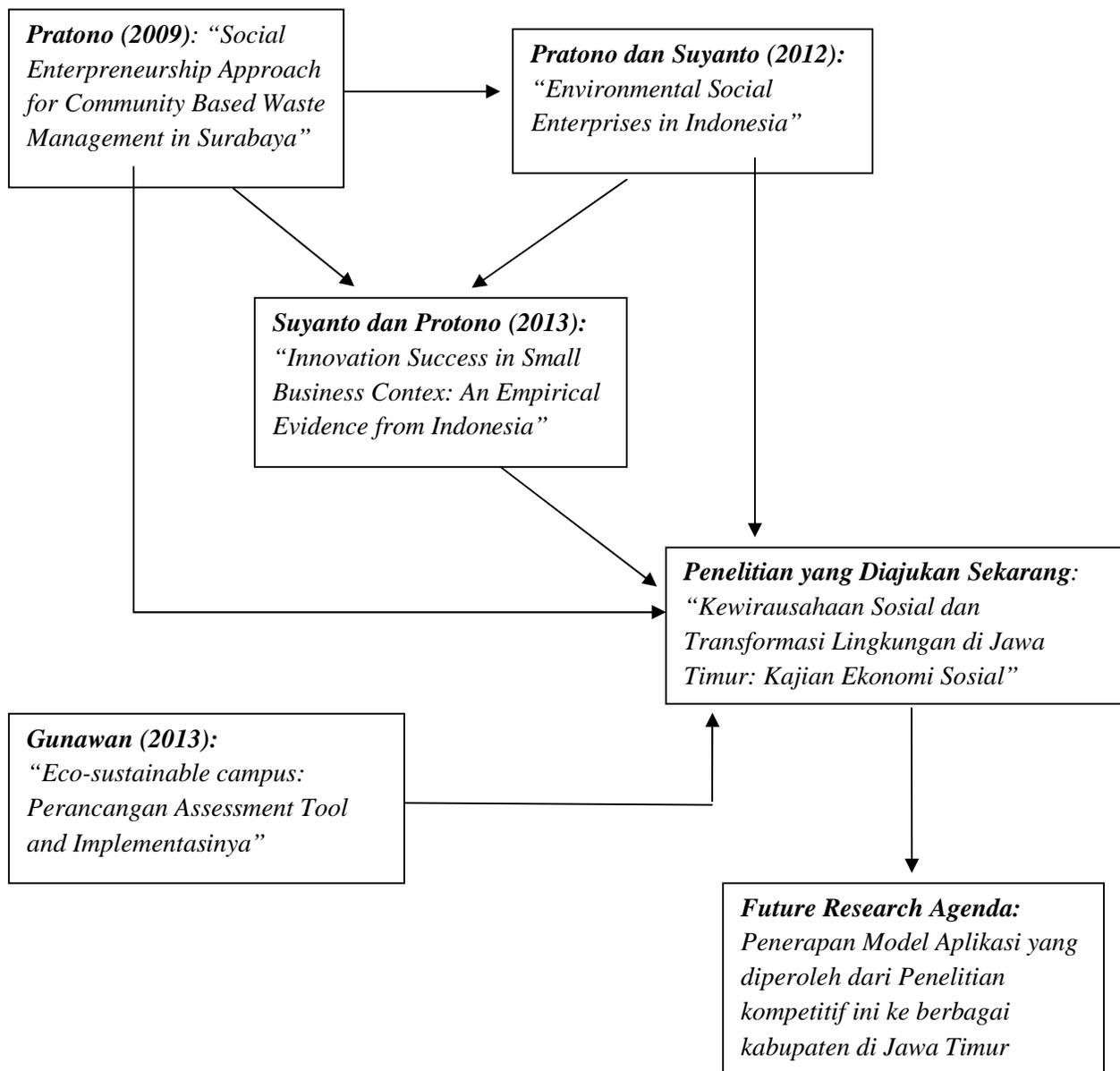
Sumber: hasil kompilasi penulis dari berbagai sumber.

2.3 STUDI PENDAHULUAN YANG TELAH DILAKSANAKAN

Kegiatan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini telah dilakukan oleh para peneliti sejak 2009. Secara ringkas, peta jalan (roadmap) penelitian diperlihatkan pada Gambar 2.1 (pada halaman selanjutnya). Penelitian awal tentang kewirausahaan

sosial ini dilakukan oleh Pratono (2009) dengan fokus pada kewirausahaan sosial dalam pemanfaatan limbah sampah di Surabaya. Dengan mengambil studi kasus yang dilakukan oleh masyarakat kecamatan Kalirungkut, penelitian terdahulu ini mengidentifikasi adanya partisipasi sukarela dari kelompok masyarakat dan perguruan tinggi dalam membantu pemanfaatan sampah untuk kegunaan lebih lanjut (re-use, reduce, re-cycle). Fokus utama adalah pada isu transformasi lingkungan yang dilakukan oleh masyarakat dalam kerjasamanya dengan pihak perguruan tinggi.

Gambar 2.1 **Peta Jalan Penelitian**
(Dari Penelitian Terdahulu yang Dilakukan Penulis, sampai Penelitian yang Diusulkan)



Pada pertengahan 2012, penelitian ini dikembangkan lebih lanjut ke dalam cakupan yang lebih luas, pada tingkatan kota Surabaya (Pratono dan Suyanto, 2012). Isu yang diteliti dikembangkan pada tidak hanya keterlibatan kelompok masyarakat, tetapi juga pada isu partnership dan perilaku antar pelaku dalam mendukung kewirausahaan sosial. Pada penelitian kedua ini, temuan yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat perilaku ekonomi rasional antar pelaku kewirausahaan sosial dalam pelestarian lingkungan. Tiga kelompok pelaku yang diteliti, yaitu organisasi masyarakat, pemerintah, dan pelaku bisnis, melakukan kontribusi pada kewirausahaan sosial berdasarkan kemungkinan manfaat yang akan mereka peroleh.

Untuk melihat konteks kewirausahaan sosial dalam perpektif usaha kecil menengah, peneliti melakukan kajian terhadap hubungan kewirausahaan sosial dengan orientasi inovasi (Suyanto dan Pratono, 2013). Kajian dilakukan dengan menggunakan analisis faktor dan regresi terhadap data-data interview dan *focus group discussion* (FGD).

Berdasarkan temuan pada penelitian 2012 dan 2013 bahwa terdapat strategi partnership yang dipergunakan oleh masing-masing kelompok pelaku kewirausahaan sosial untuk memaksimalkan manfaat atau payoffs masing-masing. Ditambah dengan studi yang dilakukan oleh Gunawan (2013) mengenai pentingnya eco-sustainable campus dalam implementasi kepada pihak stakeholder. Ketiga peneliti kemudian mengembangkan proposal penelitian lebih lanjut yang berusaha menjawab dan mencari model kewirausahaan sosial di Jawa Timur. Karena itu, muncullah proposal penelitian yang diajukan ini untuk menemukan model baru yang aplikatif bagi Jawa Timur.

Penelitian berikutnya yang direncanakan setelah penemuan model alternatif dalam penelitian yang diajukan ini adalah mengkaji penerapan model aplikatif di berbagai bentuk kewirausahaan sosial di berbagai daerah di Jawa Timur. Rencana penelitian ini baru bisa dilakukan setelah temuan model aplikatif yang diajukan dalam proposal penelitian ini.

3 METODE PENELITIAN

3.1 PENGEMBANGAN PREPOSISI

Pengembangan preposisi dilakukan dalam penelitian ini dikarenakan penggunaan metode kualitatif yang dikombinasikan dengan metode kuantitatif. Dua preposisi dikembangkan untuk menjawab permasalahan riset yang ada. Preposisi pertama akan dikaji melalui metode penelitian kualitatif dan preposisi kedua dikaji dengan metode penelitian kuantitatif.

Preposisi 1: model kewirausahaan sosial berjalan ketika terjadi kegagalan pasar dan kegagalan pemerintah.

Institusi sosial di berbagai sektor mencerminkan konflik kepentingan yang bersumber dari perilaku *rent-seeking* (Dejardin, 2011). Sehingga terjadi adanya kegagalan pasar dan kegagalan pemerintah (Jaffe dan Koditschek, 2001; Klomp and Haan, 2013). Strategi partnership memungkinkan untuk diterapkan sebagai salah satu strategi keberlangsungan kewirausahaan sosial dari adanya kegagalan pemerintah (Broadbent dan Laughlin, 2003). Peraturan pemerintah no. 18/2008 berkaitan dengan manajemen limbah menjadi salah satu contoh aturan legal untuk memaksa pihak-pihak terkait untuk mendukung kebijakan manajemen limbah nasional. Namun dalam kenyataannya, masih banyak kota yang bermasalah dengan tempat pembuangan akhir (TPA) dikarenakan terbatasnya ketersediaan tanah dan buruknya sistem pembuangan (Meidiana dan Gamse, 2010).

Preposisi 2: Kemungkinan pengadopsian prinsip kewirausahaan sosial berkaitan dengan payoff yang dihadapi masing-masing partner strategic.

Kemungkinan untuk menjalankan proses kewirausahaan sosial tergantung pada pihak-pihak yang ber-partner. Korsgaard (2011) memperlihatkan bahwa proses kewirausahaan sosial ditentukan terutama oleh transformasi dan mobilisasi. Karakteristik pelaku, baik individu maupun kelompok, dan pengetahuan yang cukup tentang tujuan sosial juga memainkan peran yang penting dalam kewirausahaan sosial (Lundqvist dan Middleton, 2010). Kesepakatan kerjasama antar pelaku kewirausahaan sosial dapat terjadi apabila masing-masing pelaku dapat melakukan penawaran (*binding agreement*) terhadap kemungkinan hasil yang diperoleh masing-masing pihak (*payoffs*). Ketika individu dalam

masyarakat menggunakan sumberdaya secara bijaksana, sebagai contoh dengan melakukan daur ulang dan menggunakan transportasi umum, masyarakat secara keseluruhan mengarah ke kewirausahaan sosial yang berkelanjutan (McKenzie-Mohr, Lee, Schulz, dan Kotler, 2011). Dengan adanya perjanjian terhadap payoffs, para pelaku merasa nyaman dan percaya dengan partner strategis-nya (Graebner, 2009).

3.2 DESAIN PENELITIAN

Untuk mengkaji fenomena kewirausahaan sosial yang kompleks, peneliti sebuah model studi kasus untuk penerapan model teoritis yang holistik dengan kejadian nyata. Penelitian seperti ini memerlukan kombinasi yang baik antara pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Hasil kesepakatan masing-masing pelaku dapat dikaji secara efektif menggunakan kedua pendekatan tersebut.

Pendekatan kualitatif membantu peneliti untuk memahami pelaku dan konteks sosial dan budaya di lingkungan pelaku. Pendekatan ini memungkinkan interaksi yang baik antar peneliti dengan pihak yang diwawancarai, baik melalui dialog interaktif dan percakapan dinamis untuk menghasilkan pemahaman yang sama (Branthwaite dan Patterson, 2011).

Penelitian ini mengkombinasikan interview, perekaman dengan audio dan video, penulisan script hasil interview, focus group discussion (FGD), dan triangulasi untuk mengkaji fenomena kewirausahaan sosial yang kompleks. FGD mengakomodasi ide-ide kelompok dan mereduksi ide-ide individu yang mungkin muncul dalam wawancara. Penulisan script hasil wawancara mengurangi self-serving bias dikarenakan adanya pengawasan etik (Glagowska *et al.*, 2011). Sementara, triangulasi memastikan hasil penelitian tidak bias ke arah pendapat individu saja.

Setelah dilakukannya pengumpulan data dengan pendekatan kualitatif, analisis kuantitatif dilakukan untuk mengkaji posisi pelaku dalam kewirausahaan sosial dengan menggunakan game theory. Bagian selanjutnya akan menjelaskan lebih mendetail model ini.

3.3 MODEL GAME THEORY

Model Game Theory dapat diaplikasikan untuk kajian kewirausahaan sosial. Kelebihan model ini adalah dapat mengakomodasi adanya koordinasi antar pelaku dan memungkinkan kesepakatan payoffs antar pelaku.

Dalam Game Theory, kesepakatan antar pelaku dilukiskan dalam sebuah kotak permainan dengan nilai payoffs untuk masing-masing pelaku. Sebagai contoh, kewirausahaan sosial terjadi karena interaksi dua pelaku: kelompok masyarakat dan pelaku bisnis. Nilai payoffs untuk masing-masing pelaku diperlihatkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1: Contoh Tabel Payoff Game Theory

| | | Masyarakat Lokal | |
|---------------|--------------|------------------|--------|
| | | Berinvestasi | Tidak |
| Pelaku Bisnis | Berinvestasi | 200; 50 | -2; 0 |
| | Tidak | 0; -1 | -1; -1 |

Tabel 3.1 memperlihatkan empat kemungkinan alternatif yang mungkin terjadi dalam strategi partnership antar masyarakat lokal dan pelaku bisnis. Kemungkinan pertama adalah apabila pelaku bisnis memutuskan untuk berinvestasi dalam kewirausahaan sosial dan masyarakat lokal juga memutuskan untuk berinvestasi. Payoff yang diterima oleh pelaku bisnis adalah sebesar Rp 200 milyar dan payoff untuk masyarakat lokal adalah sebesar Rp 50 milyar. Kemungkinan kedua, pelaku bisnis berinvestasi tetapi masyarakat lokal tidak. Sehingga payoff untuk pelaku bisnis sebesar -Rp 2 juta, yang berarti biaya bagi pelaku bisnis, dan payoff untuk masyarakat lokal adalah nol.

Kemungkinan ketiga adalah pelaku bisnis tidak berinvestasi tetapi masyarakat lokal berinvestasi. Payoff yang muncul adalah pelaku bisnis tidak mendapatkan apa-apa (nol), sedangkan masyarakat lokal rugi sebesar Rp 1 juta. Kemungkinan keempat terjadi apabila keduanya tidak melakukan investasi, sehingga terjadi biaya sebesar Rp 1 juta.

Dari keempat alternatif ini, the best solution untuk kedua belah pihak adalah berinvestasi. Alternatif pertama ini dinamakan Nash Equilibrium, sesuai dengan nama penemunya: John Nash. The best solution ini dapat tercapai apabila kedua belah pihak melakukan kesepakatan untuk bekerjasama dan saling percaya.

3.4 DATA DAN CARA PENGUMPULAN

Model studi kasus yang dipergunakan dalam penelitian ini melibatkan 3 komunitas. Pengumpulan data untuk kedua studi kasus dilakukan dengan kombinasi pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif melalui prosedur berikut: (1) semi-structured interview untuk komunitas sosial dan rekanannya; (2) diskusi secara langsung dengan komunitas sosial dan rekanannya melalui pembicaraan telpon; (3) pendokumentasian data

hasil interview dan diskusi lewat telpon ke dalam bentuk script; (4) FGD dilakukan untuk mengkaji dinamika proses pengambilan keputusan antar pelaku kewirausahaan sosial; (5) pendokumentasian FGD juga dilakukan dalam bentuk script. Dari prosedur pengumpulan ini dapat diperoleh dataset untuk dianalisis dalam model *Game Theory*.

Tahapan pertama dalam pengumpulan data tergantung pada tiga interview pilot yang dilakukan terhadap pemimpin komunitas sosial. Kemudian, dilakukan pula interview kepada sejumlah kecil orang yang merupakan sukarelawan dalam kewirausahaan sosial untuk mengkaji proses pengambilan keputusan dalam komunitas. Untuk memastikan bahwa sampel yang diambil mencakup pihak-pihak kunci, penelitian ini mengadopsi pengambilan sample secara ‘bola salju’ (*snow ball approach*).

BAB 4

HASIL KAJIAN TEORITIS TENTANG KONSEP KEWIRAUSAHAAN DAN KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

4.1 KEWIRAUSAHAAN DALAM TIGA PERSPEKTIF UTAMA

Konsep kewirausahaan menyediakan harapan tidak hanya untuk bisnis berkelas dunia, tetapi juga kepada usaha ekonomi yang baru muncul. Politisi di berbagai negara mencoba menggunakan konsep ini untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan menyediakan lapangan kerja baru. Guru-guru di sekolah menggunakan konsep ini untuk memotivasi muridnya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menjalankan sebuah perusahaan daripada hanya sekedar mencari pekerjaan. Di universitas, kelompok kewirausahaan merupakan klub sosial paling populer bagi para mahasiswa. Konsep kewirausahaan tidak hanya populer di kalangan praktisi, tetapi juga populer di kalangan akademisi. Namun demikian, masih terdapat banyak sekali perdebatan mengenai konsep kewirausahaan ini.

Salah satu pendapat yang paling populer menyatakan bahwa wiraswasta adalah orang yang menjalankan perusahaan mereka sendiri, dengan bekerja sendiri atau dengan membangun sebuah bisnis kecil. Pandangan ini memandang kriteria dari kewirausahaan berdasarkan hanya pada konteks organisasi, bukan dari tipe perilaku atau kinerja (Audretsch, 2012). Pada kenyataannya, perusahaan-perusahaan yang mengacu pada pendapat ini berukuran tetap saja kecil selama bertahun-tahun, sehingga tidak bisa masuk dalam kategori kewirausahaan dilihat dari kriteria lamanya perusahaan tersebut didirikan. Di sisi lain, kewirausahaan mengacu pada bagaimana sebuah perusahaan didirikan dengan tantangan bahwa wiraswasta tersebut akan bekerja untuk dirinya sendiri (Kroeck, Bullough, & Reynold, 2010), sementara orang lain mempertimbangkan untuk menjadi karyawan yang bekerja untuk orang lain (Segal, Borgia, & Schoenfeld, 2005). Kriteria lain mengacu pada kepemilikan bisnis, termasuk kriteria bisnis keluarga, sementara usia jelas bukan menjadi pertimbangan dalam menjalankan kewirausahaan. Faktanya, wirausaha telah digunakan sebagai proksi untuk ketidakformalan dengan berbagai pertimbangan (Webb, Bruton, Tihanyi, & Ireland, 2013). Perbedaan antara wiraswasta dan manajer melambangkan dua jenis kutub perilaku yang berbeda dan telah menjadi sesuatu yang umum dalam sejarah di literatur ekonomi (Zaratigui & Rababe, 2005).

Pendapat kedua mengacu pada karya Schumpeter yang menyatakan bahwa wirausaha diasosiasikan dengan inovator. Menurut Schumpeter, wirausaha merupakan

pendorong utama inovasi, yang menjadi dasar bagi pertumbuhan dan pembangunan ekonomi. Penggunaan konsep wirausaha Schumpeter untuk menganalisa tindakan dan inovasi seseorang telah mendorong arti kewirausahaan melebihi konteks bisnis dan membuka kemungkinan penelitian di berbagai bidang melalui berbagai cara (Betta, Jones, & Latham, 2010). Akademisi secara umum menginterpretasikan pendapat Schumpeter ini sebagai fungsi kewirausahaan di luar perusahaan besar yang sedang menguasai pasar dan umumnya ditujukan untuk perusahaan baru dengan skala kecil (Audretsch, 2012). Schumpeter berpendapat bahwa kapitalisme mungkin ditakdirkan kepada kehancuran. Sebuah implikasi penting terkait dengan peraturan pemerintah dapat ditarik dari sudut pandang bahwa proses creative destruction adalah fakta penting dari kapitalisme (Harvey, Kiessling, & Moeller, 2010). Inovasi dan kewirausahaan adalah esensi dari masyarakat kapitalis, sedangkan sejauh mana keterkaitan antara kewirausahaan dan kepemilikan modal masih menjadi perdebatan.

Bentuk dari kewirausahaan berhubungan langsung dengan teknologi *self-based* pada *self-care* dan *self-knowledge*. Wirausahawan adalah seseorang yang bersedia mengganti pekerjaannya dan menargetkan kehidupan pribadinya. Bekerja untuk diri sendiri adalah kewirausahaan dan hasil akhirnya adalah perkembangan pribadi yang diproyeksikan menuju pembentukan tatanan pribadi yang baru dengan tujuan untuk keuntungan hidup (Betta, Jones, & Latham, 2010). Sebagai tambahan, wirausahawan berbeda dengan kapitalis. Wirausahawan mengacu pada kompetensi dalam mengelola bisnis untuk berhadapan dengan risiko yang besar “karena modal mereka tidak cukup besar untuk menanggung kerugian yang besar” (Marshall, 1961). Sedangkan, kapitalis menekankan pada “*more cash than dash*” (Reisman). Selain itu, Schumpeterian juga menggambarkan perbedaan antara wirausahawan yang inovatif dengan wirausahawan yang replikatif.

Pandangan ketiga muncul dari tradisi Austrian, seperti Von Mises, Kirzner, dan Shackle. Pandangan ini merupakan pandangan alternatif terhadap karya Schumpeter. Mereka mengkritisi teori neoklasik dengan model persaingan sempurna, yang mengabaikan peran penting dari kewirausahaan dalam ekonomi. Kirznerian secara spesifik mempertimbangkan bahwa keberhasilan dari sebuah perusahaan terletak pada proses untuk merebut peluang pasar bahkan pada situasi pasar yang tidak pasti. Hal ini disebut dengan *proactive market-driven behavior* (Sundqvist, Kyläheiko, Kuivalainen, & Candogan, 2012). Ludwin von Mises (1881-1973) memfokuskan pada fungsi kewirausahaan untuk

pengelolaan sumber dana secara rasional, yang menjadi alternatif komtemporer dari pemikiran Schumpeter (McCaffrey, 2013).

Kewirausahaan menjelaskan dan memprediksi fenomena empiris yang belum dijelaskan atau belum bisa diprediksi oleh manajemen stratejik. Secara spesifik, manajemen stratejik memeriksa bagaimana perusahaan mencapai objektifnya. Sedangkan, kewirausahaan dapat terjadi bahkan sebelum perusahaan tersebut didirikan, ada di saat perusahaan tidak ada, dan berlangsung pada tingkatan yang lebih rendah dari level analisis perusahaan (Shane, 2012).

4.2 ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

Orientasi kewirausahaan mengacu pada cara perusahaan untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Teori fenomena orientasi kewirausahaan telah muncul selama 30 tahun dengan tujuan untuk memahami kekuatan yang menjadi pendorong bagi organisasi wirausaha dalam mencapai kinerja terbaik (Covin & Wales, 2012). Gagasan mengenai orientasi kewirausahaan sudah ada sejak tahun 1973, ketika pencarian peluang baru dengan kinerja terbaik berada di bawah lingkungan ketidakpastian yang dianggap sebagai bagian dari modus pembuatan strategi (Mintberg, 1973). Hal ini berbeda dari konsep kewirausahaan yang mengacu pada pendirian usaha baru sebagai tantangan pribadi untuk masing – masing karyawannya (Kroek, Bullough, & Reynold, 2010).

Konseptualisasi dari orientasi kewirausahaan telah menjadi fenomena karena konstruksi dasar dari orientasi kewirausahaan ini menekankan pada inovasi, pengambilan risiko, serta perilaku proaktif yang didefinisikan sebagai dimensi tunggal (Miller, 1983). Ini adalah hal yang penting bahwa konstruksi tersebut telah muncul dengan beberapa elemen lain karena konseptualisasi fenomena tersebut tidak memiliki objektif yang benar atau salah. Oleh karena itu, untuk membuat orientasi kewirausahaan dapat berkembang, otonomi sebagai kebebasan untuk bertindak dianggap menjadi kekuatan lain untuk mendorong nilai kewirausahaan. Otonomi dan agresivitas memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan inisiatif kewirausahaannya secara fleksibel (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009).

4.2.1 Inovasi

Inovasi mengacu pada kekreativitasan dalam menggunakan sumber daya yang berarti produk baru atau metode baru. Inovasi mengacu pada fungsi produk baru yang mencakup baik komoditas baru maupun bentuk baru dari organisasi seperti merger, restrukturisasi organisasi, ekspansi bisnis, atau pembukaan pasar baru (Schumpeter, 1939). Wakil dari inovasi dapat menunjuk kepada jumlah kutipan paten, ekspansi bisnis, dan jenis akuisisi (Li, Maggiti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013). Ini adalah tentang konsep 'keorisinilan dan keunikan' pada suatu bisnis yang muncul dari kapasitas mereka untuk melakukan kreativitas dan tanggap terhadap pengetahuan yang memungkinkan mereka untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Altinay & Wang, 2011). Para ahli telah menafsirkan inovasi sebagai ide dari Schumpeter bahwa fungsi kewirausahaan berlangsung di luar perusahaan besar yang berkewajiban dan perusahaan kecil (Audretsch, 2012). Sebagai tambahan, pemikiran Schumpeter menunjukkan bahwa kapitalisme bisa mendorong kehancuran bagi perusahaan karena proses dari inovasi berasal dari usaha baru maupun bisnis kecil. Masalah ini telah menjadi sebuah fakta yang penting dalam masyarakat penganut kapitalisme (Harvey, Kiessling, & Moeller, 2010).

Schumpeterian menganggap bahwa perubahan yang efektif hanya akan datang dari dalam organisasi atau inisiatif pribadi. Kegunaan dari Schumpeter ini adalah untuk menganalisa praktik pribadi dan inovasi sebagai bentuk dari kewirausahaan yang dapat memperkuat gagasan dari kewirausahaan di luar konteks bisnis dan membuka kemungkinan untuk melakukan penelitian lebih lanjut pada berbagai bidang (Betta, Jones, & Latham, 2010). Perusahaan dengan tingkat orientasi kewirausahaan yang tinggi akan memberikan upaya yang lebih besar dalam melakukan inovasi melalui penekanan pada penelitian dan pengembangan daripada perusahaan lainnya. Namun, setiap perusahaan membutuhkan inovasi yang berbeda untuk dapat mencapai keberhasilan inovasi. Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang lebih besar memiliki keinginan untuk meningkatkan inovasi melalui sistem *reward* (Andersén, 2010). Oleh karena itu, semakin besar proporsi dari karyawan yang terampil, semakin besar pula peran spesialisasi, juga akan lebih besar pula kapasitas untuk meningkatkan inovasi. Hal ini juga membuktikan bahwa perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi akan lebih berperilaku sebagai wirausaha dalam penciptaan inovasi yang melebihi produk yang sederhana. Mereka akan secara kostan mencari dan menyaring informasi untuk meningkatkan ide inovasi produk yang mendorong tingkat profitabilitas dan keunggulan kompetitif (Covin &

Lumpkin, 2011). Sedangkan, persepsi konsumen terhadap kekhasan produk menentukan pengadopsian produk baru (Ma, Yang, & Mourali, 2013).

Pada tingkat perusahaan, manajemen puncak bertanggung jawab pada strategi pengambilan keputusan dalam sebuah inovasi. Mereka memainkan peran penting tidak hanya untuk meningkatkan inovasi, tetapi juga untuk memenangkan inovasi dengan memfasilitasi eksperimen, yang akan memberikan risiko yang lebih besar bagi perusahaan (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009). Inovasi pada semua tingkat dalam perusahaan sangatlah bergantung pada bagaimana pemilik sekaligus manager mengidentifikasi informasi serta pengetahuan. Proses pengambilan keputusan dari inovasi melibatkan dua elemen yaitu: intensitas yang mengacu pada upaya kognitif manajer dalam proses pencarian dan proses pemilihan.

Sorotan dari manajemen puncak dapat berhubungan pengetahuan yang jelas dan menonjol karena jumlah produk yang inovatif bergantung pada proses seleksi dan pencarian informasi (Li, Maggiti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013). Sorotan yang melibatkan notifikasi, interpretasi, serta fokus pada peroleh informasi dan pengetahuan membutuhkan jaringan pengetahuan dan strategi kolektif untuk meningkatkan inovasi (Alexi, George, & Salter, 2013).

Untuk perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang besar, inovasi menjadi pusat dari proses dalam organisasi tersebut. Inovasi yang radikal muncul dari produk baru yang merupakan hasil dari teknologi. Perusahaan besar yang lebih efisien pada inovasi radikal akan berproses hingga batas tertentu. Saat fungsi teknologi menjadi sangat matang dan melebihi keuntungan finansial, perusahaan akan memilih inovasi produk radikal dengan teknologi yang lebih rendah (Elselman, 2013). Dalam konteks bisnis keluarga, peran pemilik yang sekaligus adalah manajer sangat berpengaruh untuk menentukan pemberhentian dalam penggunaan teknologi. Sedangkan, perusahaan publik akan menggunakan teori yang standar pada perubahan teknologi (Konig, Kammerlanders, & Enders, 2013).

Inovasi mengharuskan perusahaan untuk mengatur kombinasi sumber dayanya untuk menggali peluang bisnis. Kombinasi sumber daya Schumpeter melibatkan lebih banyak aktivitas kewirausahaan yang menggambarkan perbedaan antara inovasi radikal dan inovasi inkremental. Secara spesifik, kewirausahaan yang inovatif dapat terjadi ketika perusahaan tidak ada atau pada tingkatan yang lebih rendah dari level analisis perusahaan

(Shane, 2012). Selain itu, perusahaan yang memberi penekanan pada kinerja jangka pendek cenderung memiliki inovasi yang buruk (Rubera & Kirca, 2012).

4.2.2 Perilaku pengambilan risiko

Perilaku pengambilan risiko mengacu pada kesediaan perusahaan untuk mengambil keputusan dengan risiko tinggi untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi. Dimensi pengambilan risiko dikaitkan dengan risiko kegagalan yang tinggi. Risiko yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tidak akan ada lagi pada industri. Namun, perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi biasanya bukanlah tipe pengambil risiko dan cenderung mengambil risiko yang lebih rendah daripada yang lain (Andersén, 2010).

Perilaku pengambilan risiko mengacu pada usaha perusahaan untuk menciptakan produk yang inovatif atau bentuk baru dari organisasi dengan menahan komitmen pada tingkatan tertentu dari ketidakpastian di masa yang akan datang (Pearce II, Fritz, & Davis, 2010). Semakin luas perusahaan untuk mendapatkan ide atau metode baru, semakin tinggi pula risiko yang harus ditanggung oleh perusahaan. Semakin jauh pencarian yang dilakukan oleh manajemen puncak, semakin tinggi pula inovasi yang akan tersedia (Li, Maggiti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013).

Dalam ilmu ekonomi, fungsi utilitas telah menjadi pendekatan umum untuk memahami bagaimana respon seseorang terhadap risiko ekonomi. Secara spesifik, konsumen akan membuat pilihan dengan memaksimalkan utilitas yang diharapkan (Bernoulli, 1954). Pontensi bias terjadi apabila penilaian risiko cenderung menganggap bahwa potensi risiko akan lebih besar dari potensi keuntungan yang akan membawa kepada kesalahan dalam penilaian (Kahneman, 2011).

Risiko juga akan muncul dari sistem relasi yang buruk, terutama ketika organisasi gagal untuk memperbaiki jaringannya. Oleh karena itu, usaha transformasi dalam rangka meningkatkan sistem relasi perlu untuk dilakukan kembali (Kahn, Barton, & Fellows, 2013). Perusahaan dengan orientasi inovasi yang besar akan menemui risiko kegagalan yang lebih besar. Perusahaan perlu untuk mengantisipasi kelenturan dari inovasi sebelumnya yang membutuhkan fleksibilitas dari inovasi mereka (McKinley, Latham, & Braun, 2013). Inovasi teknologi dan komersialisasi sangat berisiko di mana manajer cenderung memilih target jangka pendek untuk kepentingan pribadi daripada perkembangan jangka panjang untuk perusahaan.

Perusahaan dengan tingkat orientasi kewirausahaan yang tinggi lebih memilih untuk berani dalam bertindak yang ditunjukkan pada perilaku pengambilan risiko. Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi cenderung memiliki pandangan yang berbeda mengenai risiko dan menganggap bahwa risiko yang akan mereka hadapi mencerminkan *return* yang akan mereka dapatkan (Scordis, 2012). Hal ini berbeda dengan tindakan gegabah, yang mengacu pada penghindaran risiko dan tindakan yang berani terhadap risiko. Perusahaan dengan orientasi strategi jangka panjang cenderung untuk mengambil risiko yang digunakan untuk inovasi dengan menggunakan kemampuan mereka secara efektif. Estimasi yang berlebihan dari perusahaan tentang risiko dari suatu investasi, memacu keengganan untuk melakukan inovasi. Penghindaran risiko adalah masalah umum yang terjadi pada perusahaan yang lebih memilih untuk berada pada zona nyaman, terutama ketika hal buruk diprediksikan akan datang.

4.2.3 Proaktif

Perilaku proaktif mengacu pada respon yang inisiatif untuk merespon peluang dalam pasar terhadap produk atau jasa baru. Perusahaan yang proaktif melibatkan upaya swadaya untuk merubah lingkungan kerja mereka dengan cara memanfaatkan peluang yang ada (Parker, Bindl, & Strauss, 2010) untuk meningkatkan pertumbuhan pada pasar yang ada (Pearce II, Fritz, & Davis, 2010). Ini berarti menantang status quo dari perusahaan dengan orientasi yang kuat untuk mengidentifikasi peluang pasar baru dan memberikan respon yang cepat untuk meraih keuntungan (de Jong & de Ruyter, 2004).

Perusahaan perlu untuk menjadi lebih proaktif dalam meraih kesempatan pada pasar dan secara aktif terlibat pada kegiatan yang inovatif untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Li, Guo, Liu, & Li, 2008). Keputusan untuk diversifikasi dikaitkan dengan target dan kesempatan untuk meningkatkan sumber daya manusia. Secara spesifik, perusahaan cenderung untuk memperluas bisnis mereka ke dalam industri yang masih memiliki hubungan dengan inti bisnis (Nefke & Henning, 2013). Di sisi lain, perusahaan dengan pendekatan adaptif lebih memilih untuk menyesuaikan strategi mereka dengan cara mendengarkan pendapat dari pelanggan mereka (de Jong & de Ruyter, 2004).

Menjadi proaktif adalah kombinasi antara kegesitan dan pemecahan masalah. Perilaku proaktif mengacu kepada sejauh mana laba yang diinvestasikan kembali setiap tahunnya dibandingkan dengan perusahaan lain pada industri (Covin & Lumpkin, 2011). Perusahaan proaktif akan secara aktif melakukan survei terhadap lingkungan bisnis

mereka, selalu berhati – hati untuk menangkap peluang yang ada, serta memiliki perilaku yang selalu berfokus untuk mencapai hasil lebih dari yang diharapkan. Hal ini adalah mengenai bagaimana menemukan informasi baru untuk meningkatkan kinerja (Yousaf, Sanders, & Shipton, 2013).

Manajer sebagai individu yang proaktif cenderung rentan dan bekerja lebih banyak dari yang seharusnya serta bekerja lebih dari jam yang seharusnya (Bergeron, Schroeder, Martinez, 2014). Organisasi dengan perilaku proaktif berdedikasi untuk menciptakan kompatibilitas antara perusahaan proaktif dengan lingkungan, melalui peningkatan fungsi organisasi internal dan meningkatkan strategi yang sesuai untuk organisasi dan lingkungan bisnis (Parker, Bindl, & Strauss, 2010).

Perusahaan proaktif bertekad untuk menjangkau pelanggan mereka dengan memberikan solusi dari permasalahan yang dihadapi atau menjawab pertanyaan mereka, bahkan sebelum mereka sadar bahwa mereka memiliki masalah atau pertanyaan. Hal ini berpusat pada pola pikir dan strategi, sementara peran teknokogi adalah untuk meningkatkan proses ini. Fakta bahwa orientasi strategi dan budaya organisasi lebih memberikan dampak yang signifikan pada motivasi manajerial daripada evaluasi prosedural menunjukkan bahwa perilaku proaktif perlu diwujudkan dalam suatu organisasi (Rusetski, 2011).

Pada suatu organisasi, usaha para individu dalam tim menentukan kepribadian yang proaktif, yang memberi kemungkinan pada pribadi proaktif untuk mempengaruhi lingkungan mereka dengan tujuan untuk mencapai tujuan tertentu (Brown & O'Donnell, 2011). Karyawan yang memiliki perilaku proaktif sangat mempertimbangkan keuntungan finansial. Mereka perlu memiliki keterampilan teknis dan interpersonal yang memungkinkan kemampuan mereka untuk berurusan dengan teknologi canggih, yang berkontribusi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ferguson & Reio, 2010).

Di sisi lain, '*wait and see posture*' menunjukkan perilaku antisipasi yang menyiratkan penundaan investasi. Semakin lama *wait and see posture* berlangsung, semakin sulit pula bagi bisnis untuk mendorong pertumbuhannya. *Wait and see posture* bertujuan untuk meminimalisasi risiko yang menunjukkan harapan dan preferensi terhadap kekecewaan (Koszegi, 2010).

4.2.4 Otonomi

Otonomi berarti menyediakan dorongan yang rendah kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Otonomi diyakini dapat mendorong inovasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Perusahaan yang berusaha menjadi otonom memiliki kemampuan untuk melaksanakan kolaborasi ketika mereka sedang mengakses sumber data berharga dan berurusan dengan ketidakpastian lingkungan bisnis (Li, Maggiti, Smith, Tesluk, & Kartila, 2013).

Sebagai elemen dari orientasi kewirausahaan, otonomi dikaitkan dengan tingkatan pada proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan otonom memainkan peran penting pada hasil dari kewirausahaan dan dipertimbangkan menjadi salah satu faktor utama dalam orientasi kewirausahaan. Faktor ini terdiri dari empat hal, yaitu bekerja secara otonom, keyakinan untuk kasil terbaik, tidak ada intervensi dari superior, dan peran dari pemimpin (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009).

Otonomi memiliki konteks yang sangat beragam. Dalam konteks organisasi, otonomi mengacu pada hubungan antara unit dan sub-unit pada pengambilan keputusan dan penetapan tujuan pada diri mereka sendiri, yang mengacu pada teori penentuan nasibsendiri. Teori ini mencoba untuk memahami jenis motivasi yang muncul dari motivasi otonom dan motivasi eksternal (Moran, Diefendoff, Kim, & Liu, 2012). Teori ini memandang bahwa otonomi berbicara mengenai kepuasan dan diikuti dengan komitmen yang kuat. Konsep ini menjadi lebih penting pada industry yang kompetitif terutama dalam kualitas suatu produk.

Otonom eksternal mengacu pada sejauh mana perusahaan menikmati kemerdekaan dari pemangku kepentingan mereka seperti bank, pemasok, pelanggan, dan pasar keuangan. Otonom internal terkait dengan memberdayakan suatu individu dan tim dalam sebuah organisasi yang diyakini dapat menjadi pendorong kegiatan kewirausahaan. Dalam bisnis keluarga, pemilik sekaligus manajer muda dan manajer non keluarga berharap manajer puncak menyediakan lebih banyak otonomi. Otonom eksternal dapat menjelaskan lebih baik mengenai keberlanjutan dari perusahaan daripada otonom internal (Zellweger & Sieger, 2010).

Pada konteks bisnis kecil, otonomi menjadi alasan utama untuk mendirikan sebuah bisnis mandiri. Kepuasan pribadi dan gaya hidup seringkali dianggap lebih penting daripada tujuan dari bisnis itu sendiri pada perusahaan kecil (Hunter, 2012), yang menyebabkan tingginya tingkat kepuasan dalam pekerjaan (Lange, 2012). Divisi produksi,

R&D, dan pemasaran adalah divisi utama dalam sebuah organisasi yang membutuhkan otonomi yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan (Zhang & Duan, 2010). Jika tidak, praktek manajemen yang lebih formal akan mewujudkan orientasi kewirausahaan yang besar.

Usaha kecil tradisional mengalami kesulitan untuk percaya dan mengutus seseorang untuk menjalankan aktivitas strategik. Manajemen strategi akar rumput yang tidak dipedulikan dapat memberi dampak pada sikap dan tingkah laku organisasi (Wales, Morsen, & McKelvie, 2011). Perusahaan tradisional yang dijalankan dengan manajemen *self-employ* dengan inovasi yang tinggi, pengambil risiko, dan proaktif, umumnya menemui kesulitan untuk percaya dan melimpahkan semua tugas kepada karyawannya (Bouchard & Basso, 2011). Perusahaan mungkin lebih enggan untuk melibatkan partisipan dalam pengambilan keputusan yang memerlukan konsensus (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009).

4.2.5 Agresivitas

Agresivitas mengacu pada perilaku kompetitif perusahaan untuk merespon permintaan yang ada, yang diukur dari sejauh mana perusahaan berusaha mengejar saingannya (Wang, 2008). Agresivitas dikaitkan dengan konflik di dalam suatu organisasi dengan keagresivitasan yang besar akan menantang pesaing, yang berarti akan berdampak pada tingginya risiko akan konflik dan retribusi (Wylick, 2008). Hal ini berfokus pada beban dari pesaing yang melibatkan postur konfrontatif untuk mengungguli pesaing (Pearce II, Fritz, & Davis, 2010). Perusahaan dengan postur yang agresif pada praktek manajemennya diklasifikasikan sebagai *Kizenerian*, yang melibatkan strategi ekspansi ke pasar baru dan peluang untuk berurusan pesaing (Sundqvist, Kyläheiko, Kuivalainen, & Cadogan, 2012).

Bisnis kecil mempertimbangkan untuk menjadi yang terbaik secara tersembunyi dengan keinginan kuat untuk mendominasi pasar, tapi menghindari persaingan dari kepala ke kepala. Dalam periode jangka panjang dari bisnis keluarga, kekhawatiran akan reputasi membawa penurunan agresivitas. Di sisi lain, perusahaan muda cenderung untuk mengambil langkah agresif untuk menantang para pesaing mereka untuk memastikan pasar dan membangun reputasi mereka (Zellweger & Sieger, 2010). Agresivitas didefinisikan sebagai kemungkinan untuk melekat, sementara kepercayaan diri dan pribadi yang kuat mengacu pada perilaku asertif.

4.3 MODAL SOSIAL DALAM KEWIRAUSAHAAN

Konsep dari modal sosial berakar dari teori modal sosial yang memandang bahwa jaringan dari hubungan memberikan nilai kerjasama antar kelompok dan individu. Konsep ini memiliki sejarah yang panjang dan telah melampaui jaringan biasa. Pada tahun 1990-an, konsep modal sosial menjadi konsep yang sangat populer. Hal ini terjadi ketika Bank Dunia berfokus pada konsep modal sosial untuk mengurus masalah turunnya partisipasi masyarakat (Putnam, 2000). Teori jaringan sosial mencoba untuk memprediksi perilaku hubungan sosial dalam hal menilai transaksi ekonomi (Jackson, 2008). Hubungan antara manusia, seperti afiliasi, kedekatan atau kesamaan dapat menjadi bagian dari proses identifikasi sosial. Akan tetapi, modal sosial dapat menjadi rusak jika ada individu yang memanfaatkan hubungan tersebut, bukannya melakukan kerjasama (Duffy, Scott, Shaw, Tepper, & Aquino, 2012).

Ide utama dari modal sosial berdasar dari jaringan sosial yang menyediakan sumber daya yang berharga kepada individu dan masyarakat. Teori modal sosial telah muncul dari perspektif sosial kemudian ke perspektif individu. Coleman mengatakan bahwa modal sosial adalah milik publik, yang merupakan unsur utama dari struktur sosial. Sementara itu, Bourdieu melihat sumber daya adalah milik pribadi yang memberikan keuntungan kepada pemilik (Häuberer, 2010). Di dalam konteks organisasi bisnis, modal sosial berlaku ketika jaringan menjadi sumber daya yang menyediakan sesuatu dan memberi manfaat. Jaringan sosial merupakan tingkat kedekatan antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan. Jaringan, norma, dan kepercayaan memberikan informasi mengenai akuisisi pengetahuan dan tindakan kolektif yang menjadi elemen utama untuk kepuasan hidup (Lim & Putnam, 2010). Oleh karena itu, modal sosial memungkinan perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka.

Konsep mengenai modal sosial muncul dari berbagai latar belakang, yaitu ekonomi, politik, dan sosiologi dengan konotasi yang berbeda – beda. Sebagai variabel laten, konsep modal sosial terdiri atas beberapa faktor. Kepercayaan, norma, serta jaringan dianggap sebagai sumber utama untuk mencapai kebahagiaan dan kepuasan dalam hidup, dengan komunitas sebagai analisis unit (Lim & Putnam, 2010). Dalam konteks perusahaan, jaringan struktural, kepercayaan, dan kognitif menjadi faktor umum dalam beberapa literature (Para-Requena, Ruiz-Ortega, & Garcia-Villaverde, 2012).

4.3.1 Struktur

Dimensi struktural mengacu pada pola interaksi sosial di antara para pelaku yang merupakan ikatan dari jaringan sosial. Hal ini tidak hanya mengenai jumlah anggota jaringan tersebut, tetapi juga mengenai heterogenitas hubungan (Afuah, 2013). Dimensi ini menunjukkan bagaimana seorang memiliki hubungan yang dekat dalam jaringan sosial, yang menyediakan kesempatan kepada individu untuk bertransaksi dengan anggota lain. Dimensi ini dianggap sebagai aset berharga yang dapat digunakan untuk mengelola informasi yang menunjukkan kebenaran dari status sosial dari seorang pelaku. Struktur sosial memberikan kesempatan kepada individunya untuk dapat memperoleh manfaat (Broadbridge, 2010).

Struktur jaringan adalah sumber daya yang unik yang muncul dari peran peserta dan pola perilaku dengan cara yang berketergantungan. Analisis jaringan sosial klasik memandang struktur statis dari jaringan, sedangkan pendekatan modern menganggap bahwa jaringan sosial muncul dengan proses dinamis. Perusahaan dengan inisiatif yang lebih tinggi akan meningkatkan bentuk persekutuan yang menyebabkan jaringan menjadi lebih dinamis (Newman, Barabási, & Watts, 2006).

Beberapa hasil dari perdebatan kontroversial mengakui pengaruh dari dua struktur jaringan sosial yaitu: *dense* dan *sparse*. Perusahaan dengan struktur jaringan sosial kohesif dapat memperoleh lebih banyak manfaat dengan mengembangkan mekanisme membangun reputasi, norma timbal balik, dan berbagi identitas di antara anggota jaringan. Di sisi lain, jaringan *sparse* mungkin memiliki lebih banyak akses informasi dan lebih banyak kesempatan untuk mencari peluang baru. Mereka menjadi sesuatu yang menarik karena mereka diharapkan untuk menerjemahkan informasi yang tersedia menjadi sumber daya berharga (Mailanov & Shepherd, 2013).

Banyaknya *channel* yang ada menyediakan lebih banyak akses ke informasi, sumber daya, dan kesempatan, yang merupakan hal baik. Semakin banyak *channel* yang dimiliki oleh suatu perusahaan, semakin beragam pula informasi yang dapat diperoleh oleh perusahaan. Ekonomi neoklasik melihat bahwa jaringan dapat menyediakan lebih banyak kesempatan pada perusahaan untuk melakukan transaksi dengan asumsi homogenitas sumber daya dan kapasitas, tersedianya informasi yang cukup, dan semua jaringannya rasional (Afuah, 2013). UKM yang ada mungkin memiliki kapasitas terbatas untuk memanfaatkan ketersediaan informasi yang dapat menurunkan efektivitas (Jansen, Curseu, Vermeulen, Geurts, & Gibcus, 2011). Selain itu, perhatian heterogen dari organisasi

memberikan penjelasan mengenai respon yang berbeda dari perusahaan – perusahaan yang ada untuk setiap peluang atau ancaman bisnis (Barreto & Patient, 2013).

4.3.2 Dimensi Kognitif

Dimensi kognitif mengacu pada kesadaran kolektif serta identitas dari kelompok yang dapat membawa kepada interaksi yang efektif. Informasi dan sumber daya adalah hal yang lebih mudah diterima di antara orang dengan identitas kolektif. Dimensi ini dikaitkan dengan kode umum dan bahasa yang muncul dari interaksi sosial berulang yang dapat menciptakan kepercayaan dan komitmen (Algezau & Fillieri, 2010). Identitas kolektif mungkin dapat datang bersamaan dengan tantangan yang kompleks.

Latar belakang budaya yang beragam di antara tenaga kerja dalam suatu organisasi telah muncul dengan isu yang berkaitan dengan kinerja organisasi. Keanekaragaman budaya mungkin bisa menjadi lebih relevan untuk meningkatkan kinerja ketika orientasi pembelajaran di antara anggota organisasi sedang terjadi (Pieterse, Van Knippenberg, & Van Dierendonck, 2013). Namun, kumpulan dari kognitif dengan pelepasan moral memungkinkan anggota dari sebuah jaringan untuk melakukan tindakan – tindakan, seperti perusakan sosial dan penghukuman diri sendiri (Duffy, Scott, Shaw, Tepper, & Aquino, 2012).

Keputusan strategis yang lebih besar memerlukan pencarian yang lebih efektif serta akuisisi pengetahuan, yang melibatkan proses kognitif. Organisasi bisnis mendorong manajer dan karyawannya untuk mencari pilihan secara insentif (Li, Maggiti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013). Strategis kognitif adalah isu utama bagi perusahaan untuk dapat tanggap terhadap sesuatu yang menjadi perhatian para pemangku kepentingan yang menyiratkan pada keinginan mereka untuk terus bekerja (Bundy, Shropshire, & Buchholtz, 2013). Jaringan struktur memberikan informasi alternatif, di mana perusahaan akan menjadi lebih bisa beradaptasi terhadap berbagai scenario yang akan terjadi. Akan tetapi, hal ini membutuhkan kompleksitas kognitif yang lebih besar. Kompleksitas kognitif berhubungan tentang kelengkapan dari sebuah organisasi bisnis di mana pemahaman atas pengambilan keputusan sangatlah diperlukan (Jansen, Curseu, Vermeulenm Geurts, & Gibcus, 2011).

4.3.3 Dimensi Kepercayaan

Dimensi kepercayaan adalah inti dari modal sosial yang mengaktifkan sebuah tatanan sosial. Dalam konteks organisasi, hubungan pertukaran sosial bergantung pada kepercayaan antar pribadi yang dapat mengurangi ketidakpastian dalam suatu hubungan, serta dapat meningkatkan kualitas pertukaran sosial. Tingkat kepercayaan yang tinggi menunjukkan kualitas yang baik dari hubungan pertukaran. Hal ini tersirat pada kemampuan untuk mengakses informasi, dukungan, serta sumber daya (Schaubroeck, Peng, Hannah, 2013).

Kepercayaan dapat dibagi menjadi kepercayaan berbasis kognitif dan kepercayaan berbasis pengaruh. Kepercayaan berbasis kognitif ini mirip dengan kepercayaan berbasis pengetahuan yang mengacu pada kompetensi, keandalan, dan ketergantungan kepada rekan. Kepercayaan berbasis pengaruh mengacu pada dimensi emosional yang tertanam dalam keyakinan (Schaubroeck, Peng, & Hannah, 2013). Kedua dimensi ini memainkan peran penting dalam mengembangkan hubungan pribadi antar pemimpin dan kelompok pekerja.

Sebuah identitas sosial yang umum dapat memperoleh lebih banyak dukungan dan kepercayaan. Dalam konteks komunikasi bisnis, identitas sosial yang dirasakan mungkin berasal dari sinkronisasi gaya komunikasi, seperti sikap, suara, dan postur. Oleh karena gaya bahasa dapat berfungsi sebagai informasi deskriptif yang menentukan proses pengambilan keputusan, perusahaan perlu mempertimbangkan pesan yang disesuaikan untuk menangani risiko bias yang timbul dari pengantar pesan (Ludwig, Ruyter, Friedman, Brügger, Wetzels, & Pfann, 2013).

Perkembangan modal sosial meliputi tingkat kepercayaan yang tinggi, yang menunjuk pada reputasi dari suatu organisasi. Dalam konteks jaringan antar organisasi, kepercayaan memerankan peran penting bagi perusahaan untuk memilih rekan yang dapat menyediakan sumber daya dan membagikan pengetahuannya. Reputasi menjadi kategori awal bagi perusahaan untuk masuk ke dalam persekutuan dengan mengurangi ketidakpastian yang ada (Milanov & Shepherd, 2013).

Kepercayaan dapat terjadi secara independen dan dapat disebabkan oleh angan – angan, preferensi pribadi, atau pendapat pribadi. Hubungan berbasis kepercayaan berlaku ketika anggota menganggap anggota lainnya memiliki resiko yang masih dapat diterima (Oldroyd & Morris, 2012). Perkembangan model sosial membutuhkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan yang bergantung pada kontrak sosial yang tidak tertulis.

Namun, ada risiko penerimaan dalam proses pengambilan keputusan yang dapat memberikan dampak negatif dari suatu organisasi bisnis, terutama ketika tenaga kerja menjadi lebih beragam.

Tampaknya tenaga kerja menjadi lebih beragam. Meningkatnya tingkat keragaman di tempat kerja dapat mengurangi keinginan untuk saling berbagi informasi. Perspektif yang beragam ini dapat membawa kecenderungan untuk melihat sesuatu sebagai sumber yang kurang dapat dipercaya. Ini menyiratkan kepada kurangnya perhatian dalam berbagai sudut pandang (Pieterse, Van Knippenberg, & Van Dierendonck, 2013).

4.4 BERBAGAI RERANGKA TEORITIS KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

Terdapat dua rerangka teoritis utama yang mendasari kewirausahaan sosial, yaitu teori kontigensi dan teori berbasis sumber daya. Kedua rerangka teori utama ini disintesis secara singkat di bawah ini.

4.4.1 Rerangka Teori Kontigensi

Teori kontigensi memandang bahwa lingkungan eksternal adalah penentu utama kinerja perusahaan. Sebagai sebuah organisasi, perusahaan menerima hal ini sebagai pengaruh dari lingkungan bisnis. Secara spesifik, teori ini meletakkan penekanan pada pertanyaan tentang variabel kontigensi yang mana yang akan memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan. Hal ini berbicara mengenai bagaimana perusahaan menyelaraskan kinerja yang mereka harapkan baik dari sisi lingkungan bisnis internal dan eksternal (Homburg, Artz, & Wieseke, 2012). Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk tidak hanya mengembangkan sumber daya mereka, tetapi juga meningkatkan kemampuan mereka untuk menangani turbulensi lingkungan.

Teori ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat memperoleh pengetahuan melalui penilaian terhadap lingkungan bisnis mereka dan pengaturan strategi yang sesuai dengan tingkat turbulensi lingkungan (Johannesson & Palona, 2010). Perusahaan dianggap sebagai solusi ketika berhadapan dengan lingkungan bisnis, seperti pilihan domain pasar produk untuk mengatasi masalah kewirausahaan, pilihan inovasi untuk mengatasi masalah teknik, dan mengurangi ketidakpastian dalam mengatasi masalah administrasi (Puranam, Alexy, & Reitzig, 2014). Hal itu melibatkan integrasi dari seluruh aspek perusahaan dengan

lingkungan bisnis. Hal tersebut menunjukkan kemampuan dinamis, yang setara dengan turbulensi lingkungan (Schilke, 2014).

Teori ini muncul untuk membahas teori manajemen klasik yang mengabaikan teori kontigensi. Diakui bahwa Max Weber dengan teori birokasinya, serta Frederic Taylor dengan teori manajemen ilmiahnya terlalu menaruh perhatian kepada bagian internal organisasi (Pheng & Shang, 2011). Teori kontigensi menganggap bahwa birokrasi sebagai “kandang besi” karena teori ini terlalu memaksakan masalah efisiensi dengan beberapa analisis yang ambivalen, seperti spesialisasi, aturan formal, prosedur, dan penilaian kinerja ilmiah (Bell & Marting, 2012). Oleh karena itu, teori kontigensi menentukan perilaku baru perusahaan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan tersebut.

Sengketa atas kunci dari teori kontigensi bertujuan untuk mengeksplorasi dampak dari turbulensi lingkungan. Hal ini menjelaskan hubungan antara kemampuan dinamis dan keunggulan kompetitif dalam berbagai tingkat turbulensi lingkungan (Schilke, 2014). Teori kontigensi memandang turbulensi lingkungan menentang adaptasi organisasi yang terletak pada rutinitas organisasi dan konteks pada bagaimana perusahaan menggunakan sumber dayanya (Schilke, 2014). Sebagai respon dari turbulensi lingkungan, perusahaan cenderung menghemat biaya pengeluaran. Baik aset dan penghematan biaya diakui sebagai strategi umum dalam penghematan pengeluaran (Lim, Celly, & Morse, 2013).

Turbulensi lingkungan mengacu pada berbagai peraturan lingkungan yang dinamis. Teknologi, preferensi produk, dan intensitas persaingan dianggap sebagai variabel kontigensi utama tentang dinamisme, persaingan, dan aspek heterogenitas yang bisa berubah menjadi tingginya tingkat ketidakpastian (Zhang & Duan, 2010). Oleh karena itu, penelitian ini meletakkan penekanan pada teknologi, persaingan, dan turbulensi pasar.

4.4.2 Rerangka Teori Berbasis Sumber Daya

Teori berbasis sumber daya menggaris bawahi kondisi di mana perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih dengan keuntungan kompetitif berkelanjutan. Teori ini menganggap bahwa kinerja yang baik didorong oleh dua konsep utama, yaitu sumber daya dan kemampuan. Sumber daya digunakan secara serentak oleh pengusaha dalam proses pembangunan suatu organisasi bisnis. Sumber daya menunjukkan keseluruhan aset, yang terbagi dalam dua kategori yaitu: aset berwujud dan tidak berwujud. Aset berwujud adalah aset yang memiliki bentuk fisik, meliputi mesin, gedung, serta persediaan. Aset tidak

berwujud adalah sumber daya jangka panjang entitas yang meliputi modal sosial dan sumber daya kewirausahaan (Wernerfelt, 2013). Oleh karena itu, evolusi teori berbasis sumber daya melibatkan beberapa konsep utama, mulai dari ketersediaan sumber daya, kemampuan perusahaan, serta keunggulan kompetitif.

Pertama, teori berbasis sumber daya menganggap bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya yang berbeda dapat memberikan kinerja yang berbeda pula. Formasi awal dari teori berbasis sumber daya menyangkut sumber daya yang berharga dan sumber daya yang langka sebagai penentu utama dalam keunggulan kompetitif. Konsep sumber daya yang langka kurang mendapat perhatian karena jarang sekali dikaitkan dengan kapasitas lama sumber daya (Schmidt & Keil, 2013). Asumsi kritis untuk model berbasis sumber daya menekankan pada heterogenitas dan imobilitas. Sumber daya yang heterogen menunjukkan bahwa setiap sumber daya yang ada pada tiap perusahaan berbeda. Sedangkan, konsep imobilitas menunjukkan bahwa sumber daya tidak mudah berpindah dari perusahaan satu ke perusahaan lainnya (Rothaermel, 2012).

Kinerja perusahaan dalam keheterogenitasan dan proses penemuan kembali merupakan salah satu isu utama dalam teori berbasis sumber daya. Teori ini berpendapat bahwa untuk mendapatkan kinerja yang unggul dan kompetitif, perusahaan perlu mengembangkan sumber dayanya untuk memenuhi kriteria – kriteria, seperti heterogen, sulit ditiru, bergerak tidak sempurna, dan unik (Costa, Cool, & Dierickx, 2013).

Perusahaan dengan sumber daya kewirausahaan berusaha untuk mengembangkan keunggulan berbasis sumber daya dengan inovasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Wernerfelt, 2013). Orientasi kewirausahaan, manajemen kewirausahaan, dan modal sosial diakui sebagai sumber daya kewirausahaan yang berkontribusi pada perusahaan berkembang (Sciascia, Mazzola, & Chirico, 2012). Orientasi kewirausahaan diakui sebagai sumber daya yang berkontribusi terhadap perusahaan dengan keunggulan kompetitif. Dalam konteks bisnis internasional, orientasi kewirausahaan tampaknya kurang prediktif dalam memberikan kesempatan pada pasar global (Covin & Miller, 2013).

Kheterogenitasan dari modal sosial sangat menentukan dalam memunculkan sebuah peluang, di mana hal tersebut berbicara mengenai pemahaman kepentingan dari pemangku kepentingan atau kelompok profesional lainnya. Tingkat heterogenitas yang tinggi pada modal sosial dari seorang manajer akan membuat manajer tersebut sadar akan kepentingan dari para pemangku kepetingannya (Lockett, Currie, Finn, Martin, & Waring, 2014). Selain itu, pelanggan, pemasok, dan rekan adalah sumber daya berharga yang

memungkinkan perusahaan untuk mengakses informasi lebih lanjut. Jika para pemaku kepentingan memiliki posisi yang terpusat, ia akan semakin bersedia untuk membayar untuk sumber daya yang lebih unggul (Schmidt & Keil, 2013).

Sumber daya yang unggul memungkinkan perusahaan untuk dapat menjadi lebih baik dari perusahaan lainnya. Perusahaan dengan keunggulan kompetitif yang lebih besar memiliki posisi yang lebih superior dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Sebuah sumber daya dapat menuntun perusahaan untuk meningkatkan nilai dari perusahaan tersebut dengan cara memisahkan antara nilai kesediaan pelanggan untuk membayar dan biaya yang ditawarkan oleh perusahaan. Semakin besar nilai dari sumber daya, akan semakin besar pula perbaikan kompetitif yang dapat dicapai perusahaan (Schmidt & Keil, 2013).

Perusahaan ventura menyediakan akses ke pasar yang strategis termasuk manajemen bakat, mitra aliansi, dan *tacit knowledge* tentang waktu yang tepat untuk melakukan kewirausahaan. Teori berbasis sumber daya memandang bahwa dasar dari kinerja yang berbeda dapat menjadi sumber informasi. Perusahaan yang memiliki masalah yang berkaitan dengan informasi dalam faktor strategis pasar menganggap “orang penting” yang memiliki peran penting dalam pengalaman berwirausaha (Hsu & Ziedonis, 2013). Upaya ini menunjukkan nilai tambah dari sumber daya manusia yang berhubungan dengan kompensasi untuk stafnya (Pandher & Currie, 2013).

Akumulasi sumber daya secara luas dianggap sebagai sumber dari keunggulan kompetitif. Akan tetapi, terdapat pula risiko dari pengupayaan akumulasi sumber daya. Dalam proses mengembangkan sumber daya, perusahaan perlu menghindari investasi secara berlebihan pada posisi pemasok sumber daya. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), peningkatan akumulasi sumber daya akan menjadi lebih berharga ketika hal tersebut menjadi berkaitan. Namun, sumber daya tersebut berada di luar kendali organisasi. Kerugian tidak terduga yang timbul dapat mempengaruhi potensi untuk meraih keuntungan dalam berinvestasi, yang juga membawa dilema pada investasi SDM. Perusahaan yang memiliki investasi besar terhadap SDMnya serta dengan sumber daya yang mudah ditiru, akan mengalami kegagalan kinerja ketika modal awal SDM mereka mengalami kerugian (Shaw, Park, & Kimp, 2013). Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan kemampuan untuk mengelola sumber daya tersebut.

Sumber daya berbasis pengetahuan dapat menjadi salah satu pendorong perusahaan untuk menjadi wirausaha dan meningkatkan kinerjanya. Pengetahuan memungkinkan

perusahaan untuk menemukan peluang bisnis baru. Orientasi kewirausahaan dan manajemen kewirausahaan menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan terorganisir dalam rangka memanfaatkan peluang. Dalam konteks teori berbasis sumber daya, cara yang digunakan perusahaan untuk mengatur sumber dayanya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Wiklund & Shepherd, 2003).

Kedua, kemampuan yang mengacu pada jenis sumber daya khusus memungkinkan perusahaan untuk menggunakan sumber dayanya untuk meningkatkan produktivitas. Baik sumber daya berharga maupun manajemen sumber daya memainkan peran penting dalam rangka mencapai kinerja perusahaan yang unggul serta keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara tradisional, perusahaan dengan sumber daya yang memenuhi kondisi VRIN (*valuable, rare, in-imitable, dan non-substitutable*) memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai kinerja yang mereka harapkan. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi mengenai sumber daya dan manajemen sumber daya adalah sesuatu yang saling melengkapi tidak lagi dapat diterima. Risiko dari sinergi yang buruk menjadi alasan yang jelas, seperti kegagalan insentif manajerial, *co-specialization* atau *co-development* sumber daya (Huesch, 2013). Seiring dengan interaksi berbasis sumber daya, sumber daya manajerial menjadi kontributor utama yang memungkinkan perusahaan menghasilkan nilai berbasis sumber daya.

Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk mengontrol sumber daya yang langka memiliki lebih banyak kesempatan untuk membuat keuntungan yang lebih besar. Seiring dengan adanya kekuatan pasar, perusahaan biasanya memiliki dua keputusan dalam mendapatkan keuntungan ekonomi, yaitu meningkatkan jumlah produksi atau dengan menurunkan harga output. Perusahaan yang menggunakan sumber daya langka mereka dan meningkatkan outputnya, memicu pesaing untuk mengurangi output mereka. Di sisi lain, perusahaan yang bersaing pada harga akan mengalami peningkatan kompetisi, tetapi juga akan menurunkan laba diferensial relatif mereka (Costa, Cool, & Dierickx, 2013). Namun, industri dengan keuntungan yang lebih angkan menarik perusahaan – perusahaan pendatang baru.

Kinerja perusahaan yang kurang baik dibandingkan dengan perusahaan pendatang baru secara luas dianggap merupakan kegagalan pasar mereka. Kesenjangan kinerja dari R&D menjadi perhatian utama dalam literatur ini untuk menjelaskan kinerja yang berbeda antara perusahaan yang berkuasa dengan perusahaan baru. Beberapa alasan lain dapat berasal dari perbedaan investasi dan perbedaan kepemilikan aset komplementer (Sosa,

2013). Kurva pembelajaran menunjukkan bahwa perusahaan dengan jangka waktu yang panjang tidak hanya bisa menjadi lebih unggul, tetapi juga memiliki kemampuan yang superior. Perusahaan dengan kemampuan rendah tentu mungkin bisa mencapai kinerja unggul, tetapi tidak mungkin akan terjadi secara terus – menerus. Hal ini menjelaskan bahwa kompetisi akan menentukan apakah kinerja yang unggul dapat menjadi indikator yang handal dari kemampuan superior (Denrell, Fang, & Zhao).

Kemampuan unggul dianggap sebagai pendorong untuk melakukan kinerja yang unggul pula. Teori berbasis sumber daya tradisional berpendapat bahwa kinerja perusahaan didorong oleh serangkaian sumber daya internal. Teori berbasis sumber daya yang modern menyoroti bahwa kemampuan manajerial dapat digunakan untuk mengelola sumber daya yang produktif yang diperoleh dari luar perusahaan sebagai penentu utama untuk mencapai kinerja yang unggul (Hsu & Ziedonis, 2013).

Sebuah organisasi dapat saja menggunakan pelatihan, keuangan yang insentif, serta hal lainnya untuk dapat meningkatkan kemampuan pemasarannya. Namun, beberapa perusahaan dengan investasi rendah memberikan ancaman kepada sumber daya manusia sebagai komoditas. Organisasi tersebut akan lebih mengandalkan teknologi yang superior daripada sumber daya manusianya dalam meraih keunggulan kompetitif (Shaw, Taman, & Kimp, 2013).

Akumulasi kemampuan yang dapat digunakan kembali oleh perusahaan digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang mungkin dapat membawa kerugian untuk perusahaan. Kinerja R&D yang buruk mungkin akibat dari perangkat kompetensi. Perbedaan kinerja R&D dari perusahaan baru dan perusahaan lama dapat berasal dari inersia struktural yang mengacu pada ukuran dan kemampuan yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan gagal untuk mengidentifikasi kemampuan untuk memperbaharui. Oleh karena itu, kesalahan dalam menggunakan kemampuan dapat menyebabkan kurangnya responsivitas kepada pesaing (Sosa, 2013).

Sebuah pengembangan produk baru adalah proses yang bergantung pada sumber daya yang ada pada perusahaan. Keputusan yang dibuat membutuhkan sejumlah informasi mengenai sumber daya istimewa, yang dibutuhkan untuk mengkoordinasi ekspansi dengan benar. Sayangnya, manajer dengan kemampuan seperti itu masih sangat terbatas. Latar belakang pendidikan dan lamanya masa jabatan dalam suatu organisasi dapat menjadi kunci yang membawa ke arah kurangnya kemampuan tersebut (Hutzschenreuter & Horstkotte, 2013).

Ketiga, keunggulan kompetitif mengacu pada penciptaan nilai unggul (Costa, Cool, & Dierickx, 2013). Keunggulan kompetitif menunjukkan posisi relatif perusahaan terhadap pesaingnya. Keunggulan kompetitif akan menjadi keunggulan yang berkelanjutan apabila pesaing gagal untuk meningkatkan daya saing mereka (Schmidt & Keil, 2013). Perusahaan dengan keunggulan kompetitif dapat mengembangkan sumber dayanya untuk mengungguli pesaing mereka. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, setidaknya ada tiga strategi yang dapat dilakukan yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, serta fokus (Porter, 1998).

Diferensiasi keunggulan kompetitif digunakan dalam industri untuk menahan persaingan dan menghindari persaingan harga. Akuisisi dan perkembangan sumber daya memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan diferensiasi. Perusahaan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan diferensiasinya cenderung mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari yang mereka harapkan. Hal ini tentunya merupakan risiko yang harus diharapi perusahaan. Risiko menjadi besar karena tingginya tingkat pasar tumpang tindih (Ross, 2014). Oleh karena itu, perusahaan cenderung melakukan strategi kepemimpinan biaya yang mengarahkan untuk menetapkan biaya yang lebih rendah dari pesaing. Dalam persaingan harga, upaya untuk mencapai mempertahankan keunggulan kompetitif menjadi menyedihkan. Perusahaan dengan tingkat persaingan harga yang tinggi dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya, tetapi juga bisa mengalami penurunan laba (Costa, Cool, & Dierickx, 2013).

Sebagai kesimpulan, penting untuk menganggap bahwa teori berbasis sumber daya juga menanamkan paradoks. Ukuran dari sumber daya unggul yang berkelanjutan menyajikan paradoks, karena makna dari teori berbasis sumber daya ini sendiri masih dipertanyakan. Teori berbasis sumber daya terus berkembang dalam konteks anomali, paradoks, serta tautologi. Oleh karena itu, inti dari perkembangan yang dinamis menekankan pada hubungan kausal antara pengelolaan sumber daya dan hasil kinerja perusahaan, terutama ketika kinerja sumber daya memiliki hubungan nonlinier. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif didorong oleh keputusan manajemen untuk mengontrol sumber dayanya yang dapat digunakan untuk menentukan strategi sumber daya di bawah turbulensi lingkungan.

4.5 KONSEP KEWIRAUSAHAAN SOSIAL YANG ADA

Konsep wirausaha sosial muncul bersamaan dengan munculnya peradaban industri. Konsep ini telah beralih pada sebuah acuan baru, yaitu acuan berbasis non-pasar sebagai sebuah pasar swatata (*self-regulating market*) yang tidak berhasil mengatasi kegagalan pasar. Hal ini berbeda dengan konsep dari Marx dan Engels yang membedakan mengenai isu – isu politik dan ekonomi (Block, 2003).

Di Eropa, konsep wirausaha sosial muncul pertama kali pada 1990, pada inti dari sektor ketiga, menyusul dorongan dari Italia serta berkaitan sangat erat dengan gerakan koperasi. Pada tahun 1991, parlemen Italia mengadopsi sebuah hukum yang menciptakan bentuk legal khusus untuk “koperasi sosial” yang kemudian mengalami perkembangan pesat. Di Amerika Serikat, konsep wirausahawan sosial dan kewirausahaan sosial telah mendapat respon yang sangat positif di awal tahun 1990. Pada tahun 1993, misalnya, *Harvard Business School* mendirikan “*Social Enterprise Initiative*”, yang merupakan sebuah pencapaian dalam periode tersebut (Defourny & Nyssens, 2010).

Konsep kewirausahaan sosial yang dikenal saat ini muncul dari beberapa ahli. Enam orang diantaranya yang tenar adalah Gregory Dess, Jacques Defourny, David Bornstein, Alex Nicholls, James E. Austin, dan Marie Lisa Dacanay. Berikut sekilas tentang keenam ahli tersebut beserta pendapat mereka tentang kewirausahaan sosial.

a. Gregory Dess dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial

Gregory Dess telah diakui sebagai seorang ahli dalam strategi manajemen bisnis. Penelitiannya terutama berkaitan dengan manajemen stratejik, kewirausahaan, dan manajemen pengetahuan. Tesis doktoralnya di *University of Washington* adalah mengenai manajemen strategis, yang merupakan kunci utama dalam mengungkap bagaimana sebuah perusahaan menciptakan nilai. Pada 2012, *Academy of Management Perspectives* memasukkan Dess dalam 20 besar peneliti yang paling berpengaruh dalam bidang strategi manajemen berdasarkan studi dampak ilmiah yang dipublikasikan. Pada 2008, *Journal of Management* mendaftarkan Dess dalam 50 besar ahli yang mempunyai dampak terbesar pada bidang manajemen dalam seperempat abad terakhir ini.

Menurut Dess, konsep wirausahawan sosial mengacu pada agen perubahan yang mempunyai kemampuan dan karakteristik tertentu serta pengalaman dalam meraih kesempatan untuk menciptakan ide yang inovatif; dan tanpa lelah terlibat dalam proses

pembelajaran yang adaptif dan inovatif. Mereka sangat tekun dalam usahanya untuk mewujudkan visi tanpa memedulikan terbatasnya lingkungan dan sumber daya pendukung. Kemampuan dan karakter tersebut, ditambah dengan pemikiran pribadi, keyakinan, serta ideologimerekaakanmenentukan ide dan pendekatan yang akan mereka buat dan gunakan (Dees, 1998).

Berikut cuplikan pernyataan Dess terkait kewirausahaan sosial: "... Saya merasa bahwa kewirausahaan sosial itu adalah sebuah konsep yang sangat menarik karena konsep ini melibatkan banyak disiplin ilmu sehingga saya rasa konsep ini mempunyai sifat integratif yang mencakup banyak isu-isu teoritis, tapi masih mempunyai inti dasar yang kuat – yaitu tentang bagaimana kita bisa menciptakan nilai untuk organisasi sekaligus juga kebaikan sosial bagia masyarakat," kata Dess (Universitas Texas, 2012).

b. Jacques Defourny dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial

Jacques Defourny adalah seorang professor di HEC – Sekolah Manajemen dari Universitas Liege. Beliau memulai dan memimpin (2002-2010) *EMES European Research Network*, yang telah mengumpulkan 13 pusat penelitian universitas yang meneliti mengenai kewirausahaan sosial dan sektor ketiga di Eropa. Sejak 2013, beliau telah menjadi koordinator dari program penelitian SOCENT dengan berbagai jalur tematik, yang mana di antaranya terdapat sebuah Model Kewirausahaan Sosial Internasional utama yang pelaksanaanya dilakukan dengan kerjasama dengan *EMES European Research Network*. Defourny (2001) menunjukkan bahwa telahterjadi sebuah perubahan dari negara kesejahteraan menuju sebuah campuran kesejahteraan baru di mana otoritas publik, penyedia komersial, dan organisasi sektor ketiga berbagi tanggung jawab atas dasar kriteria efisiensi dan keadilan.

Para wirausahawan bukan hanya pemilik dari perusahaan, tetapi mereka juga bertanggung jawab untuk (1) memperkenalkan produk baru atau kualitas baru dari sebuah produk, (2) memperkenalkan suatu metode produksi baru, (3) pembukaan dari pasar yang baru, (4) akuisisi dari sebuah sumber baru untuk memperoleh bahan baku, atau (5) pengaturan ulang dari aktivitas sebuah sektor. Masalah utama dalam sebuah kewirausahaan sosial terletak pada kombinasi dari praktik ekonomi inovatif yang hanya terdaftar dengan dimensi sosial yang melekat pada konseptualisasi tradisional dari sektor ketiga. Kewirausahaan sosial tidak bergerak dalam bidang advokasi seperti organisasi non-profit

tradisional. Kewirausahaan sosial secara langsung terlibat dalam produksi barang atau penyediaan jasa kepada orang-orang secara berkelanjutan (Defourny J., 2001).

c. **David Bornstein dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial**

David Bornstein adalah seorang jurnalis dan penulis yang mempunyai spesialisasi dalam penulisan mengenai inovasi sosial. Bornstein telah menulis tiga buah buku mengenai kewirausahaan sosial. Dia juga adalah pendiri dari *dowser.org*, sebuah situs berita yang melaporkan mengenai inovasi sosial. Bornstein menulis untuk blog *Fixes* yang dimuat dalam website *New York Times*. Saat ini Bornstein sedang menulis sebuah buku yang berfokus pada pertumbuhan dan dampak dari kewirausahaan sosial di Amerika Serikat dan Kanada dan juga sedang mengembangkan sebuah website untuk digunakan untuk menyediakan solusi bagi masalah sosial utama. Bornstein juga berkontribusi dalam konferensi tentang kewirausahaan sosial yang pertama kali diadakan di China.

Melalui bukunya *How to Change the World*, Bornstein memperlihatkan pribadi-pribadi luar biasa yang peduli pada sektor sosial; banyak dari mereka tinggal di Amerika Serikat dan ada pula yang tinggal di negara lain mulai dari Brazil hingga Hungaria. Di Amerika, J.B. Schramm, telah menolong ribuan murid sekolah menengah yang kurang mampu untuk mendaftar ke perguruan tinggi. Di Afrika Selatan, seorang wanita bernama Veronica Khosa, mengembangkan sebuah metode perawatan berbasis rumah tangga untuk pasien AIDS yang kemudian mempunyai andil dalam merubah kebijakan kesehatan dari pemerintah. Di Brazil, Fabio Rosa membantu membawa listrik masuk ke ratusan ribu pedesaan terpencil. Sedangkan seorang Amerika yang lain, James Grant, diakui telah menyelamatkan 25 juta nyawa dengan memimpin dan melaksanakan kampanye global mengenai imunisasi. Selain itu, Bill Drayton, menciptakan sebuah yayasan perintis, Ashoka, yang telah mendanai dan mendukung ribuan wirausahawan sosial serta membantu meningkatkan kekuatan dari ide-ide mereka di seluruh dunia (Bornstein, 2014).

Cerita-cerita luar biasa ini menyoroti sebuah transformasi besar-besaran yang tampaknya tidak akan dipublikasikan oleh media: Di seluruh dunia, segmen yang berkembang paling cepat adalah sektor non-profit, di mana jutaan orang biasa – wirausahawan sosial – berusaha untuk menyelesaikan masalah yang telah gagal diatasi oleh pemerintah dan birokrasi. *How to Change the World* menunjukkan bahwa dengan keteguhan hati dan inovasi, bahkan satu orang saja bisa membuat perubahan yang mencengangkan. Bagi siapapun yang berusaha untuk membuat perubahan positif pada

dunia, *How to Change the World* bisa menjadi bacaan yang menginspirasi sekaligus juga menjadi buku panduan yang sangat berharga. Selain itu, buku ini bisa mengubah cara anda melihat dunia.

d. Alex Nicholls dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial

Alex Nicholls adalah seorang *Professor of Social Entrepreneurship* dari *Skoll Centre for Social Entrepreneurship* di *Saïd Business School*, Universitas Oxford. Penelitiannya terkait dengan beberapa area utama yang berhubungan dengan kewirausahaan sosial dan inovasi sosial, yang meliputi: keterkaitan hubungan dari akuntansi, akuntabilitas dan tata kelola; konteks kebijakan publik dan sosial; dampak investasi; dan Perdagangan Adil (Fair Trade). Sebagai anggota staf yang pertama di *Skoll Centre for Social Entrepreneurship* di 2004, Nicholls telah membantu mengembangkan profil global dalam penelitian dan pengajaran mengenai kewirausahaan sosial.

Menurut Nicholls, "...Wirausahawan sosial adalah orang-orang yang tidak hanya bermimpi, tetapi juga berusaha mewujudkan mimpinya serta mempunyai bakat, kemampuan, dan visi untuk menyelesaikan masalah, untuk mengubah dunia menjadi lebih baik. Wirausahawan sosial mempunyai pendekatan yang unik yang evolusionaris dan revolusionaris, bergerak dalam pasar bebas di mana kesuksesan diukur tidak hanya dari profit finansial tetapi juga dari peningkatan kualitas hidup masyarakat. Wirausahawan sosial menggunakan model penciptaan nilai yang dapat diterapkan dan mengadaptasinya untuk kepentingan semua komunitas. Mereka tidak setuju bila hanya pemerintah dan pihak yang berkuasa serta perusahaan-perusahaan saja yang mempunyai hak untuk menentukan ke mana dan bagaimana sumber daya harus dialokasikan. Mereka percaya bahwa setiap orang mempunyai potensi untuk membuat perubahan positif tidak hanya di komunitas kami saja, tetapi juga di masyarakat secara keseluruhan ..." (Nicholls, 2006).

e. James E. Austin dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial

James Austin memegang jabatan sebagai *Eliot I. Snider* dan *Family Professor of Business Administration, Emeritus* di *Harvard Business School*. Sebelumnya, Austin pernah memegang jabatan profesor *John G. McLean* dan *Richard Chapman*. Austin telah menjadi seorang anggota dari fakultas Universitas Harvard sejak tahun 1972. Beliau adalah salah satu pendiri dan pemimpin dari *HBS Social Enterprise Initiative*. Penelitian ini membahas

tentang proses di mana perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial terlibat dalam pertanggungjawaban sosial perusahaan strategis yang merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari strategi dan operasional perusahaan. Penelitian ini telah mengkonseptualisasikan proses dari kegiatan sosial perusahaan sebagai sifat pendekatan kewirausahaan dan mendefinisikannya sebagai Kewirausahaan Sosial Perusahaan (*Corporate Social Entrepreneurship*). Publikasi awal dari karya yang masih dalam proses ini berjudul "*Corporate Social Entrepreneurship: The New Frontier*" (bersama dengan H. Leonard, E. Reficco, dan J. Wei-Skillern pada karya selanjutnya yang berjudul "*The Accountable Corporation: Corporate Social Responsibility*").

Austin menjelaskan bagaimana tantangan dalam menemukan kesamaan yang dapat dicapai melalui aliansi strategis. Ulasan dan analisisnya yang bijaksana mengenai beberapa aliansi yang telah terjadi antara perusahaan komersil dan non-profit di Amerika Serikat menunjukkan bahwa aliansi yang berbasis kolaborasi akan membantu perusahaan komersial untuk mendapatkan keuntungan lebih dan pada saat yang sama, organisasi non-profit juga akan dapat mengembangkan kapasitasnya dalam hal pencapaian misi sosial (Austin, 2000).

Menurut Austin, "... " Kewirausahaan di sektor sosial memberikangambaran yang terbaik tentang cara-cara apa saja yang dapat digunakan para wirausahawan untuk memajukan misinya. Selain itu, kewirausahaan di sektor sosial juga membahas banyak masalah yang sering dihadapi oleh organisasi dan manajer pada tahap-tahap berbeda yang akan dilalui dalam sebuah proses perkembangan. (Wei-Skillern, Austin, Leonard, & Stevenson, 2007).

f. Marie Lisa Dacanay dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial

Marie Lisa Dacanay adalah seorang direktur program untuk kewirausahaan sosial dan pengembangan, Institusi Manajemen Asia. Beliau mendapatkan gelar PhD dari Copenhagen Business School. Salah satu dari karya ilmiah pertamanya menyajikan temuan dari proyek penelitian bersama yang dilakukan oleh Konferensi Yayasan dan Organisasi Asia (*Conference of Asian Foundations and Organizations*) dan Institusi Manajemen Asia (*Asian Institute of Management*) tentang kewirausahaan sosial. Penelitian ini melibatkan 13 perusahaan sosial teladan di Filipina, Thailand, Indonesia dan India dan menghasilkan empat jenis strategi: mobilisasi sumber daya, intermediasi, pemberdayaan, dan strategi gabungan.

Mobilisasi sumber daya adalah kunci yang memegang peranan utama untuk mempromosikan program yang dapat menghasilkan pendapatan, terutama ketika terjadi kekurangan sumber dana tradisional untuk Organisasi Masyarakat Setempat yang biasa didapatkan dari public dan swasta, baik local maupun internasional. Melalui studi kasus tentang *Philippine Educational Theater Association (PETA)*, Marie mengetahui bahwa penggunaan teater sebagai sarana untuk melaksanakan perubahan dan pemberdayaan sosial pada tahun 1980 telah memungkinkan organisasi sosial untuk mengeksplorasi pasar komersial dan mengenakan tarif standar di setiap pertunjukannya. Dengan demikian, sekitar 40 persen pendapatan organisasi tersebut berasal dari pertunjukkan dan jasa lainnya.

Intermediasi adalah masalah lain yang mempengaruhi keberlanjutan dari intervensi pembangunan. Melalui studi kasus mengenai Yayasan Pekerti Indonesia, yang didedikasikan untuk sektor ekonomi berbasis komunitas untuk pengrajin yang tersisihkan, Marie mengetahui bahwa Yayasan Pekerti Indonesia yang merupakan organisasi non-profit membentuk sebuah organisasi komersial, PT Pekerti Nusantara, untuk menjadi organisasi pemasaran perantara bagi rekan-rekan komunitasnya. Gerakan perdagangan adil (Fair trade) telah membantu para produsen tersisihkan ini untuk mendapatkan akses ke pasar internasional.

Pemberdayaan adalah sebuah pendekatan yang khas di antara lembaga-lembaga pembangunan. Marie mengetahui tentang pendekatan ini melalui Rayong Ronarong, seorang tokoh masyarakat di Thailand bagian selatan, yang mengoordinasi kelompok petani untuk berproduksi dan berdagang secara kolektif. Kelompok petani karet ini telah berhasil melakukan penggabungan hasil karet dari para petani dan memprosesnya menjadi lembaran karet dan kemudian menjual produk mereka di pasar yang lebih menguntungkan. Dalam prosesnya, hal ini tidak hanya memberikan pendapatan yang lebih stabil untuk para anggotanya, tetapi juga berperan sebagai katalis pembangunan di komunitas tersebut.

Strategi-strategi ini tidaklah saling eksklusif. Melalui Basix Group di India serta strategi penggabungan institusi bank dan non-bank, organisasi sosial dapat menyediakan jasa finansial dan jasa lainnya untuk lebih dari 145.500 pekerja subsisten, masyarakat miskin yang tidak mempunyai tanah, petani kecil, dan usaha mikro di enam negara. Studi kasus mengenai Basix ini menunjukkan bahwa strategi pemberdayaan tidak mengharuskan kepemilikan dan manajemen perusahaan sosial untuk dipegang oleh masyarakat miskin sejak awal. Banyak perusahaan yang bergerak di bidang sosial

mengalami transfer kepemilikan dan manajemen secara progresif pada masyarakat miskin setelah terlebih dahulu dilaksanakan program peningkatan kapasitas.

Menurut Dacanay, "...Perusahaan tradisional bersifat akumulatif, sedangkan perusahaan sosial bersifat distributif. Keinginan untuk memaksimalkan profit dan meminimalkan biaya dari bisnis tradisional seringkali menyebabkan diabaikannya masalah sosial dan lingkungan..."(Dacanay, 2004).

4.6 INISIATIF KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DUNIA

Sejak tahun 1990, perdebatan mengenai kewirausahaan sosial telah berkembang di berbagai macam institusi. Universitas-universitas besar bahkan telah mengembangkan program penelitian dan pelatihan tentang kewirausahaan sosial. Jaringan penelitian internasional juga telah didirikan; salah satunya adalah *EMES European Research Network*, yang sejak tahun 1996 telah mengumpulkan pusat penelitian dari sebagian besar negara yang tergabung dalam EU-15. Contoh yang lain adalah *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)*, yang dibentuk pada tahun 2001 oleh sekolah bisnis Latin – Amerika terkemuka dan *Harvard Business School*. Berbagai yayasan juga telah mengadakan program pelatihan dan pendukung untuk kewirausahaan atau wirausahawan sosial. Selain itu, banyak negara Eropa telah membuat hukum baru yang bertujuan untuk mendukung perkembangan kewirausahaan sosial. (Defourny & Nyssens, 2010). Selanjutnya, bagian ini akan membahas mengenai 10 insitusi internasional yang menjadi cikal bakal inisiatif kewirausahaan dunia.

a. *Harvard Business School Social Enterprise Initiatives*

Pada 1993, HBS mengembangkan konsep "kewirausahaan sosial" melalui programnya yang bernama *Social Enterprise Initiative*. Selama 20 tahun terakhir, institusi ini telah melibatkan beberapa konstituen utama, yaitu: fakultas, mahasiswa, alumni, dan praktisi. Melalui program pendidikan eksekutif, organisasi tersebut telah menyediakan sarana tatap muka antara praktisi dan kewirausahaan sosial sejak tahun 1995, yang mana telah memungkinkan terjadinya proses transformasi bagi lebih dari 7.000 eksekutif. Di tahun 2013, HBS menawarkan program pendaftaran terbuka dan program pendidikan eksekutif yang menargetkan para pemimpin dari organisasi non-profit, korporasi, keuangan mikro, dan sekolah umum di kawasan perkotaan (Harvard Business School, 2014).

b. *Robert Enterprise Development Fund (REDF)*

Pada tahun 1997, George Robert memulai sebuah organisasi yang didirikan dengan tujuan untuk memajukan program pengembangan pekerjaan. Kelompok-kelompok yang menjadi target dari organisasi ini adalah mereka yang menemui kesulitan dalam mendapatkan pekerjaan. Dengan mendirikan kewirausahaan sosial, Robert menciptakan lapangan pekerjaan dan pendapatan yang diperoleh akan diinvestasikan kembali untuk pengembangan kemampuan, pelatihan, dan layanan bagi para pegawai.

Yayasan yang dibentuk oleh keluarga Robert ini juga berhasil mendirikan *Homeless Economic Development Fund (HEDF)*, yang memberikan dukungan bagi organisasi non-profit yang berkaitan dengan ketenagakerjaan sejak tahun 1990 hingga 1996. Melalui proyek-proyeknya, HEDF menemukan bahwa ketenagakerjaan adalah bidang kewirausahaan sosial yang paling menjanjikan. Di tahun 1997, *Roberts Enterprise Development Fund (REDF)* dibentuk dengan mandate untuk memulai dan mengembangkan kewirausahaan sosial. Pada tahun 2004, metode dan reputasi REDF telah berkembang sehingga memungkinkannya untuk berubah dari sebuah yayasan keluarga menjadi yayasan non-profit yang independen seperti saat ini.

Dengan menggunakan prinsip-prinsip yang diterapkannya saat memimpin KKR, sebuah perusahaan investasi modal swasta global yang ia dirikan, Roberts membangun REDF sebagai usaha filantropi dengan pola pikir seorang investor dan dengan tingkat pengembalian yang diharapkan diukur berdasarkan banyaknya orang yang berpekerjaan dan jumlah kehidupan yang berubah. Seperti yang diinginkan oleh Robert, REDF mengusulkan solusi alternatif untuk mengatasi masalah pengangguran yang terus-menerus terjadi dan susah untuk dipecahkan. “Saya bisa melihat bahwa kekuasaan dan praktik-praktik dalam dunia bisnis bisa diaplikasikan untuk membawa pemecahan bagi masalah ini,” kata Roberts. Artinya, hal yang harus dilakukan adalah mengerjakan bisnis yang nyata, menggunakan pendekatan seperti investasi, komitmen untuk menilai hasil kinerja, serta meneruskan tindakan-tindakan yang terbukti membawa hasil.

REDF telah menginvestasikan jutaan dolar pada lebih dari 60 kewirausahaan sosial yang mempekerjakan 9.500 orang di California. Sebagai sebuah bisnis, kewirausahaan sosial ini telah menghasilkan 140 juta dollar sebagai pendapatan yang kemudian digunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan kegiatan operasional mereka. Pendapatan gaji

rata-rata bulanan para pekerja diketahui meningkat sebesar 268% dalam jangka waktu setahun setelah dimulainya kewirausahaan sosial ini (REDF, 2014).

c. *The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (SFSE)*

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (SFSE) telah diakui sebagai perintis dari kewirausahaan sosial di Amerika Serikat. Pendirinya adalah Klaus Schab, yang juga merupakan sosok di balik *World Economic Forum*. Didirikan pada tahun 1998, SFCE adalah organisasi pelengkap kedua dengan kantor pusat di Jenewa Swiss dengan tujuan untuk mengembangkan kewirausahaan sosial melalui kompetisi tahunan yang diberi nama “*Social entrepreneur of the year*”. Setiap tahun, organisasi ini memilih 20 hingga 25 kewirausahaan sosial. Organisasi ini mendukung lebih dari 260 wirausahawan dengan memfasilitasi komunitas untuk saling berbagi mengenai metodologi mereka dan menghubungkan mereka dengan para pemimpin korporasi, politic, akademik, media, dan pemimpin lainnya. Mereka menetapkan prioritas bagi wirausahawan muda yang berusia di bawah 40 tahun untuk mendapatkan beasiswa dengan bekerjasama dengan Harvard dan Universitas Stanford serta INSEAD. Studi kasus mengenai kewirausahaan sosial juga dimasukkan ke dalam mata kuliah untuk program sarjana dan pascasarjana di lembaga pendidikan terkemuka.

d. SEKN

Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) adalah sebuah jaringan kolaborasi yang melibatkan 10 sekolah bisnis paling bergengsi di Iberoamerica yang menggandeng *Harvard Business School* dan Yayasan Avina sebagai mitra strategisnya. Misi dari SEKN adalah untuk memperluas batas pengetahuan dan praktik dari proyek sosial melalui penelitian bersama, pembelajaran bersama, dan pengajaran yang mengedepankan studi kasus, juga penguatan kapasitas dari institusi pelatihan manajemen dalam melayani komunitasnya. SEKN adalah sebuah jaringan dampak ekonomi yang bertujuan untuk menghasilkan dan menyebarkan informasi mengenai kegiatan usaha sosial di Iberoamerica, yang pada gilirannya nanti diharapkan dapat membawa perubahan positif bagi para pemimpin dari kewirausahaan sosial, baik untuk saat ini maupun di masa depan.

Proyek ini muncul dari visi dan kepemimpinan Profesor James E. Dustin yang merupakan direktur dari *Social Enterprise Initiative* di HBS dan juga rekan dari beberapa

institusi di wilayah tersebut, yang bersama-sama mengungkapkan adanya kebutuhan pelatihan manajemen untuk mengatasi tantangan di sector sosial. “Kami mempunyai perspektif global mengenai kewirausahaan sosial,” kata Austin pada saat itu. “Kami percaya pada kekuatan analisa komparatif yang melibatkan banyak negara. Kewirausahaan sosial harus memainkan peranan penting di Amerika Latin.”

SEKN dibentuk berdasarkan tiga pilar: penelitian, pengajaran, dan jaringan. Para anggota pendiri dari jaringan tersebut ingin untuk mengembangkan pelatihan untuk para pemimpin pada masa sekarang maupun masa depan dengan tujuan untuk mengenalkan sebuah pendekatan yang dapat membawa lebih banyak bakat, pengetahuan, dan pengalaman dalam upaya meningkatkan sector sosial. Anggota dari SEKN telah mempertimbangkan pengembangan sosial sebagai salah satu pilar dari misi mereka dan mereka telah berkomitmen untuk mengembangkan penelitian dan kursus kewirausahaan sosial dalam program pendidikan mereka.

Salah satu objektif utama dari jaringan ini adalah untuk menganalisa pengalaman bisnis dan organisasi masyarakat setempat serta memublikasikan pelajaran yang didapat dari pengalaman bekerja di wilayah tersebut. Kemudian, salah satu dari keuntungan SEKN adalah adanya kemungkinan untuk menghasilkan analisa lokal dan analisa antar negara serta memproduksi bahan pengajaran.

e. DEMOS

Demos Finance adalah sebuah unit jasa finansial baru yang menyediakan analisis tiap sector yang dapat diandalkan, objektif, dan mudah untuk dimengerti yang diperuntukkan bagi para pemimpin industri, pembuat kebijakan, dan publik. Menurut Demos, Demos Finance akan memproduksi laporan penelitian asli, komentar para ahli, dan wawasan serta analisis mengenai masalah keuangan yang paling penting dan mendesak pada saat itu. Demos Finance juga akan menyelenggarakan event dan debat untuk membahas mengenai isu-isu tersebut dengan mendatangkan para ahli, praktisi, pembuat kebijakan, dan para pembentuk opini.

Demos Finance akan menghasilkan ide-ide baru dan saran-saran untuk kebijakan public; kemudian Demos juga akan menjelaskan dan ‘menerjemahkan’ argumen yang rumit pada public serta memberikan prioritas tinggi pada prosa yang tidak mengandung jargon.

Demos saat ini sedang mengeksplorasi beberapa friksi paling persisten dalam politik modern, terutama pada area di mana terdapat celah yang lebar antara intuisi dari pemilih biasa dan pemimpin politik.

Dapatkah sebuah politik liberal juga menjadi politik populer? Bagaimana bisa sebuah kebijakan ditujukan untuk mengatasi kecemasan atas isu sosial mengenai kesejahteraan, keragaman, dan kehidupan keluarga? Bagaimana bisa sebuah ekonomi yang terbuka dan dinamis menghasilkan pekerjaan yang baik, memberdayakan konsumen, dan menghubungkan perusahaan pada komunitas di mana mereka beroperasi?

Kami memproduksi penelitian asli; mempublikasikan pemikir inovatif dan menyelenggarakan event yang bisa merangsang pemikiran. Kami telah menghabiskan 20 tahun di pusat perdebatan kebijakan dengan misi yang menyeluruh untuk membawa politik lebih dekat pada masyarakat (DEMOS, 2014).

f. *IPPR (Institute for Public Policy Research)*

IPPR adalah sebuah *thinktank*, yaitu institusi progresif terkemuka yang menyediakan nasihat dan ide mengenai masalah politik dan ekonomi tertentu. Kami adalah badan amal yang telah terdaftar secara resmi dengan lebih dari 40 anggota, staf magang, dan juga para pengunjung. Kantor utama kami terletak di London, bersama dengan *IPPR North* yang merupakan *thinktank* untuk Inggris bagian utara yang beroperasi dari kantor di Newcastle dan Manchester.

Tujuan kami adalah untuk melaksanakan dan mempublikasikan penelitian dan mempromosikan pendidikan umum dalam bidang ekonomi, sosial, politik, dan ilmu pengetahuan serta teknologi; termasuk pengaruh dari faktor moral, sosial, politik dan ilmiah terhadap kebijakan public dan juga efeknya terhadap standar kehidupan dari semua lapisan masyarakat. IPPR menghasilkan penelitian yang mandiri dan teliti mengenai kebijakan yang meliputi berbagai macam perdebatan lokal dan nasional. Dengan dukungan dari Dewan Penasihat Kebijakan (*Policy Advisory Council*) dan pengurus kami yang berpengalaman dan ahli dalam bidangnya, kami selalu berusaha untuk mempengaruhi semua partai politik dan pengambil keputusan di semua tingkat pemerintahan. Pengurus kami bertanggung jawab untuk semua hal menyangkut tata kelola dari kegiatan amal kami. Pengurus ini mempunyai berbagai macam latar belakang, baik politik maupun non-politik seperti media, periklanan, keuangan, dan akademisi. Para pengurus yang ditunjuk

mempunyai keahlian yang tidak diragukan lagi dan merupakan orang-orang yang terbaik di bidangnya. Kami bekerja dengan banyak rekan dan pemangku kepentingan dari berbagai negara untuk membuktikan keberhasilan dan keefektivitasan dari kebijakan publik. Selain itu, kemitraan internasional yang kami miliki akan sangat berguna untuk meningkatkan pengaruh dan reputasi dari IPPR di seluruh dunia (IPPR, 2015).

g. *EMES International research networks*

EMES adalah jaringan penelitian internasional yang menaungi enam belas pusat penelitian universitas serta para peneliti perorangan yang mempunyai tujuan utama untuk membangun secara bertahap corpus Eropa yang bergerak dalam bidang pengetahuan teoritis dan empiris mengenai kewirausahaan sosial serta isu lain mengenai sektor ketiga yang menggunakan disiplin ilmu dan metodologi pluralistis, EMES melaksanakan penelitian dengan banyak disiplin ilmu untuk memahami keberagaman pengalaman di tingkat nasional, serta tentang bagaimana kewirausahaan dan organisasi sector ketiga terhubung dengan masyarakat di wilayahnya masing-masing. Ruang lingkup dari inisiatif yang dilaksanakan oleh unit koordinasi dan anggota dari EMES meliputi proyek penelitian komparatif, program pendidikan dan pelatihan di lebih dari 15 universitas Eropa, dan kegiatan sosialisasi.

Secara khusus, EMES mengorganisir konferensi internasional yang diadakan dua kali dalam setahun dan juga *PhD Summer Schools* internasional yang telah menjadi referensi bagi komunitas peneliti. EMES menyebarkan hasil dari proyek penelitian dan publikasi mereka di ranah ekonomi, sosial, politik, dan juga di dunia akademis. EMES telah mempublikasikan 12 buku yang beberapa dari buku-buku tersebut telah diterjemahkan dalam lebih dari lima Bahasa. EMES juga telah mempublikasikan *EMES Working Paper Series* yang mencakup 40 makalah dengan hasil penelitian berbeda-beda yang dapat di-*download*. EMES mempunyai tiga belas anggota kelembagaan yang terletak di sebelas negara Eropa yang berbeda dan merupakan pusat penelitian terkemuka dalam bidang kewirausahaan sosial dan isu-isu lainnya yang terkait.

Anggota kelembagaan EMES mempunyai peran yang vital dalam jaringannya, baik sebagai pemimpin dari proyek penelitian kolektif maupun sebagai penyelenggara dari event utama EMES seperti *International Research Conference* mengenai kewirausahaan sosial. Pendekatan yang digunakan oleh EMES berasal dari dialog yang panjang yang melibatkan beberapa disiplin ilmu (ekonomi, sosiologi, politik, dan manajemen) dan juga

antara berbagai tradisi dan konteks nasional di Uni Eropa. Selain itu, dipandu oleh sebuah proyek yang teoritis dan empiris (1996-2000), pendekatan ini cenderung lebih memilih identifikasi dan klarifikasi indikator yang sederhana daripada definisi yang ringkas dan indah (Borzaga, Defourny, 2001).

h. *Stanford Center for Social Innovation.*

Didirikan pada tahun 1999, program inovasi sosial ini berfokus pada usaha pengembangan para pemimpin yang dapat menyelesaikan masalah dunia yang paling menantang di bidang edukasi, lingkungan, kemiskinan, kesehatan, dan keadilan sosial. Dengan dukungan dari *Stanford GSB's Center* untuk program Inovasi Sosial ini, kami menawarkan dua program untuk peserta dari seluruh dunia: *Executive Program for Nonprofit Leaders* (NEPL) dan *Executive Program in Social Entrepreneurship* (EPSE).

EPNL dilaksanakan dengan menyelenggarakan program residensial selama sepuluh hari untuk meningkatkan perkembangan profesional dari para pemimpin masa sekarang dan calon pemimpin di masa depan di sector non-profit. Dibimbing dengan visi dan misi yang kuat, organisasi non-profit memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas masyarakat dan mempengaruhi dunia di sekitar kita. EPNL mengumpulkan para pemimpin dari organisasi layanan sosial dan kemanusiaan, kesehatan, pengembangan komunitas, kesenian, lingkungan, dan pendidikan untuk meningkatkan perkembangan profesional dan membangun jaringan yang dapat bertahan lama. Sebagai program penelitian dan pengajaran terdepan di fakultas Stanford, program ini mengintegrasikan pengetahuan konseptual dengan pengalaman individu untuk mendukung peserta dalam memberikan dampak pada sector non-profit.

EPNL menargetkan para pembuat keputusan di organisasi non-profit. Kandidat ideal biasanya adalah mereka yang berada di tingkat CEO atau Direktur Eksekutif atau terkadang di tingkat COO atau VP. Alasan di balik pemilihan orang-orang pada tingkat ini adalah karena orang-orang tersebutlah yang bisa membuat keputusan yang mempunyai dampak terbesar di organisasi mereka. Walaupun latar belakang pendidikan dan profesional bisa berbeda-beda, kebanyakan peserta dari EPNL adalah mereka yang telah bekerja di organisasi non-profit dalam waktu yang lama atau sector dampak yang ditargetkan. Peserta dari EPNL biasanya bekerja *full-time* di organisasi non-profit dan mewakili berbagai organisasi di bermacam-macam sector, ukuran, dan lokasi geografis. Organisasi yang diwakili oleh para peserta ini biasanya adalah organisasi yang mempunyai

dampak luas dan sudah kokoh. Semua organisasi peserta berstatus sebagai organisasi non-profit atau status lain yang setara dengan non-profit di negara mereka. Meskipun latar belakang pendidikan berbeda, para partisipan sebagian besar berkarir sebagai pekerja non-profit.

Sementara itu, EPSE merupakan program residensial selama enam hari yang dirancang untuk membantu wirausahawan sosial untuk membawa perusahaan mereka dan model yang inovatif ke tingkat yang lebih tinggi. Di seluruh dunia, wirausahawan sosial merevolusi pendekatan untuk menyelesaikan masalah di bidang pendidikan, lingkungan, kemiskinan, kesehatan, dan keadilan sosial.

EPSE disesuaikan dengan kebutuhan dari wirausahawan sosial yang sukses dan tantangan yang mereka hadapi. Kurikulumnya dirancang untuk membantu para peserta mewujudkan misinya dengan memperbaiki inovasi mereka dan meningkatkan dampaknya. EPSE adalah program multisektor dan dirancang untuk wirausahawan sosial dari organisasi non-profit, bisnis, dan pemerintah. Kandidat ideal adalah para pemimpin berpengalaman dari inisiatif sosial dan organisasi. Latar belakang pendidikan dan profesional dari para peserta memang berbeda-beda, semua peserta memegang peran dengan dampak besar di organisasi mereka. Keterampilan dan pengalaman dari setiap calon peserta akan dipertimbangkan oleh panitia pendaftaran untuk menciptakan kelompok kerja yang bisa saling melengkapi dan bekerja sama. Semua organisasi yang diwakili dalam program ini mempunyai fokus pada *bottom line* ganda. Sementara itu, walau banyak organisasi dan inisiatif yang diwakili di EPSE masih baru dibentuk dan dalam tahap perkembangan, mereka juga bisa diasosiasikan dengan organisasi yang lebih besar yang melakukan pembentukan organisasi sosial baru atau merubah model yang sudah ada untuk melayani tujuan sosial.

i. CASE Duke University (2002)

Kata CASE adalah singkatan dari *Centre for the Advancement of Social Enterprise* di Universitas Duke, UK. CASE menawarkan berbagai kesempatan bagi para mahasiswa MBA di Universitas Duke untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler dan mata kuliah pilihan sebagai pelengkap dari mata kuliah utama. *The Concentration in Social Entrepreneurship* diperuntukkan bagi para mahasiswa yang tertarik untuk menggunakan keterampilan MBA mereka untuk memahami dampak sosial dari sebuah kewirausahaan.. Program MBA yang utama menyediakan dasar yang kuat bagi setiap mahasiswa yang

ingin menjadi pemimpin sector yang sukses. Akan tetapi, para mahasiswa MBA yang ingin menggunakan keterampilan dan bakat mereka untuk dampak sosial harus melaksanakan tugas mereka dengan serius, menyadari adanya tantangan unik, peluang, dan kualitas-kualitas yang berhubungan dengan usaha menciptakan nilai sosial.

The Social Entrepreneurship Concentration ini dirancang untuk melayani para mahasiswa yang bercita-cita untuk menjadi wirausahawan sosial, jajaran eksekutif dalam organisasi sosial, dermawan, anggota dewan, atau relawan terkemuka di komunitas mereka dan sector sosial. Mata kuliah dalam konsentrasi ini juga akan menarik mahasiswa yang tertarik untuk mengintegrasikan dampak sosial dalam bisnis dan karir kewirausahaan mereka.

Untuk studi lanjutan, CASE menawarkan mata kuliah kewirausahaan sosial lanjutan dengan cara pengajaran dalam bentuk seminar yang merupakan lanjutan dari prinsip-prinsip yang telah diajarkan di mata kuliah *Social Entrepreneurship*, keuangan tradisional, pemasaran dan strategi yang sudah pernah diambil oleh mahasiswa. Kami menggunakan empat transaksi modal ventura sosial khusus yang terbaru untuk memahami tantangan keuangan dan sosial yang dihadapi oleh wirausahawan yang menggunakan modal dari sektor swasta, sector public, maupun gabungan dari keduanya. Kami juga membahas strategi, motivasi, pemasaran, pendanaan, dan investasi dan jalan keluar dari modal ventura sosial melalui sudut pandang para penyandang dana, wirausahawan, dan pegawai. Studi kasus tradisional, materi dari akademisi dan praktisi, draft lembar persetujuan, dan memorandum internal mempunyai manfaat yang terbatas dalam membantu pengambilan keputusan dalam menentukan apakah seseorang harus mendirikan, berinvestasi, atau bekerja untuk perusahaan komersial dengan tujuan sosial. Studi tersebut membahas tentang peran dari wirausahawan sosial di masyarakat dan persamaan antara ventura sosial dan ventura tradisional.

j. *Skoll Centre University of Oxford (2003)*

Misi dari *Skoll Centre* adalah untuk mendemonstrasikan dan meningkatkan dampak dari aktivitas kewirausahaan yang bertujuan untuk mengubah sistem dan praktik-praktik ketidakadilan. *Skoll Centre* berusaha mengembangkan bakat dan potensi kepemimpinan: kami menawarkan program pendidikan berkelas dunia untuk para lulusan yang membekali mahasiswa dengan visi dan keterampilan yang bisa menyatukan pendekatan berbasis pasar dan inovasi sosial. *Skoll Centre* juga mendukung penindaklanjutan pengetahuan melalui

penelitian: Kami melakukan penelitian dan berkontribusi terhadap teori mengenai kewirausahaan sosial dan pengaplikasian praktikal yang ditujukan untuk menghadapi tantangan global yang kritis dan juga mengembangkan serta mendukung jaringan akademisi dan praktisi untuk menyebarkan pengetahuan tersebut secara global. Oleh karena itu, *Skoll Centre* berusaha untuk memfasilitasi pertemuan komunitas inovator global: kami berusaha menghubungkan wirausahawan sosial dengan para pemimpin serta pemain kunci dalam bisnis, pemerintahan, dan para dermawan untuk meningkatkan dampak sosial.

4.7 KONSEP KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DI JAWA TIMUR

Definisi kewirausahaan sosial telah dimunculkan oleh berbagai ahli, seperti yang diperlihatkan pada Bagian 4.5. Meskipun belum ada konsensus terkait definisi kewirausahaan sosial, terdapat beberapa kata kunci yang bisa dipergunakan dalam definisi kewirausahaan sosial. Kata-kata kunci tersebut antara lain: kerjasama, komunitas, kegiatan sosial, penyatuan kepentingan, dan partisipasi.

Chen *et al.* (2009) lebih menyoroti sisi pembangunan komunitas melalui kegiatan sosial, sementara Zahra *et al.* (2009) juga menonjolkan permasalahan sosial tetapi lebih berfokus pada model bisnis untuk penyelesaian permasalahan sosial tersebut. Hockerts (2010) menggarisbawahi perlunya partisipasi tiga pelaku, yaitu pelaku pasar, pemberi hibah/amal, dan inovasi. Nicholls (2006) juga menyatakan pentingnya inovasi dan hibah/amal tetapi menambahkan perlunya manajemen nir-laba dalam membantu penyelesaian kewirausahaan komersial. Begitu pula, Borzaga *et al.* (2010) menunjukkan pentingnya organisasi nir-laba dalam konteks barang setengah publik.

Inisiatif kewirausahaan sosial di Jawa Timur akan ditampilkan pada Bab 5 tentang enam studi kasus penting. Dari keenam inisiatif tersebut, dapat disintesis konsep kewirausahaan sosial di Jawa Timur. Dengan mengacu pada tiga perspektif utama tentang kewirausahaan sosial, yang akan didiskusikan pada Bab 5, dapat ditarik kesimpulan bahwa inisiatif kewirausahaan sosial di Jawa Timur mengikuti ketiga perspektif tersebut. Perspektif pertama yang berasal dari Eropa memperlihatkan bahwa kewirausahaan sosial merupakan transformasi dari koperasi. Perspektif kewirausahaan Eropa ini terdapat pula di Jawa Timur, pada inisiatif koperasi simpan pinjam dan koperasi usaha. Perspektif kedua yang berasal dari Amerika Serikat menunjukkan bahwa kewirausahaan sosial muncul dari organisasi non-profit dengan tujuan membantu masyarakat dalam aspek tertentu. Perspektif

kedua ini juga terdapat di Jawa Timur dalam bentuk lembaga swadaya masyarakat (LSM). Perspektif ketiga yaitu perspektif Asia merupakan perspektif terdekat dengan perspektif di Jawa Timur, yaitu mengangkat kewirausahaan sosial dari kelompok masyarakat yang berusaha menyelesaikan permasalahan ekonomi rumah tangga atau masalah kemiskinan.

Konsep kewirausahaan sosial yang paling tepat untuk Jawa Timur adalah konsep inovatif pembedayaan masyarakat untuk keluar dari permasalahan ekonomi dan kemiskinan yang dihadapi. Dalam konsep ini, perlu ada tiga unsur utama penting seperti yang disebutkan oleh Nicholls (2006), yaitu gerakan sosial, kegiatan amal, dan inovasi bisnis. Pada studi kasus – studi kasus yang akan didiskusikan pada Bab 5, konsep kewirausahaan sosial di Indonesia sebagian besar dimulai dari gerakan sosial sekelompok masyarakat untuk memperbaiki kondisi ekonomi dan menurunkan tingkat kemiskinan dengan inovasi bisnis yang diterapkan pada organisasi non-profit. Meskipun perspektif Eropa tercermin dalam kegiatan masyarakat berupa inisiatif koperasi, perspektif terbaik yang cocok bagi Jawa Timur adalah perspektif Asia yang dijalankan di Bangladesh. Secara singkat, konsep kewirausahaan sosial Jawa Timur lebih mengarah kepada perbaikan kondisi ekonomi masyarakat melalui inovasi bisnis dengan tujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat.

BAB 5

KOMPARATIF PERSPEKTIF KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DUNIA DAN STUDI KASUS KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DI JAWA TIMUR

5.1 KOMPARATIF PERSPEKTIF KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DUNIA

Bagian ini membahas studi komparasi berbagai model kewirausahaan berdasarkan tiga wilayah bagian yang berbeda, yaitu: model Eropa, Amerika, dan Asia. Sebelum membahas mengenai model kewirausahaan, bagian ini akan mengeksplorasi konsep model bisnis.

Model bisnis mengacu pada cara di mana sebuah perusahaan mencapai kinerjanya. Konsep dari bisnis model ini memiliki berbagai definisi mengenai penciptaan nilai yang dinamis serta persaingan yang menegangkan. Namun, perlu untuk menarik perbedaan antara model bisnis dan strategi (Sahut, Hikkerova, & Khalfallah, 2013). Model bisnis adalah alat konseptual, yang dapat menentukan suatu aspek tertentu dari strategi bisnis. Hal ini mengacu kepada logika dari sistem bisnis dalam menentukan nilai (Krstov & Krstov, 2011).

Model bisnis juga diharapkan untuk membawa stabilitas bagi perkembangan organisasi, yang berhubungan dengan siklus bisnis. Model bisnis yang dinamis seringkali dikaitkan dengan siklus bisnis. Pada periode awal, model bisnis cenderung bersifat informal atau implisit, yang muncul melalui proses percobaan. Organisasi membawa beberapa penyesuaian yang dapat memperluas visi, di mana model dapat berkembang. Ketika model formal sedang terjadi, komponen dari model bisnis menjadi lebih ketergantungan dan dinamis, yang menuntut perusahaan untuk merumuskan ulang model bisnis mereka (Moris, Schindehutte, Richardson, & Allen, 2006).

Studi mengenai kewirausahaan sosial cenderung lebih kuat untuk model Amerika Serikat dan Uni Eropa. Model Amerika Serikat menekankan pada evolusi dari lembaga *non-profit* dalam konteks Amerika Serikat, yaitu yayasan dan amal (Galera & Borzaga, 2009). Di Eropa, konsep kewirausahaan sosial muncul pada awal tahun 1990-an, yang berhubungan dengan gerakan kooperatif yang bertujuan untuk mengatasi masalah ekonomi dan sosial selama evolusi Eropa (Galera & Borzaga, 2009). Di sisi lain, Nicholls (2006) mengidentifikasi dua aliran pemikiran, yaitu *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)* dan *EMES European Research Network*. SEKN cenderung mempromosikan pendekatan tata kelola yang baik dari model kewirausahaan sosial. Jaringan pertama

berkaitan dengan *Harvard Business School* dan universitas – universitas Latin, sedangkan jaringan kedua ini sejalan dengan kebijakan Uni Eropa untuk mempromosikan pendekatan sosial ekonomi. Pemikiran dari pendidikan percaya bahwa semakin tinggi transparansi dan berbagi pengalaman adalah strategi terbaik untuk mengatasi krisis ekonomi dan degradasi lingkungan ekonomi (e.g. Alvord et al, 2005; Eccles and Krzus, 2010; Nielsen and Carranza, 2010;).

1. MODEL EROPA: TRANSFORMASI DARI KOPERASI

Di Eropa, konsep “kewirausahaan sosial” pertama kali muncul di Itali, di mana konsep tersebut dipromosikan melalui jurnal yang dirilis pada tahun 1990 dan berjudul “*Impresa sociale*”. Pada akhir tahun 1990-an, koperasi – koperasi baru telah muncul dalam rangka menjawab mengenai kebutuhan yang tidak terpenuhi, terutama di bidang integrasi kerja serta di bidang jasa pribadi. Dari undang – undang yang ada, asosiasi yang ada tidak diperbolehkan untuk mengembangkan kegiatan ekonominya. Kemudian, parlemen Italia menciptakan bentuk hukum baru yaitu “kewirausahaan sosial”, yang terbukti sangat mudah disesuaikan pada perusahaan – perusahaan kewirausahaan perintis (Defourny & Nyssens, 2012).

Di Eropa, *EMES European Research Network* telah mengembangkan teori pertamanya dan menjadi tonggak empiris mengenai analisis kewirausahaan sosial (Borzaga and Defourny 2001). Pendekatan EMES berasal dari dialog antara beberapa pihak (ekonomi, sosiologi, ilmu politik, dan manajemen) serta di antara berbagai tradisi nasional. Selain itu, dengan dipandu oleh sebuah proyek baik secara teoritis dan empiris, identifikasi awal dan klarifikasi indikator serta definisi yang ringkas lebih disukai.

Ada tiga kriteria yang berhubungan dengan sedikit perubahan pendekatan EMES, yaitu:

1. Sebuah kegiatan yang terus menerus memproduksi barang dan atau jasa

Usaha sosial, berbeda dengan beberapa organisasi *non-profit* tradisional, biasanya tidak memiliki kegiatan advokasi atau redistribusi aliran keuangan (misalnya, banyak yayasan) sebagai kegiatan utama mereka. Akan tetapi, mereka terlibat secara langsung dalam proses produksi barang dan jasa secara terus menerus. Aktivitas produktif kemudian menjadi sebuah alasan utama dalam keberadaan kewirausahaan sosial.

Meskipun Palang Merah awalnya menggunakan media sosial sebagai alat promosi dan penggalangan dana, sekarang hal tersebut mengintegrasikan sosial menjadi inti dari kegiatan operasionalnya, termasuk memobilisasi masyarakat dan mengelola logistik mereka (truk dan persediaan). Tidak hanya itu, Harman juga melihat peluang yang lebih besar. Sebagian besar tulisan di internet mengenai Palang Merah adalah positif. Melihat dari bagaimana komunitas sosial dapat menarik keinginan masyarakat untuk berkontribusi untuk sesuatu yang besar, ia melihat bahwa bisnis sosial dapat memanfaatkan tanggapan positif publik tentang bagaimana bisnis Palang Merah beroperasi. Sekarang, bisnis sosial memiliki strategi utama Palang Merah “mengubah misi organisasi kepada masyarakat” – memobilisasi orang untuk membantu mempersiapkan dan menanggapi bencana (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2014).

2. Tingkat risiko ekonomi yang signifikan

Mereka yang mendirikan kewirausahaan sosial mengasumsikan bahwa seluruh atau sebagian besar dari risiko melekat pada inisiatif. Tidak seperti kebanyakan institusi publik, kelayakan finansial dari usaha sosial ini bergantung dari usaha para anggota mereka untuk mengamankan sumber daya mereka.

Pertama, itu tidak realistis untuk mengharapkan sebagian besar usaha kecil di daerah perkotaan untuk pindah jauh dari sektor publik. Oleh karena itu, cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan keberlanjutan mereka adalah dengan mengatasi volatilitas di sekitar kontrak sektor publik. Jika kontrak yang ada dirasa kurang aman dan tidak pasti, ini mungkin bisa menjadi cara yang paling efektif untuk meningkatkan kondisi finansial pada banyak usaha kecil di perkotaan dan memungkinkan mereka untuk mencari dana pembangunan. Tapi, kedua, jelas bahwa jika kita ingin beberapa usaha kecil mendapatkan akses yang lebih besar pada modal pembangunan, maka perlu adanya peningkatan pemberin subsidi (Sunley & Pinch, 2012).

Untuk mempertahankan diri sebagai sebuah usaha, sebuah bisnis juga harus terlibat dalam praktek manajemen risiko. Praktek – praktek ini sering mengurangi risiko dari perusahaan dengan cara membebarkannya kepada pelanggan mereka. Untuk menilai dampak yang akan ditimbulkan pada masyarakat, sebuah bisnis harus mencakup

penilaian terhadap seberapa besar risiko yang dapat dikurangi pada biaya dari peningkatan risiko dan ketidakstabilan ekonomi bag pelanggannya (MacDonald, 2011).

3. Jumlah minimum untuk pekerjaan yang dibayar.

Seperti kasus pada kebanyakan organisasi non-profit tradisional, usaha sosial juga dapat menggabungkan antara sumber daya moneter dan non-moneter, dan pekerja sukarela dan pekerja yang dibayar. Namun, aktivitas yang dilakukan pada usaha sosial membutuhkan minimum pekerja yang dibayar. Karyawan ingin bekerja untuk perusahaan – perusahaan yang unggul dalam dunia bisnis. Di Amerika Serikat, sebuah survei menguraikan bahwa 57% dari respondennya mengatakan bahwa perusahaan yang levelnya tinggi menjadi pilihannya untuk berkarir. Sikap tersebut konsisten diantara responden yang berusia 22-52 tahun (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2014).

Mereka yang ingin mendirikan sebuah sosial di Inggris memiliki beberapa alternatif model institusional, yaitu:

- Perseroan terbatas. Sebuah perusahaan perseroan terbatas adalah sebuah organisasi di mana pemilik dapat mengatur sendiri untuk menjalankan usahanya. Pemilik bertanggung jawab pada dirinya sendiri untuk segala sesuatu yang dilakukannya. Selain itu, keuangan dari perseroan terbatas ini terpisah dari keuangan pribadi pemilik. Keuntungan bersih yang dimiliki perusahaan adalah keuntungan yang telah dipotong pajak. Perusahaan kemudian dapat berbagi keuntungan. Setiap perusahaan terbatas memiliki ‘anggota’ – orang atau organisasi yang memiliki saham di perusahaan. Direksi bertanggung jawab untuk menjalankan perusahaan. Direksi dapat memiliki saham dari perusahaan, tetapi mereka tidak wajib. Semua perusahaan terbatas harus terdaftar (*‘incorporated’*) dengan *Companies House*.
- Amal. Dalam sebuah organisasi amal, Pengawas memiliki kontrol keseluruhan pada sebuah amal dan bertanggung jawab untuk memastikan apa yang pengurus lakukan sesuai dengan tujuan mereka mendirikan perusahaan amal tersebut. Pengurus dapat dikenal sebagai: direktur, anggota dewan, anggota komite.
- Koperasi. Proses awal mula dari koperasi umumnya melibatkan lebih banyak orang, khususnya pada proses perencanaan inklusif. Orang – orang tersebut akan menjadi calon anggota; sebagai pelanggan, pekerja, penyewa atau pengguna.

Dalam koperasi, Anda akan menciptakan bisnis sesuai dengan apa yang anggota inginkan.

- Industrial and provident society (IPS): adalah sebuah badan hukum untuk usaha perdagangan atau organisasi sukarela di Inggris, Republik Irlandia, dan Selandia Baru. Belakangan ini, perkembangan hukum di Inggris termasuk koperasi telah memperkenalkan konsep pengamanan aset, yang masyarakatnya terdaftar sebagai sebagai komunitas manfaat masyarakat dapat diperkenalkan mengenai bagaimana mencegah aset tertentu digunakan untuk tujuan yang tidak diinginkan.
- Community Interest Company (CIC): adalah sebuah perusahaan terbatas dengan fitur tambahan khusus yang dibuat untuk orang – orang yang ingin melakukan usaha atau kegiatan demi kepentingan masyarakat, tidak semata-mata untuk keuntungan pribadi.
- Pedagang tunggal. Pedagang tunggal harus terdaftar pada *HM Revenue and Customs (HMRC)* dan mengikuti aturan – aturan tertentu dalam menjalankan bisnis mereka. Jika Anda seorang pedagang tunggal, Anda dapat menjalankan bisnis Anda sendiri sebagai wirausaha. Anda dapat memilih orang sebagai karyawan Anda. Menjadi seorang pedagang tunggal berarti Anda bertanggung jawab pada bisnis Anda, bukan berarti Anda harus bekerja sendiri.
- Kemitraan bisnis. Ketika Anda membuat sebuah kemitraan bisnis, hal yang Anda butuhkan adalah: memilih nama, memilih mitra nominasi, dan mendaftar dengan HM Revenue and Customs (HMRC). Mitra nominasi akan bertanggung jawab dalam mengelola pajak kemitraan dan menjaga catatan bisnis. Perlu untuk memasukkan semua nama mitra dan nama bisnis (jika Anda memilikinya) oada dokumen resmi, misalnya faktur dan surat.

Indikator – indikator ini telah lama disajikan dalam dua bagian: daftar empat indikator ekonomi dan lima indikator sosial (Defourny 2001, 16-18). Namun, untuk tujuan komparatif, nampaknya lebih tepat untuk membedakan tiga bagian daripada dua, yang memungkinkan untuk menyoroti bentuk - bentuk pemerintahan khusus untuk tipe usaha sosial skala kecil menengah.

Tiga indikator mencerminkan dimensi ekonomi dan dimensi kewirausahaan dari usaha sosial adalah:

- a) Kegiatan yang terus menerus dalam memproduksi barang atau jasa

- b) Tingkat risiko ekonomi yang signifikan
- c) Jumlah minimum pekerjaan yang harus dibayar

Tiga indikator merangkum dimensi sosial pada perusahaan tersebut:

- d) Sebuah tujuan eksplisit untuk kepentingan masyarakat
- e) Sebuah inisiatif yang diluncurkan oleh sekelompok warga negara atau organisasi masyarakat sipil
- f) Distribusi keuntungan yang terbatas

Akhirnya, tiga indikator yang mencerminkan tata pemerintahan partisipatif perusahaan tersebut adalah:

- g) Tingkat otonomi yang tinggi
- h) Sebuah kekuatan pengambilan keputusan yang tidak didasarkan pada kepemilikan modal
- i) Sifat partisipatif yang melibatkan berbagai pihak yang terkena dampak dari kegiatan yang ada

Harus digarisbawahi bahwa indikator seperti itu tidak pernah diwajibkan untuk dipenuhi semuanya agar suatu organisasi dapat digolongkan sebagai usaha sosial. Daripada mengangkat kriteria perspektif, mereka menggambarkan sebuah “tipe ideal” seperti yang ada dalam istilah Weber, yaitu konstruksi abstrak yang memungkinkan peneliti untuk memposisikan diri dalam “*galaxy*” usaha sosial. Dengan kata lain, mereka mengangkat sebuah alat, yang agak beranalogi dengan kompas, yang membantu para peneliti menggambarkan posisi dari entitas yang diobservasi. Hal ini dapat dibandingkan dengan bagian lain dari usaha sosial yang ingin mereka pelajari lebih lanjut. Indikator – indikator ekonomi dan sosial memungkinkan mengidentifikasi usaha sosial yang baru.

B. MODEL AMERIKA: PENDEKATAN ADAPTASI

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (SFSE) diakui sebagai pelopor perusahaan sosial di Amerika Serikat. Pendiri dari perusahaan ini adalah Klaus Schwab, yang merupakan orang di balik forum ekonomi dunia. Didirikan pada tahun 1998, SFCE adalah organisasi pelengkap kedua dengan kantor pusat di Jenewa, Swiss, yang bertujuan

untuk mempromosikan perusahaan sosial melalui kompetisi tahunan, yaitu “*Social entrepreneur of the year*”. Setiap tahun, organisasi ini memilih 20 sampai 25 usaha sosial.

Organisasi ini telah didukung oleh lebih dari 260 pengusaha dengan memperbolehkan komunitas untuk membagikan metodologi mereka dan menghubungkan mereka dengan perusahaan, politik, akademisi, media, dan para pemimpin lainnya. Mereka memprioritaskan pengusaha muda di bawah usia 40 tahun dengan memberikan beasiswa ke Universitas Harvard, Stanford, dan INSEAD. Studi kasus pada pengusaha sosial disediakan bagi lembaga pendidikan untuk memasukkan ke dalam kurikulum program tingkat sarjana dan pascasarjana.

SFSE menggarisbawahi beberapa kriteria untuk jaringan mereka: transformatif, keberlanjutan, dampak sosial, ruang lingkup, skalabilitas, dan kemampuan calon sebagai duta.

1. Transformasi. Transformasi mengacu pada pendekatan inovatif dan praktis pada kelompok sasaran yang merupakan produk baru, metode baru produksi atau distribusi, serta sejumlah peluang kerja baru. Oleh karena itu, ini adalah reformulasi untuk produk yang sudah ada pada kelompok sasaran. Di dalam konteks usaha sosial, pada tingkat organisasi, para eksekutif memiliki pemahaman mengenai kompleksitas dan sifat pengganggu perusahaan sosial yang dibatasi oleh motivasi mereka demi mengurangi ketidakpastian dalam pendanaan. Pada tingkat organisasi intra, konflik budaya muncul ketika kegiatan komersial dibawa dalam kegiatan non-profit. Pemangku kepentingan internal dapat menolak komersialisasi dan kurangnya pengetahuan manajer mengenai aktivitas nirlaba mengakibatkan ketidakpastian dalam usaha tersebut (Kirkman, 2012). Sebagai tambahan, meskipun perusahaan dapat mempengaruhi nilai guna dari sebuah barang pasokan melalui perilaku inisiatif dan mempengaruhi pencapaian kegunaan nilai komoditas dalam pengakuan nilai – nilai kemanusiaan, akar yang menyebabkan kewirausahaan untuk meningkatkan nilai mereka adalah aktivitas yang digunakan komoditas sosial dapat meningkatkan fungsi nilai dari komoditas tersebut dengan cara yang efektif. Selain itu, kita dapat membuat klasifikasi perilaku perusahaan: salah satunya adalah perilaku adaptif yang tidak mengubah atribut penting dari barang tetapi juga menerapkan nilai – nilai kemanusiaan guna memperkaya konotasi nilai guna sosial mereka; hal lainnya adalah perilaku inovasi logis yaitu bahwa perusahaan menciptakan modus nilai – nilai kemanusiaan secara logis kemudian menjelajahi

wilayah baru. Sebagai aktor sosial, kesadaran efektifitas dibawa oleh komoditas merupakan sifat dasar dari komoditas tersebut. Perusahaan perlu meningkatkan dan memperbaiki efektivitas aktor sosial untuk meningkatkan nilai sosial dari suatu barang, namun keefektivitasan ini juga terbatas. Jika batas yang ada sudah terlampaui, nilai perusahaan tentunya juga akan mencapai batas. Dengan demikian, perusahaan harus mengembangkan inovasi pada area baru. Dengan kata lain, hal tersebut merupakan siklus normal pada perilaku adaptif dan perilaku inovasi logis yang merupakan mekanisme dari perkembangan nilai dari sebuah usaha (Zhao & Dong, 2011).

2. Keberlanjutan: keberlanjutan dari sebuah organisasi tidak hanya berlaku untuk konteks finansial, tetapi juga berlaku dalam konteks model bisnis. Mereka menargetkan organisasi untuk paling tidak memiliki pengalaman selama tiga tahun untuk membuktikan bahwa perusahaan tersebut mampu. Konsep dari "*bricolage social*" menyiratkan bahwa usaha kecil tidak mencari pinjaman ekuitas keuangan karena mereka bertahan hidup di lingkungan dengan sumber daya yang minimal. Pendekatan evolusioner yang kedua menyiratkan bahwa pembiayaan usaha kecil akan didominasi oleh ketergantungan pada kebiasaan dari praktek yang dipelajari dari konteks yang mana kewirausahaan sosial telah beroperasi (Sunley & Pinch, 2012).
3. Dampak lingkungan: merupakan tingkat yang paling dasar di mana perusahaan sosial harus menciptakan masyarakat yang inklusif. Oleh karena itu, organisasi harus meninjau dan memperbaiki konsep awal, serta memobilisasi sumber daya dan mitra untuk meningkatkan kemampuan model. Paling tidak, sebuah organisasi harus mampu mengungkapkan dampak dari pengukurannya. Salah satu metode pengukuran adalah *social return on investment (SROI)*, yang dikembangkan di Amerika Serikat oleh RED dan kemudian dipromosikan di Inggris oleh NEF untuk dapat diaplikasikan pada usaha kecil. Pada dasarnya ini adalah sebuah metode untuk mengambil manfaat moneter dari dampak sosial dan membandingkannya dengan investasi awal. Oleh karena itu, istilah "*social return*" dapat dibedakan dengan *return* berbasis keuntungan. Kemampuan untuk mengambil manfaat moneter dari dampak sosial tidak diragukan lagi akan menarik usaha kecil untuk dapat menunjukkan keunggulan kompetitif mereka (jika ada). Namun, tidak semua dampak dapat dikurangi dengan langkah moneter, terutama untuk organisasi yang

tidak mengembangkan dampak sosial dan sistem pelaporan yang baik (McLoughlin, Kaminski, Sodagar, Khan, & Harris, 2009).

4. Ruang lingkup: inisiatif harus dapat mengatasi masalah yang sama di luar lokasi permulaan dan dapat diadaptasi pada pengaturan lainnya.
5. Skalabilitas: inisiatif harus dapat mengatasi masalah yang sama pada daerah lainnya. Jadi, usaha kecil diharapkan untuk berbagi pendekatan dan teknik untuk adaptasi inisiatif.
6. Ambassador: tidak hanya organisasi, tetapi juga kemampuan individu sebagai SFSE untuk berinteraksi pada tingkat rekan dengan CEO serta tokoh masyarakat.

Menurut SFSE, usaha kecil setidaknya memiliki tiga model organisasi.

Leveraged non-profit ventures

Pengusaha mendirikan sebuah organisasi non-profit untuk mendorong pengadopsian inovasi yang membahas mengenai kegagalan pasar atau pemerintah. Dengan demikian, pengusaha terlibat dalam hubungan masyarakat, termasuk organisasi sektor publik dan swasta untuk mendorong kemajuan dari suatu inovasi melalui efek ganda. *Leveraged non-profit ventures* secara terus menerus bergantung pada dana di luar pendanaan filantropi, tetapi keberlanjutan jangka panjang mereka sering disempurnakan mengingat bahwa mitra memiliki kepentingan dalam lanjutan usaha.

Hybrid non-profit ventures

Pengusaha mendirikan sebuah organisasi non-profit dan termasuk beberapa tingkat pemulihan biaya melalui penjualan barang dan jasa pada lembaga, publik dan swasta, serta pada suatu populasi. Seringkali pengusaha menyiapkan beberapa badan hukum untuk mengakomodasi agar pendapatan tetap produktif dalam struktur yang optimal. Untuk dapat mempertahankan kegiatan transformasi secara penuh dan memenuhi kebutuhan klien, pengusaha harus memobilisasi sumber – sumber dana dari masyarakat dan atau sektor filantropi. Dana tersebut bisa dalam bentuk hibah atau pinjaman, bahkan dalam bentuk ekuitas.

Perbedaan antara *social enterprise venture* dan *enterprise venture* membutuhkan perhatian penelitian khusus oleh para ahli kewirausahaan (lihat juga Stevenson dan Wei-Skillern, 2006). Ada daerah yang cukup di mana *social enterprise venture* berbeda dan layak

mendapat perhatian khusus. Implikasi spesifik dan saran penelitian dapat diatur melalui tiga kelompok tugas kewirausahaan, yaitu: definisi peluang, leverage sumber daya, dan membangun sebuah organisasi. Banyak bukti yang menunjukkan adanya hubungan antara latar belakang pengusaha dan peluang yang mereka identifikasi. Sifat spesifik *social enterprise venture* meminta perhatian terhadap relevansi pengetahuan ini. Banyak literatur *social enterprise venture* menunjukkan bahwa kefamiliaran adalah hal yang penting. Bagaimanapun, literatur *enterprise venture* tidak menunjukkan perbedaan yang sama. Pengusaha bisa memiliki pengalaman dalam menghadapi masalah (lihat Shane, 2000) atau mereka dapat memiliki pengalaman pada industri tertentu (Klepper, 2001). Namun, perbedaan yang ada agak relevan dengan manajer nirlaba yang sedang "didorong" untuk menghasilkan pendapatan usaha, membangun pengetahuan mereka tentang masalah sosial, baik karena sumber – sumber pembiayaan untuk kegiatan mereka berkurang atau dari ketidakpuasan umum dengan pendekatan yang lebih tradisional. Dari perspektif penelitian, studi *cross-sectional* meminta data mengenai latar belakang para pengusaha dan asal usul usaha mereka. Studi tersebut harus mencakup usaha, baik sukses maupun gagal, serta mengakui bahwa apakah seorang pengusaha memiliki pengalaman dengan masalah dapat memberikan temuan yang relevan mengenai pemahaman saat ini tentang bagaimana pengusaha mengidentifikasi peluang (Dorado, 2006).

Social business ventures

Pengusaha mendirikan entitas laba atau bisnis untuk menyediakan produk atau layanan sosial atau ekologi. Sementara keuntungan idealnya pasti akan dihasilkan, tujuan utamanya bukan untuk memaksimalkan pengembalian bagi pemegang saham, tetapi untuk menumbuhkan usaha sosial dan menjangkau orang yang membutuhkan. Akumulasi kekayaan bukanlah prioritas dan keuntungan akan ditanamkan kembali pada usaha untuk ekspansi moneter. Pengusaha dari usaha bisnis sosial mencari investor yang tertarik untuk menggabungkan antara keuntungan finansial dan sosial pada investasi mereka.

C. MODEL ASIA

Salah satu usaha sosial di Asia yang paling terkenal adalah Grameen Bank, lembaga keuangan mikro yang dimulai oleh Profesor Muhammad Yunus di Bangladesh pada tahun 1983. Bank ini membuat pinjaman kecil kepada orang miskin yang memungkinkan mereka

untuk membangun bisnis mereka dan mengangkat diri mereka dari kemiskinan. Hanya dalam 20 tahun, Grameen Bank telah memperluas jangkauannya ke lebih dari 2.500 cabang di seluruh Bangladesh. Metode ini juga diterapkan dalam proyek-proyek di 58 negara, termasuk Amerika Serikat, Kanada, Perancis, Belanda dan Norwegia. Memang, lembaga keuangan mikro di antara usaha sosial yang paling dikenal di seluruh dunia dan secara keseluruhan menarik investasi sosial yang signifikan. Pada tahun 2006, Profesor Yunus dan Bank nya bersama-sama dianugerahi hadiah Nobel Perdamaian.

Di Singapura, sejarah usaha sosial dapat ditelusuri kembali ke setidaknya era 1925, di mana koperasi pertama di Singapura didirikan (Singapore National Co-operative Federation, 2011a). Pada saat itu, tidak ada bank atau lembaga keuangan lain yang bisa berpaling ketika pekerja membutuhkan bantuan keuangan. Oleh sebab itu, mereka bersatu untuk membentuk koperasi sebagai bentuk gotong royong. Memang, dalam 15 tahun antara tahun 1925 dan 1940, lebih dari 43 penghematan dan pinjaman masyarakat dibentuk untuk memenuhi kebutuhan PNS, guru, petugas, dan mereka yang bekerja di sektor swasta (Singapore National Co-operative Federation, 2011a). Sementara itu, koperasi adalah bentuk lebih mapan perusahaan sosial di Singapura. Bukan berarti mereka merupakan satu-satunya entitas tersebut. Pada akhir tahun 2013, setidaknya ada 200 organisasi - perusahaan swasta, perusahaan publik tertentu, perseroan terbatas dan lain-lain yang mengidentifikasi diri sebagai usaha sosial. Hal ini mungkin adalah peremehan karena selain dari 85 koperasi dalam sampel, mungkin ada banyak organisasi lain dengan tujuan dan model bisnis serupa, tetapi yang tidak menyebut diri usaha sosial. Penerima manfaat yang ditargetkan pada usaha sosial termasuk ibu rumah tangga, orang kurang mampu, orang dengan gangguan cacat, serta orang tua penyandang cacat. Selain itu, mengingat lokasi geografis strategis Singapura dan kemakmuran relatif baik, sejumlah perusahaan sosial secara khusus diatur di sini untuk menargetkan penerima manfaat di wilayah tersebut.

Dalam konteks Asia, pemerintah memainkan peran penting pada model yang muncul dari usaha sosial. Perdagangan organisasi non-profit, perusahaan berbasis masyarakat, usaha sosial koperasi nirlaba, serta integrasi kerja adalah model yang paling populer yang muncul di Asia Timur (Defourny & Kim, 2011). Selain itu, model subsidi silang, model pendapatan dan bisnis yang dikembangkan bersama – sama, diakui sebagai kekuatan pendorong utama di antara perusahaan sosial di Asia Selatan (Krlev, 2012)

(1) Trading NPO

Alih – alih berasal dari organisasi nirlaba yang besar, pemerintah memainkan peran penting dalam mempromosikan masyarakat sipil dalam menghadapi tantangan sosial. Pemerintah membentuk kemitraan dengan organisasi nirlaba untuk memberikan berbagai layanan publik. Model ini mencakup komersialisasi pelayanan public yang dapat memberikan kesempatan bagi organisasi nirlaba untuk mendirikan entitas nirlaba baru untuk alasan kelayakan finansial (Defourny & Kim, 2011).

Di Korea Selatan, sejak tahun 1980-an, sektor nirlaba telah menarik minat besar, dan banyak studi telah melaporkan pertumbuhan sektor nirlaba. Subsidi pemerintah ternyata memiliki efek positif pada pembentukan organisasi nirlaba baru. Mengingat kurangnya sumber daya lainnya, subsidi pemerintah dapat dianggap sebagai sumber daya yang sangat menarik untuk pertumbuhan nirlaba. Di sisi lain, pengeluaran sosial pemerintah menunjukkan efek negatif pada pembentukan organisasi nirlaba baru. Hal ini dapat diartikan bahwa di Korea, peningkatan pengeluaran pemerintah membuat sedikit ruang untuk organisasi nirlaba untuk memainkan peran publik, seperti pelayanan sosial (Lee, 2008)

Mengenai hubungan antara LSM dan organisasi pendanaan, LSM dan kelompok aktivis mengharuskan untuk menghormati filosofi mereka sendiri serta tanah di mana mereka berdiri. Cara yang digunakan oleh LSM dan aktivis harus konsisten dengan nilai-nilai yang mereka anut. Raison d'etre harus tercermin dalam cara mereka bertindak: dengan transparansi, objektivitas dan keadilan. Manajemen etis dan bertanggung jawab melibatkan kesesuaian antara kata dan perbuatan. Kelompok penekan, dan juga media dan pemerintahan serta administrasi, seharusnya memiliki pengecualian terhadap prinsip dasar ini (Fassin, 2009).

(2) Integrasi kerja perusahaan sosial

Pemerintah di Asia mendorong organisasi untuk mengurus orang yang mudah diserang. Model perusahaan sosial ini dapat memenuhi misi melalui berbagai sumber, seperti dukungan pemerintah, gerakan koperasi, perusahaan swasta, dan kegiatan berbasis masyarakat. Pendekatan ini mungkin dapat dimasukkan dalam kategori lain tetapi dengan kelompok sasaran tertentu (Defourny & Kim, 2011).

Di Indonesia, para donor muslim pada umumnya mungkin datang dengan beberapa konteks yang unik. Misalnya, alasan utama mereka dalam beramal adalah untuk membantu orang miskin. Kedua, meskipun preferensi pemberian melalui saluran informal, "portfolio" memberi melalui berbagai badan amal Islam juga diamati antara donor Muslim. Ketiga, sebagian besar donor masih muda dan berpendidikan, mereka yang menyumbang merupakan mereka yang berpenghasilan menengah. Keempat, para donor secara signifikan dipengaruhi oleh motif intrinsik seperti rasa tanggung jawab untuk membantu orang miskin, keinginan untuk membuat perubahan, dan kepuasan diri dalam memberi dalam rangka amal. Akhirnya, ada indikasi kuat bahwa donor akan meningkatkan sumbangan bahkan selama krisis ekonomi (Kasri, 2013).

(3) Usaha koperasi nirlaba

Model koperasi Asia berbeda dengan model di Amerika Serikat atau Jerman, yang menganggap bahwa koperasi melayani anggota mereka. Di Asia, lembaga koperasi muncul dengan tujuan sosial yang lebih luas. Koperasi baru juga muncul dengan kelompok sasaran yaitu mereka yang dapat menemukan jalan keluar sendiri (Defourny & Kim, 2011). Di Cina, koperasi baru dapat dibangun sendiri dengan bantuan masyarakat di daerah setempat. Seiring dengan kebutuhan pelatihan yang berkelanjutan, khususnya bagi para pemimpin untuk dapat menjelaskan manfaat dan tanggung jawab keanggotaan koperasi pada calon anggota dan untuk memahami kebutuhan transparansi dan partisipasi demokratis dalam pengambilan keputusan, hal itu adalah penting untuk mendapat masukan dari organisasi yang memiliki pengetahuan yang baik tentang kinerja dan kondisi koperasi di daerah setempat. Shandan federasi koperasi memainkan peran penting dalam upaya ekspansi ke masyarakat sebagai pelajaran dari studi pendekatan partisipatif untuk meningkatkan pembangunan koperasi di pedesaan (Saunders, 2012).

Sebagai usaha masyarakat, koperasi memungkinkan individu dengan kekayaan minimal untuk mendapat pelayanan dari mereka dan kemudian mengklaim kepemilikan kepada mereka dengan pelaksanaan hak – hak demokratis. Hal ini membuat mereka cocok di negara berkembang seperti Filipina, di mana solusi yang layak untuk memberdayakan masyarakat miskin memerlukan kebersamaan, *self-help*, dan otonomi. Namun, koperasi tidak pernah berjalan tanpa adanya masalah, kecuali mereka memeriksa perilaku mereka dan belajar dari pengalaman perusahaan lain. Sebuah koperasi kecil dan terbelakang yang memiliki tujuan untuk merger, harus merencanakan bagaimana cara terbaik untuk

melaksanakan kegiatan yang diinginkan. Motif kegiatan ini harus jelas untuk semua anggota koperasi. Kehati – hatian dalam memilih mitra merger yang potensial juga harus diperhatikan. Setelah tiba di kesepakatan untuk merger, hak dan kewajiban tertentu harus diubah untuk mengakomodasi budaya organisasi dan tuntutan dari dua belah pihak. Pada tahap ini, komunikasi akan memainkan peran penting dalam menetapkan kemitraan yang kreatif. Ini akan menciptakan budaya transparansi dan keterbukaan, yang akan memungkinkan mereka untuk mencapai suatu tujuan terpadu (Valle & Rosales, 2013).

(4) Usaha sosial yang berasal dari kemitraan nirlaba dan non nirlaba

Di Asia, pemerintah mendukung kemitraan antara perusahaan swasta dan organisasi nirlaba. Inisiatif ini juga berasal dari perusahaan swasta dengan CSR mereka. Hal ini mungkin datang dengan perusahaan sosial baru untuk memenuhi misi social (Defourny & Kim, 2011). Dalam artikel ini, kami berpendapat bahwa karena ukuran dan penekanan dalam menangani masalah sosial eksternal, hubungan antara dengan perusahaan sosial, kepedulian sosial, dan tindakan lebih kompleks daripada untuk mengetahui apakah organisasi ini terlibat dalam CSR. Dalam konteks ini, kita mengidentifikasi sejumlah penanda CSR internal yang dapat diterapkan untuk mengukur sejauh mana praktik CSR internal yang sedang diamati. Pertimbangan ini mungkin berlawanan dengan bukti bahwa kegiatan CSR berbasis masyarakat berkembang secara baik di sektor swasta usaha kecil menengah (UKM) (Observatorium Eropa UKM, 2002). Situasi yang dapat direplikasi dalam usaha social, terutama yang memiliki bagian dari usaha mikro, tertanam dalam masyarakat lokal. Kami menempatkan penekanan khusus pada implikasi bagi manajemen karyawan.

Namun, inti dari pengorganisasian ini adalah posisi etika yang jelas dan kebijakan yang berkaitan dengan manajemen formal serta informal terhadap seseorang yang bersangkutan. Selanjutnya, posisi etika ini harus lebih dikemas secara jelas. Prinsip – prinsip CSR berkaitan tidak hanya dari perilaku karyawan terhadap kelompok klien dan etos inti organisasi, tetapi juga tanggung jawab organisasi terhadap karyawan, dan antara karyawan yang satu dengan lainnya. Hal ini menyajikan aspek yang paling menantang bagi usaha sosial karena keterbatasan sumber daya dan kesempatan untuk merefleksikan nilai – nilai yang tertanam, seperti etika. Selain itu, perjanjian formal mencerminkan praktek kerja dapat dilawan sebagai reaksi dari manajemen kewirausahaan. Namun, ada kesempatan

untuk mendorong praktek – praktek ini, yaitu melalui kontrak eksternal dan kemitraan pengembangan usaha (Cornelius & Tordres, 2008).

(5) Community development enterprise

Model ini berkaitan dengan pengembangan ekonomi lokal, terutama di daerah pedesaan yang kurang menguntungkan. Istilah masyarakat mengacu pada beragam kelompok yang mendirikan perusahaan kepemilikan berbasis masyarakat dalam mengelola sumber daya lokal (Defourny & Kim, 2011). Analisis kebutuhan sangatlah penting bagi manajer usaha kecil untuk dapat melakukan perannya dengan baik. Sebagai pemecah masalah, mereka perlu mengidentifikasi masalah yang ada di masyarakat secara akurat. Apa perubahan yang diperlukan di dalam masyarakat? Apakah masalah yang dihadapi masyarakat? Cara biasanya digunakan adalah menunggu pengaduan dari anggota masyarakat. Akan tetapi, ini lebih merupakan pendekatan yang sama dengan kinerja pemadam kebakaran. Pemadam kebakaran akan memadamkan kebakaran jika ada kebakaran. Pendekatan ini lebih kearah pendekatan reaktif daripada proaktif. Hal ini belum tentu akan membawa mereka kepada peningkatan kualitas hidup yang mereka dambakan. Jenis-jenis program atau pelatihan yang telah mereka lakukan harus didasarkan pada kebutuhan yang sesuai. Demikian pula, masalah yang mereka pecahkan mungkin bukanlah upaya jangka panjang, tetapi lebih berusaha untuk membantu dalam memecahkan masalah sehari – hari atau jangka pendek (Mohamad & Silong, 2010).

Dengan energi dan komitmen dari sektor, dan dengan debat yang menegangkan seperti pada jurnal ini, serta adanya pemerintah yang memainkan perannya sebagai mitra, saya percaya bahwa usaha sosial dapat memiliki dampak yang sangat besar. Hal ini bukan hanya sebagai model bisnis, tetapi juga gerakan sosial (Miliband, 2007).

Dacanay mengusulkan tiga model usaha sosial berbasis Filipina, yaitu model kontrol, model kolaborasi, dan model pemberdayaan. Model kontrol melibatkan masyarakat kurang mampu sebagai penerima manfaat pasif, tidak seperti dua model lain yang melibatkan masyarakat kurang mampu sebagai mitra. Model kolaborasi melibatkan masyarakat miskin sebagai mitra transaksional: mereka menyediakan layanan transaksional bagi masyarakat kurang mampu untuk secara efektif melakukan peran sebagai pekerja, pemasok, klien atau pemilik, dan sebagai mitra dalam usaha sosial dan manajemen rantai pasok. Model pemberdayaan melibatkan masyarakat kurang mampu sebagai mitra transformasional: mereka menyediakan layanan transaksional dan transformasional sebagai

peserta dalam pemerintahan dalam komunitas mereka, sektor, serta masyarakat (Dacanay M. , 2012).

5.2 STUDI KASUS KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DI JAWA TIMUR

Pada bagian ini akan diperlihatkan hasil interview awal dengan pelaku kewirausahaan di Jawa Timur pada empat studi kasus penting. Kajian terhadap *game theory* tidak dilakukan pada hasil penelitian tahun pertama ini dan akan dilaporkan pada penelitian pada tahun kedua. Pada tahun pertama ini, hasil interview terkait kewirausahaan sosial di enam studi kasus diperlihatkan sebagai berikut.

Studi Kasus 1: Kebun Binatang Surabaya

Kebun binatang mendefinisikan institusinya sebagai organisasi nirlaba dengan tujuan menyediakan tempat rekreasi, pendidikan, penelitian, serta konservasi. Oleh karena itu, organisasi lebih memilih yayasan sebagai bentuk organisasinya, yang dinamai Yayasan Taman Flora dan Satwa Surabaya. Keunikan dari institusi ini adalah adanya hubungan antara sektor pemerintahan, swasta, serta sektor lainnya. Kebun binatang Surabaya diakui sebagai warisan kota Surabaya yang didirikan pada tahun 1916, ketika pemerintahan kolonial Belanda masih menguasai Surabaya.

Bapak Komer adalah pendiri kebun binatang ini. Dia adalah seorang kolektor hewan eksotik Belanda, yang memiliki tujuan untuk menyelamatkan koleksi hewannya. *Dutch Railway Corporation* menyediakan tanah untuk organisasi ini. Namun, kebun binatang ini ditutup pada tahun 1924 setelah perusahaan kereta ini mengalami kesulitan. Kemudian, walikota Surabaya, Djikerman, mengambil alih kepemilikan lahan dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu, manajemen datang ke komunitas kebun binatang dan Hompes menjadi kepala dari kebun binatang tersebut. Setelah terjadinya perang independen pada tahun 1940-an, pemerintah Indonesia menasionalisasikan semua perusahaan asing termasuk kebun binatang ini (Dick, 2002). Kebun binatang ini kemudian beroperasi di bawah manajemen masyarakat setempat. Pemerintah Kota Surabaya menyediakan lahan sebesar 15 hektar untuk kebun binatang ini. Oleh karena itu, untuk menjaga keberlangsungan kebun binatang ini, organisasi memperoleh dana dari penjualan tiket masuk. Dengan harga penjualan tiket yang terjangkau, yaitu sebesar \$2 per orang,

kebun binatang menggunakan uang tersebut untuk merawat hewan – hewan yang ada di dalamnya dan menyediakan rekreasi bagi warga Surabaya.

Kebun binatang ini mengklaim sebagai kebun binatang dengan koleksi hewan paling beragam di Asia Tenggara. Mulai dari harimau Sumatra yang terancam punah, orangutan, komodo, hingga macam – macam jenis burung langka ada di kebun binatang ini. Kebun binatang Surabaya ini akan menjadi tempat yang sangat menakjubkan jika saja hewan yang ada di dalamnya tidak hidup dalam kesusahan. Selain itu, kebun binatang juga memainkan peran penting untuk daerah hijau di kota Surabaya yang terbuka untuk umum. Pengunjung diperbolehkan untuk mengunjungi taman satwa untuk melihat binatang yang dipamerkan. Selain memiliki tujuan untuk menarik wisatawan dan fasilitas rekreasi, ada peraturan yang mengamanatkan bahwa kebun binatang harus memberikan program edukasi serta studi konservasi, dan terlibat dalam program penangkaran. Di Indonesia, peran kebun binatang dalam konservasi keanekaragaman hayati menjadi kewajiban hukum berdasarkan Peraturan Menteri Kehutanan P53/Menhut II/2006. Peraturan ini mengatur agar setiap kebun binatang di Indonesia berperan sebagai ‘bahtera’ dengan tujuan konservasi. Namun, sangat disayangkan, kebun binatang ini menemui masa kritis di akhir tahun 2000-an.

Ini merupakan transisi kepemimpinan yang buruk, di mana adanya konflik manajemen yang timbul pada organisasi ini. Konflik yang terjadi ini pada akhirnya berakhir di ranah pengadilan. Selama konflik ini masih terjadi, tidak ada yang menhandel kebun binatang ini. Pada tahun 2010, angka pendapatan dari organisasi ini turun sebesar 5,7%, padahal tahun sebelumnya angka pertumbuhan pendapatan dari organisasi ini adalah sebesar 12% dan 23%. *Return on asset* adalah sekitar 3% bahkan lebih rendah dari tingkat suku bunga, sebesar 5%. Akhirnya, Pemerintah Kota Surabaya mengambil alih manajemen kebun binatang dan menyediakan uang yang cukup untuk mengelola kebun binatang tersebut pada (Pratono, Lopez, & Saputra, 2014).

Studi Kasus 2: Koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya

Model kewirausahaan sosial lainnya yang ada di Jawa Timur adalah koperasi, yang diperkenalkan sejak era pemerintahan presiden Suharto. Di Surabaya, Koperasi Setia Bhakti Wanita didirikan pada 1978. Inisiatif berasal dari Ibu Syafri Ilyas, seorang ibu rumah tangga yang mengumpulkan sekelompok ibu-ibu rumah tangga untuk melakukan aktivitas simpan pinjam. Aktivitas informal simpan pinjam seperti ini biasa dilakukan di

lingkungan Surabaya, dan juga dilakukan secara umum di Jawa. Aktivitas simpan pinjam ini biasanya dikenal sebagai microfinance. Dengan dukungan dari dinas koperasi pemerintah kota Surabaya, Ibu Syafri memperkenalkan model koperasi simpan pinjam, yang sejalan dengan agenda ekonomi pemerintah. Organisasi ini fokus pada bisnis microfinance yang memberikan pinjaman kepada ibu-ibu rumah tangga untuk pengembangan usaha mikro yang digeluti. Para ibu yang menjadi anggota koperasi ini diijinkan untuk mengakses pinjaman dengan tanggungjawab mengembalikan dana tersebut untuk kelangsungan pinjaman berikutnya kepada anggota lainnya. Pada 1988, jumlah anggota koperasi ini mencapai 3.431 orang dengan kelompok sebanyak 270 kelompok koperasi (Panggabean, 2000). Pada 2008, jumlah modal yang berhasil diakumulasi mencapai lebih dari Rp 74 triliun. Jumlah modal ini terus meningkat menjadi Rp 145 triliun pada 2014 dengan jumlah anggota lebih dari 15.000 orang dan jumlah pekerja tetap lebih dari 80 orang.

Studi Kasus 3: Indonesia Medica Malang

Indonesia Medica Malang merupakan sebuah inisiatif kewirausahaan sosial dalam bidang kesehatan. Inisiatif ini dimulai dari sekelompok dokter muda yang tergerak untuk mempromosikan inovasi kesehatan kepada masyarakat. Organisasi ini memastikan keberlangsungan kegiatannya dengan menargetkan sejumlah profit. Ide dibalik inisiatif terletak pada sisi spiritual sebagai nilai dasar dari organisasi. Dengan slogan bahwa “mental yang positif akan menghasilkan sesuatu melebihi yang diharapkan”, para dokter muda kota Malang mendirikan organisasi Indonesia Medica pada 2010. Sebuah buku berjudul “Divine Calling” menjadi ide awal para dokter muda ini menjalankan kewirausahaan sosial tersebut. Tiga prinsip utama yang dijunjung tinggi adalah pleasure, strength and meaning.

Organisasi ini mengijinkan kelompok masyarakat miskin untuk menikmati pelayanan kesehatan dengan cara menukarkan dengan sampah daur ulang seperti botol plastic, kertas, dan gelas. Masyarakat miskin mengumpulkan sampah daur ulang tersebut dengan kuantitas yang ditetapkan dan menukarkannya dengan layanan kesehatan dasar dari dokter-dokter muda di Indonesia Medica Malang. Masyarakat datang ke klinik kesehatan tersebut setiap sabtu dengan membawa sampah daur ulang dan mereka mendapatkan layanan dasar berupa cek kesehatan, tes darah, dan obat-obatan. Kegiatan bisnis di inisiatif kewirausahaan sosial ini dimulai ketika mendapatkan dukungan dana dari AusAID. Saat

ini, asuransi kesehatan dengan jaminan sampah merupakan satu-satunya program yang dijalankan. Aliran kas organisasi ini terletak pada sistem manajemen sampahnya untuk mendukung keberlangsungan jalannya organisasi.

Studi Kasus 4: Bina Swadaya

Studi kasus keempat ini memiliki kantor pusat di Jakarta tetapi memiliki cabang di Jawa Timur dengan perkembangan yang pesat. Penulis memasukan kasus Bina Swadaya ini sebagai bagian dari studi kasus untuk menunjukkan kesuksesan kewirausahaan sosial ini bagi perkembangan di Indonesia dan khususnya di Jawa Timur.

Bina Swadaya adalah agen pembangunan yang didirikan pada tahun 1967 dengan bentuk hukum berupa yayasan. Selama pemerintahan Soeharto, organisasi ini membentuk kemitraan dengan pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan kegiatan yang menghasilkan pendapatan berbasis masyarakat di daerah yang luas, seperti agribisnis, keuangan mikro, lingkungan, dan pariwisata (Bina Swadaya, 2014). Salah satu kelompok yang menjadi sasaran adalah komunitas petani yang sangat ingin meningkatkan intensifikasi pertanian, manajemen pasca panen, pengembangan sumber daya manusia, dan advokasi. Untuk menyebarkan informasi, organisasi ini menerbitkan sebuah majalah pertanian pada tahun 1969 yang dikenal dengan majalah TRUBUS.

Majalah ini menemui kesulitan pada tahap awal penerbitan majalah tersebut. Pertama, petani yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah, memiliki kebiasaan membaca yang buruk. Kedua, sulit untuk menemukan kontributor yang memiliki kemampuan dalam menyediakan artikel yang berkualitas tinggi bagi para petani yang tidak memiliki pendidikan yang cukup. Isu lainnya adalah tingginya biaya distribusi untuk majalah tersebut bisa sampai kepada para petani. Selain itu, organisasi juga menemukan kesulitan untuk dipromosikan oleh perusahaan pertanian. Oleh karena itu, organisasi mengubah target konsumennya dari petani ke konsumen yang lebih mampu yang memiliki hobi bercocok tanam. As the business emerged, organisasi ini mendirikan perseroan terbatas pada tahun 1980, yaitu PT Penebar Swadaya. Sejak tahun 1999, organisasi menganggap bahwa pendekatan kewirausahaan adalah salah satu cara untuk meningkatkan program pemberdayaan masyarakat mandiri. Pada tahun 2005, perusahaan mulai menerbitkan beberapa majalah lainnya, yaitu Penebar Plus, Griya Kreasi, dan Cif. Pada tahun 2006, PT Trubus Media Swadaya ditunjuk untuk menangani pendistribusian. Pada tahun 2012, perusahaan mengelola 668 lembaga di 32 provinsi (Oriza, 2014).

Majalah ini bukanlah satu – satunya bisnis yang dijalankan. Untuk merespon keinginan dari komunitas, organisasi mendirikan perusahaan toko tanaman, yaitu PT Trubus Mitra Swadaya. Toko yang diberi nama Toko Trubus ini, menyediakan berbagai macam tanaman kecil serta buah – buahan untuk komunitas pencinta tanaman. Dengan bentuk badan hukum perseroan terbatas, toko pertama didirikan di Jakarta Pusat. Pada tahun 2012, ada lebih dari 15 toko yang tersebar di wilayah Jakarta, Bogor, Bandung, Semarang, Yogyakarta, dan Surabaya. Selain itu, organisasi juga mengelola 15 perusahaan terbatas lainnya mulai dari bisnis keuangan mikro, agribisnis, pariwisata, dan pengembangan masyarakat. Secara keseluruhan, organisasi telah menghasilkan 20 milyar rupiah (2 milyar USD) per tahun dengan lebih dari 1.000 pekerja (Adi, 2011).

Studi Kasus 5: Yayasan Wisnu

Studi kasus keempat ini berasal dari Bali, tetapi menjadi salah satu inisiatif kewirausahaan sosial yang patut dicontoh oleh Jawa Timur dalam perkembangan kewirausahaan sosial di Jawa Timur.

Yayasan Wisnu adalah organisasi non-pemerintah yang berbasis di Bali dan didirikan pada tahun 1993. Organisasi ini menaruh perhatian kepada lingkungan dan pengelolaan sumber daya untuk menanggapi masalah lingkungan yang terjadi di Bali, terutama sebagai akibat dari industri pariwisata besar – besaran yang ada di Bali. Organisasi ini telah bekerja pada dalam bidang lingkungan serta transformasi sosial untuk mengoptimalkan sumber daya masyarakat melalui program pemberdayaan masyarakat, pendidikan, komunitas, dan pengelolaan data. Aktivitas kampanye pertama diprakarsai oleh yayasan Wisnu pada tahun 1993 dan membahas mengenai pengelolaan sampah. I Made Suarnatha, Direktur Eksekutif sekaligus pendiri organisasi ini, menyebutkan bahwa selama era Soeharto, LSM harus selalu berhati – hati dalam bekerja serta menghindari konflik yang mungkin dapat terjadi. Akan tetapi, pada saat yang sama, hal mengenai pengelolaan sampah juga sangat membutuhkan respon yang cepat karena industri pariwisata yang besar menghasilkan limbah dalam jumlah besar. Yayasan yang bekerja dalam kampanye tentang pengelolaan sampah ini, juga mengelola limbah di berbagai hotel di Bali untuk menghasilkan pendapatan yang akan digunakan sebagai biaya operasional yayasan tersebut.

Setelah jatuhnya rezim Soeharto, fokus dari organisasi ini beralih ke pemberdayaan masyarakat, organisasi masyarakat, pemetaan sumber daya alam dan sumber daya manusia

di tingkat masyarakat, dan bekerja pada komunitas ekonomi. Kegiatan ini melibatkan beberapa desa serta penduduk desa, dan juga kepariwisataan Bali, mendorong Yayasan Wisnu untuk bekerja dengan masyarakat mengembangkan pariwisata berbasis lingkungan, dengan 4 desa di Badung, Klungkung, dan Karangasem Municipality (Putro, 2011). Pendekatan ini memungkinkan komunitas bertanggung jawab atas komunitas serta potensi pariwisata mereka sendiri, serta menghasilkan pendapatan dari usaha pariwisata yang mereka kelola untuk kepentingan masyarakat dan koperasi lokal yang telah ditentukan. Keempat desa tersebut pada akhirnya berubah menjadi *Village Eco Tourism Network*. Yayasan Wisnu telah berkembang dengan berbagai kegiatan dan entitas dalam menjalankan bisnisnya, seperti bisnis kuliber, termasuk mempromosikan kopi khas Bali dengan kualitas tinggi, memberikan pelatihan dan konsultasi, yang dapat menghasilkan pendapatan guna kepentingan komunitas mereka.

Yayasan Wisnu juga mendirikan CV Jimbaran Lestari pada tahun 1996 yang berhubungan dengan pengelolaan limbah padat untuk mengatasi permasalahan sampah di Ubud, Bali. Beberapa hotel menjual limbah makanan mereka pada peternak babi lokal, namun permintaan akan limbah tersebut sangat fluktuatif. Untuk merespon keluhan mengenai masalah sampah, Yayasan Wisnu memberikan dukungan melalui pemberian edukasi kepada manajemen perhotelan serta kontraktor sampah lokal untuk mendaur ulang dan membuat kompos. InterContinental juga memberikan penekanan mengenai masalah asap yang timbul akibat pembakaran sampah. Hasil rapat antara Intercontinental, Yayasan Wisnu, dan kontraktor sampah adalah dengan didirikannya CV Jimbaran Lestari. Baru – baru ini, CV ini bekerja sama dengan 15 hotel yang ada di Jimbaran (MacRae, 2012).

Studi Kasus 6: Monica Hijau Lestari

PT Monica Hijau Lestari adalah franchisee Body Shop Indonesia. Suzy Hutomo, pemilik dari perusahaan ini, tumbuh dari lingkungan bisnis keluarga yang mengelola salah satu perusahaan ritel terbesar, yaitu Matahari *Department Store*. Perusahaan memilih untuk melakukan *franchise* pada perusahaan mencari laba yang didirikan oleh Anita Roddick karena Body Shop dianggap sebagai usaha sosial yang menkampanyekan lingkungan dan isu sosial. Perusahaan ini menggunakan strategi harga yang berharga untuk aktivitas sosial tersebut. Di seluruh dunia, *franchisor* memiliki lebih dari 2.600 lokasi ritel di 65 negara, termasuk jaringan *franchise* lebih dari 1.500 toko (Franchise Direct, 2014).

Body Shop Indonesia mengimpor 95% produknya dari UK dan bisnis lokal kecil menyediakan aksesorisnya. Perusahaan ini bekerja sama dengan *Indonesian Women National Commission* untuk meningkatkan program pemberdayaan wanita. Perusahaan ini juga menggelar bazar amal untuk mendukung korban bencana alam seperti gempa bumi, banjir, tanah longsor, dan lain – lain. Ini mengambil keuntungan yang didapatkan dari diskon khusus produk yang ditawarkan. Even ini mendapatkan 312 milyar rupiah di tahun 2003, 72 milyar rupiah di tahun 2004, 419 milyar rupiah di tahun 2005, dan 240 milyar rupiah pada tahun 2007. Edukasi lingkungan menjadi perhatian utama perusahaan ini melalui mekanisme promosi “*reduce, reuse, and recycle*” untuk semua barang. Lebih dari 600.000 anggota Body Shop terlibat pada program ini.

Program keanggotaan merupakan cara perusahaan untuk menjaga loyalitas pelanggan. Dengan menjadi member dari Body Shop, pelanggan akan lebih memiliki pengetahuan dan terhubung dengan baik dengan perusahaan. Oleh karena itu, pelanggan diharapkan akan lebih memiliki daya beli yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dengan menukarkan tiga kemasan bekas pakai, anggota akan mendapatkan lima poin dan dapat ditukarkan dengan hadiah secara cuma – cuma. Sebelumnya, pelanggan diharuskan menukarkan 25 kemasan baru akan mendapatkan hadiah. Di bawah kebijakan yang baru, Body Shop melihat adanya kenaikan aktivitas keanggotaan serta loyalitas pelanggan. Program keanggotaan ini sangatlah penting bagi Body Shop. Pendapatan dari program ini diharapkan dapat menembus 70 persen dari total pendapatan.

BAB 6

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji peran kewirausahaan sosial dalam transformasi lingkungan masyarakat di Jawa Timur. Belum adanya konsensus tentang definisi kewirausahaan sosial di tingkat dunia maupun di Indonesia menjadikan penelitian ini penting dalam kontribusi terhadap literatur dan penerapan model kewirausahaan sosial di Indonesia, khususnya Jawa Timur. Berlandaskan pada konsep kewirausahaan yang sedang berkembang, penelitian ini mengkaji kewirausahaan sosial untuk penerapan di Indonesia.

Kajian dimulai dengan kajian teoritis terhadap konsep kewirausahaan dan kewirausahaan sosial. Pada kajian teoritis tentang konsep kewirausahaan mencakup tiga perspektif utama kewirausahaan, orientasi kewirausahaan, dan modal sosial dalam kewirausahaan. Sementara, kajian teoritis tentang kewirausahaan sosial meliputi rerangka teori kontigensi, rerangka teori berbasis sumber daya, konsep-konsep kewirausahaan sosial yang ada dan berkembang saat ini, inisiatif kewirausahaan sosial dunia, dan konsep kewirausahaan sosial di Jawa Timur.

Setelah kajian teoritis, penelitian studi kasus ditampilkan pada Bab 5 terkait kasus-kasus kewirausahaan sosial yang ada di Jawa Timur dengan mengambil enam studi kasus penting. Keenam studi kasus tersebut adalah kasus Kebun Binatang Surabaya, kasus Koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya, kasus Indonesia Medica Malang, kasus Bina Swadaya, kasus Yayasan Wisnu, dan Monica Hijau Lestari. Keenam kasus ini memperlihatkan inisiatif yang dilakukan kelompok masyarakat dalam kewirausahaan sosial untuk memberikan manfaat bagi masyarakat setempat.

Hasil dari kajian teoritis dan studi kasus rencananya akan dibukukan dalam sebuah buku referensi untuk dipublikasikan, dengan dukungan dana dari DIKTI atau British Cheivening Awards.

Tahapan selanjutnya pada tahun kedua adalah memformulasikan model kewirausahaan sosial di salah satu studi kasus yang ada, dengan pendekatan game theory. Kajian akan mengarah pada pengembangan model dan aplikasi empiris untuk studi kasus salah satu daerah di Jawa Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, T. (2011, April 11). Social Entrepreneur Bambang Ismawan. *Kontan* .
- Bina Swadaya. (2014). *The History of Bina Swadaya*. Jakarta: Bina Swadaya.
- Dick, H. (2002). *Surabaya, City of Work: A Socioeconomic History 1900-2000*. Ohio: Ohio University Press.
- Franchise Direct. (2014). Franchise Europe Top 500 - The Body Shop. Retrieved February 20, 2015, from The Body Shop:
<http://www.franchisedirect.co.uk/top500/thebodyshop/44/67/>
- MacRae, G. (2012). Solid waste management in tropical Asia: what can we learn from Bali? *Waste Management & Research* , 30 (1), 72-92.
- Oriza, I. D. (2014). Business as an agent of world benefit. Case Western Reserve University. Ohio: Weatherhead School of Management.
- Pratono, A., Lopez, M., & Saputra, R. (2014). Surabaya Zoo: a social enterprise on the cross road. *Emerald Emerging Market Case Studies* , 4 (2), 1-13.
- Putro, H. (2011, February 16). People want to manage their own villages. *Kompas* .
-
- Adi, T. (2011). Social Entrepreneur Bambang Ismawan. *Kontan*, 11 April 2011.
- Bina Swadaya. (2014). *The History of Bina Swadaya*. Jakarta: Bina Swadaya.
- Bojica, A. M., Fuentes, M. M., dan Gomez-Gras, J. M. (2011) “Radical and Incremental Entrepreneurial Orientation: the Effect of Knowledge Acquisition”, *Journal of Management and Organization* 17(3): 326-343.
- Bornstein, D. (2007) *How to Change the World: Social Entrepreneur and the Power of New Ideas*, Updated Edition, New York: Oxford University Press.
- Borzaga, C. Depedri, S dan E. Tortia (2010), “The Growth of Organizational Variety in Market Economies: The case of Social Enterprises”, *Euricse Working Papers*, N. 003 | 10
- Branthwaite, A., & Patterson, S. (2011). The power of qualitative research in the era of social media. *Qualitative Market Research*, 14(4), 430-440
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2003). Public private partnerships: An introduction. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(3), 332-332.
- Cardon, M.S., Foo, M., Shepherd, D., and Wiklund, J. (2012). “Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion is a Hot Topic”, *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(1): 1-10.
- Chan, K., Kuan, Y., dan Wang, S. (2009). “Similarities and divergences: comparison of social enterprises in Hong Kong and Taiwan”, *Social Enterprise Journal* 7(1): 33-49.
- Defourny, J. dan Kim, S. (2011). “Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: a Cross-Country Analysis”, *Social Enterprise Journal*, Vol. 7(1) pp. 86 – 111
- Dejardin, M. (2011). Linking net entry to regional economic growth. *Small Business Economics*, 36(4), 443-460.
- Diaz-Foncia, M. dan Marcuello, C. (2012). Social Enterprises and Social Markets: Models and New Trends, *Services Business* 6(1): 61-83
- Dick, H. (2002). *Surabaya, City of Work: A Socioeconomic History 1900-2000*. Ohio: Ohio University Press.

- Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper&Row Publishers Inc.
- Elson, P.R. and Hall, P. V. (2012), "Canadian Social Enterprises: Taking Stock", *Social Enterprise Journal*, Vol. 8 (3): 216-236.
- Fagerberg, J., Fosaas, M., Bell, M., Martin, B.R., (2011). "Christopher Freeman: social science entrepreneur", *Research Policy* 40 (7): 897–916
- Franchise Direct. (2014). *Franchise Europe Top 500 - The Body Shop*. Retrieved February 20, 2015, from The Body Shop: <http://www.franchisedirect.co.uk/top500/thebodyshop/44/67/>
- Graebner, M. E. (2009). "Caveat Venditor: Trust Asymmetries in Acquisitions of Entrepreneurial Firms", *Academic of Management Journal* 52 (3): 435-472.
- Gunawan (2013). "Eco-sustainable Campus: Perancangan Assessment Tool dan Implementasinya", **Laporan Penelitian Riset Unggulan Perguruan Tinggi DIKTI**.
- Hockerts, K. (2010). "Social Entrepreneurship between Market and Mission", *International Review of Entrepreneurship* 8(2): 177-198.
- Jaffe, J., & Koditschek, T. (2001). [Striking a bargain: Work & industrial relations in industrial England, *Labour*, 48, 308-310.
- Klomp, J., & Jakob, D. H. (2013). Political regime and human capital: A cross-country analysis. *Social Indicators Research*, 111(1), 45-73.
- Lumpkin, G.T., Moss, T.W., Gras, D.M., Kato, S., dan Amezcua, A.S. (2013). "Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How are They Different, if at All?", *Small Business Economics* 40(3): 761-783..
- Lundqvist, M.A. and Williams, K.L. (2010). "Promises of Societal Entrepreneurship: Sweden and Beyond", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* 4(1): 24 – 36.
- MacRae, G. (2012). Solid waste management in tropical Asia: what can we learn from Bali? *Waste Management & Research*, 30 (1), 72-92.
- Mauksch, S. (2012), "Beyond Managerial Rationality: Exploring Social Enterprise in Germany", *Social Enterprise Journal* 8(2): 156 – 170.
- McKenzie-Mohr, D., Lee, N.R., Schulz, P.W., and Kotler, P. (2011). *Social Marketing to Protect the Environment: What Works*. New York: Sage Publication, Inc.
- Meidiana, C., and Gamse, T. (2011). The new waste law: Challenging opportunity for future landfill operation in Indonesia. *Waste Management & Research*, 29(1), 20-28.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford: Oxford University Press.
- Nicholls, A. (2007) "The New Social Entrepreneurship. What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?", *Equal Opportunities International* 26(7): 729 – 732.
- Oriza, I. D. (2014). *Business as an agent of world benefit*. Case Western Reserve University. Ohio: Weatherhead School of Management.
- Parkman, I. D., Holloway, S. S., dan Sebastiao, H. (2012). "Creative Industries: Aligning Entrepreneurial Orientation and Innovation Capacity" *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 14(1): 95-114.
- Pratono, A. H. (2009). "Social Entrepreneurship Approach for Community-Based Waste Management in Surabaya", paper dipresentasikan pada *the 2nd EMES International conference on Social Enterprise*, Italy.

- Pratono, A. H., dan Suyanto (2012). “Environmental Social Enterprises in Indonesia”, **Laporan Penelitian Lanjutan** Lembaga Pengabdian Pada Masyarakat (LPPM), Universitas Surabaya.
- Pratono, A., Lopez, M., & Saputra, R. (2014). Surabaya Zoo: a social enterprise on the cross road. ***Emerald Emerging Market Case Studies*** , 4 (2), 1-13.
- Putro, H. (2011). People want to manage their own villages. ***Kompas*** 16 Pebruari 2011.
- Renko, M., Carsrud, A., dan Brannback, M. (2009). “The Effect of a Market Orientation, Enterpreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia”, ***Journal of Small Business Management*** 47(3): 331-369.
- Short, J. C., Moss, T. W., dan Lumpkin, G. T. (2009). “Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities”, ***Strategic Entrepreneurship Journal*** 3(2): 161–194.
- Sondhi, M.S. and Tang, C.S. (2011) “Social Enterprises as Supply-Chain Enablers for the Poor”, ***Socio-Economic Planning Sciences*** 45(4):146-153
- Spear, R. (2006). “Social Entrepreneurship: a Different Model?”, ***International Journal of Social Economics*** 33(5/6): 399-410.
- Suyanto dan A.H. Pratono (2013). “Innovation Success in Small Business Context: An Empirical Evidence from Indonesia”, paper dipresentasikan pada ***The 10th International Symposium on Management*** (INSYMA), Bali, Indonesia.
- Tang, Z. dan C. Hull (2012). “An Investigation of Enterpreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs”, ***Journal of Small Business Management*** 50(1): 132-158.
- Wu, W., Chang, M., dan Chen, C. (2008). “Promoting Innovation through the Accumulation of Intellectual Capital, Social Capital, and Enterpreneurship Orientation”, ***R&D Management*** 38(3): 265-277.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., Shulman, J.M. (2009). “A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges”. ***Journal of Business Venturing*** 24(5): 519–532.

LAMPIRAN 1: JUSTIFIKASI ANGGARAN PENELITIAN

Anggaran yang diusulkan untuk penelitian ini adalah sebesar Rp 15 juta. Rincian secara garis besar diperlihatkan pada tabel di bawah ini. Alokasi masing-masing pos pengeluaran telah didasarkan pada Panduan Pelaksanaan Penelitian Hibah Internal Universitas Surabaya No. 529 Tahun 2013 dan Peraturan Menteri Keuangan no. 84/PKM.02/2011.

| 1. Honor | | | | |
|---|--|-------------------------------|----------------------------------|---|
| Honor | Honor/Jam | Waktu (jam/minggu) | Minggu | Nilai Honor |
| Ketua (Suyanto, PhD) | 50000 | 3 | 17 | 2,550,000 |
| Anggota 1 (Hery Pratono, MDM) | 40000 | 2 | 14 | 1,120,000 |
| Anggota 2 (Gunawan, PhD) | 40000 | 2 | 10 | 800,000 |
| SUB TOTAL (Rp) | | | | 4,470,000 |
| 2. Bahan Habis Pakai dan Peralatan | | | | |
| Material | Justifikasi Pemakaian | Kuantitas | Harga Satuan (Rp) | Harga Peralatan Penunjang (Rp) |
| Alat Tulis Kantor (kertas, pulpen, pensil, stabile, stipo, dll) | Pembuatan kuisisioner, tabulasi, laporan | Paket | | 600,000 |
| Fotocopy referensi | Pembuatan kuisisioner dan laporan | Paket | | 1,275,000 |
| Fotocopy kuisisioner | Kuisisioner dan wawancara | 10 | 25000 | 250,000 |
| Pulpen dan notes utk peserta yang diwawancarai | Wawancara dan FGD | 10 | 25000 | 250,000 |
| Perekam Audio | Wawancara | 1 | 1200000 | 1,200,000 |
| Voucher untuk menelpon (triangulasi) | Wawancara dan Triangulasi | Paket | | 400,000 |
| Maintainance komputer pengolahan data | Pengolahan data | Paket | | 1,000,000 |
| Maintainance printer | Pengolahan data dan laporan | Paket | | 500,000 |
| SUB TOTAL (Rp) | | | | 5,475,000 |

Bersambung ke halaman sebelah

Sambungan dari halaman sebelumnya

| 3. Perjalanan | | | | |
|---|---|------------------|--------------------------|------------------------------|
| Material | Justifikasi Perjalanan | Kuantitas | Harga Satuan (Rp) | Biaya Perjalanan (RP) |
| Sewa mobil untuk perjalanan dalam kota Surabaya (termasuk bensin) | Wawancara | 6 | 300000 | 1,800,000 |
| Konsumsi peserta yang diwawancarai, peneliti, dan asisten (Snack dan makan siang) | Wawancara | 18 | 25000 | 450,000 |
| Konsumsi peserta wawancara, peneliti, dan asisten (snack + makan siang) | Wawancara | 19 | 25000 | 475,000 |
| SUB TOTAL (Rp) | | | | 2,725,000 |
| 4. Lain-lain | | | | |
| Pengedaran kuisioner oleh asisten | Wawancara | 10 | 25000 | 250,000 |
| Pengolahan data kuisioner oleh Asisten | | Paket | | 500,000 |
| Transcribing wawancara audio dan video oleh asisten | Wawancara | 10 | 60000 | 600,000 |
| Fotocopy draft laporan | Untuk sosialisasi ke peserta wawancara, peneliti, dan asisten | 10 | 50000 | 500,000 |
| Fotocopy laporan akhir (termasuk penjilidan dan cover) | Pelaporan | 8 | 60000 | 480,000 |
| SUB TOTAL (Rp) | | | | 2,330,000 |
| TOTAL (Rp) | | | | 15,000,000 |

Keterangan: Honor maksimal 30%; Bahan habis pakai dan Peralatan (30-40%); Perjalanan (15-25%); Lain-lain (Maks 15%)

**LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : PUBLIKASI PERPUSTAKAAN**

Judul Penelitian : Kewirausahaan Social dan Transformasi Lingkungan di Jawa Timur: Kajian Ekonomi Sosial

Jumlah Penulis : 3 Orang

Status Pengusul : Penulis Pertama

Identitas Buku : a. Registrasi Perpustakaan : LP-EKO-175
b. Tahun terbit : 2015
c. Jumlah halaman :

Kategori Publikasi Karya Ilmiah Buku (beri \surd pada kategori yang tepat) : Publikasi Perpustakaan

Hasil Penilaian *Peer Review* :

| No. | Komponen Yang Dinilai | Nilai Maksimal Penelitian Tidak Dipublikasikan1) | Nilai Akhir Yang Diperoleh2) |
|-----|---|--|------------------------------------|
| a. | Kelengkapan unsur isi karya ilmiah (20%) | 0,4 | $0,6 \times 0,3 = 0,18$ |
| b. | Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%) | 0,6 | $0,6 \times 0,5 = 0,3$ |
| c. | Kecukupan dan kemutahiran data/informasi dan metodologi (30%) | 0,6 | $0,6 \times 0,5 = 0,3$ |
| d. | Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%) | 0,4 | $0,6 \times 0,4 = 0,24$ |
| | Total = (100%) | 2 | 1,02 |

Catatan Penilaian oleh Reviewer:
Tulisan tidak dipublikasikan dan disimpan di perpustakaan internal. Kualitas tulisan cukup. Referensi up-to-date. Kajian bersifat kualitatif dengan menggunakan pendekatan interpretif. Kontribusi pada kewirausahaan sosial di Jawa Timur.

Surabaya, 13 Mei 2016

Reviewer 1

Prof. Dr. R. Wilopo, Ak., CA, CFE

NIP / NPK ...**(3)** : 36940141

Unit Kerja ...**(4)** : STIE PERBANAS Surabaya

LEMBAR
HASIL PENILAIAN SEJAWAT SEBIDANG ATAU PEER REVIEW
KARYA ILMIAH : PUBLIKASI PERPUSTAKAAN

Judul Penelitian : Kewirausahaan Social dan Transformasi Lingkungan di Jawa Timur: Kajian Ekonomi Sosial

Jumlah Penulis : 3 Orang

Status Pengusul : Penulis Pertama

Identitas Buku : a. Registrasi Perpustakaan : LP-EKO-175
b. Tahun terbit : 2015
c. Jumlah halaman :

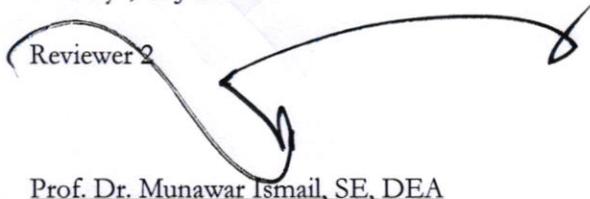
Kategori Publikasi Karya Ilmiah Buku (beri \surd pada kategori yang tepat) : Publikasi Perpustakaan

Hasil Penilaian *Peer Review* :

| No. | Komponen Yang Dinilai | Nilai Maksimal Penelitian Tidak Dipublikasikan1) | Nilai Akhir Yang Diperoleh2) |
|-----|--|--|------------------------------------|
| a. | Kelengkapan unsur isi karya ilmiah (20%) | 0,4 | $0,6 \times 0,4 = 0,24$ |
| b. | Ruang lingkup dan kedalaman pembahasan (30%) | 0,6 | $0,6 \times 0,5 = 0,3$ |
| c. | Kecukupan dan kemutakhiran data/informasi dan metodologi (30%) | 0,6 | $0,6 \times 0,5 = 0,3$ |
| d. | Kelengkapan unsur dan kualitas penerbit (20%) | 0,4 | $0,6 \times 0,4 = 0,24$ |
| | Total = (100%) | 2 | 1,08 |

Catatan Penilaian oleh Reviewer:
 Hasil cek softfile: laporan penelitian di perpustakaan dengan nomor register. Telah dilakukan cek similarity dengan Turnitin. Kualitas tulisan cukup. Referensi up-to-date.

Surabaya, 14 Juni 2016

Reviewer 2 

Prof. Dr. Munawar Ismail, SE, DEA

NIP / NPK ...**(3)** : 19570212198401003
 Unit Kerja ...**(4)** : FEB Universitas Brawijaya

Kewirausahaan Sosial dan Transformasi Lingkungan di Jawa Timur

by 24 Suyanto

Submission date: 28-Mar-2018 04:54 PM (UTC+0700)

Submission ID: 937499314

File name: III.3.5_asli.docx (156.23K)

Word count: 23704

Character count: 159458

**LAPORAN
PENELITIAN KOMPETITIF**



**4
KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DAN TRANSFORMASI LINGKUNGAN
DI JAWA TIMUR: KAJIAN EKONOMI SOSIAL**

**Suyanto (NIDN: 0716027601)
Aluisius Hery Pratono (NIDN: 0709057204)
Gunawan (NIDN: 0723046801)**

**UNIVERSITAS SURABAYA
APRIL 2015**

HALAMAN PENGESAHAN

| | | | |
|----------|------------------------------------|----------|---|
| 5 | Judul Penelitian | 4 | : Kewirausahaan Sosial dan Transformasi Lingkungan di Jawa Timur: Kajian Ekonomi Sosial |
| | Nama Rumpun Ilmu | | : Ekonomi Pembangunan |
| | Ketua Peneliti | | |
| | a. Nama Lengkap | | : Suyanto |
| | b. NIDN | | : 0716027601 |
| | c. Jabatan Fungsional | | : Lektor Kepala - 700 |
| | d. Fakultas/Program studi | | : Bisnis dan Ekonomika / Ilmu Ekonomi |
| | e. HP | | : +62 81 332 713516 |
| | f. Alamat surel (e-mail) | | : suyanto@ubaya.ac.id |
| | Anggota Peneliti (1) | | |
| | a. Nama Lengkap | | : Aluisius Hery Pratono |
| | b. NIDN | | : 0709057204 |
| | c. Fakultas / Program Studi | | : Bisnis dan Ekonomika / Ilmu Ekonomi |
| | Anggota Peneliti (2) | | |
| | a. Nama Lengkap | | : Gunawan |
| | b. NIDN | | : 0723046801 |
| | c. Perguruan Tinggi | | : Universitas Surabaya |
| | Lama Penelitian Keseluruhan | | : 2 (dua) tahun |
| | Penelitian Tahun ke | | : 1 (satu) dari 2 tahun |
| | Biaya yang diusulkan | | : Rp 30.000.000,- |
| | a. Biaya tahun pertama | | : Rp 15.000.000,- |
| | b. Biaya tahun kedua | | : Rp 15.000.000,- |

Surabaya, 10 April 2015

Menyetujui,
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Ketua Peneliti

Suyanto, SE, MEc.Dev, PhD
NIDN: 0716027601

Suyanto
NIDN: 0716027601

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| Halaman Pengesahan | ii |
| Daftar Isi | iii |
| Ringkasan | 1 |
| Bab 1: Pendahuluan | 2 |
| 1.1 Latar Belakang | 2 |
| 1.2 Tujuan Khusus | 4 |
| 1.3 Urgensi Penelitian | 4 |
| 1.4 Outcomes yang akan Dihasilkan | 4 |
| Bab 2: Tinjauan Pustaka | 5 |
| 2.1 Definisi Kewirausahaan Sosial | 5 |
| 2.2 Studi Orientasi Kewirausahaan Sosial | 6 |
| 2.3 Studi Pendahuluan yang telah Dilaksanakan | 7 |
| Bab 3: Metode Penelitian | 10 |
| 3.1 Pengembangan Preposisi | 10 |
| 3.2 Desain Penelitian | 11 |
| 3.3 Model Game Theory | 11 |
| 3.4 Data dan Cara Pengumpulan | 12 |
| Bab 4: Hasil Kajian | 14 |
| 4.1 Kewirausahaan dalam Tiga Perspektif Utama | 14 |
| 4.2 Orientasi Kewirausahaan | 16 |
| 4.3 Modal Sosial dalam Kewirausahaan | 24 |
| 4.4 Berbagai Rerangka Teoritis Kewirausahaan Sosial | 28 |
| 4.5 Konsep Kewirausahaan Sosial yang Ada | 35 |
| 4.6 Inisiatif Kewirausahaan Sosial Dunia | 41 |
| 4.7 Konsep Kewirausahaan Sosial di Jawa Timur | 50 |
| Bab 5: Komparatif Perspektif Kewirausahaan Sosial Dunia dan Studi Kasus Kewirausahaan Sosial di Jawa Timur | 52 |
| 5.1 Komparatif Perspektif Kewirausahaan Sosial Dunia | 52 |
| 5.2 Studi Kasus Kewirausahaan Sosial di Jawa Timur | 67 |
| Bab 6: Kesimpulan | 74 |
| Daftar Pustaka | 75 |

RINGKASAN

4 Pada tahun pertama pelaksanaannya, penelitian ini membangun konsep kewirausahaan sosial dan studi kasus – studi kasus kewirausahaan sosial di Jawa Timur. Konsep kewirausahaan sosial dibangun dengan melakukan kajian literatur sampai membentuk sebuah kajian teoritis yang disusun dalam sebuah buku ajar yang rencananya akan dipublikasikan. Adaptasi konsep kewirausahaan di Jawa Timur lebih didasarkan pada perspektif Eropa yang memperlihatkan bahwa kewirausahaan sosial berakar dari inovasi pemberdayaan masyarakat untuk menyelesaikan permasalahan ekonomi yang mereka hadapi. Tiga pilar utama konsep kewirausahaan sosial Jawa Timur adalah gerakan sosial, kegiatan amal, dan inovasi bisnis. Konsep kewirausahaan sosial ini tercermin dari enam studi kasus yang ditampilkan dalam penelitian ini. Pada tahun kedua pelaksanaan, konsep kewirausahaan sosial ini akan dikaji secara empiris di satu atau dua kabupaten yang ada di Jawa Timur dengan menggunakan model Game Theory.

Kata Kunci: Kewirausahaan sosial, transformasi lingkungan, *Game theory*.

ABSTRACT

40 In the first year of this research, the objectives are developing the concept of social entrepreneurship and providing case studies on social entrepreneurship in East Java. The concept of social enterprise is developed under extensive reviews of existing literature to construct a theoretical framework of social enterprises in East Java, which is going to be published in a form of a reference book. The concept of social enterprises in East Java is adapted from the key perspective of social enterprises in Europe, grounded from the innovative social empowerment to solve the basic economic problems facing by the society itself. Three main pillars of social enterprises in East Java are social empowerment, charity activity, and business innovation. This social entrepreneurship concept is reflected in six case studies presented in this research. The next agenda for the second year research is to implement the concept of social enterprises East Java on one or two regencies under the game theory model.

Keywords: Social entrepreneurship, environmental transformation, Game theory

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Kewirausahaan sosial menjadi salah satu konsep global alternatif untuk mengkaji aktivitas dengan tujuan yang tidak hanya ekonomi semata, tetapi juga mencakup kajian sosial dan lingkungan. Literatur tentang kewirausahaan sosial sedang 'naik daun' dewasa ini dikarenakan mampu mengakomodasi kegagalan pasar dan kegagalan pemerintah, yang tidak dapat dilakukan oleh literature ekonomi utama (*mainstream economics*). Asumsi bahwa pasar dapat mengoreksi distorsi (seperti yang dikemukakan oleh ahli ekonomi Klasik) dan bahwa campurtangan pemerintah dapat mengembalikan perekonomian ke kondisi yang ekuilibrium (seperti yang dikemukakan oleh ahli ekonomi Keynesian) ternyata tidak sepenuhnya memcerminkan kenyataan. Di negara dengan pendapatan menengah ke bawah, kegagalan pasar dan kegagalan pemerintah sering sekali ditemukan. Karena itu, sebuah pemikiran baru seperti kewirausahaan sosial, sangat diperlukan untuk menganalisis secara mendalam aktivitas ekonomi, khususnya organisasi nirlaba dan koperasi.

Inisiatif tentang kewirausahaan sosial telah muncul dengan berbagai alternatif model. Uni Eropa secara penuh mendukung inisiatif kewirausahaan sosial dengan model negara sejahtera (*welfare state*) (Defourny dan Nyssens, 2010). Sementara, model kedermawanan usaha (*venture philanthropy*) merupakan model yang populer di Amerika Serikat. Di Amerika Latin, kewirausahaan sosial seringkali dikaitkan dengan model koperasi (*cooperation*). Model integrasi antara negara sejahtera dan masyarakat sejahtera (*civil society and welfare state*) menjadi model yang disukai di Asia (Nicholls, 2006; Defourny dan Kim, 2011).

Meskipun inisiatif kewirausahaan sosial menjadi diskusi hangat di literatur teoritis, inisiatif ini hanya mendapatkan perhatian kecil dalam konteks kajian terhadap transaksi antar organisasi dan partnership. Drucker (1984) berargumen bahwa proses kewirausahaan di negara berkembang, bersifat "imitasi kreatif", merujuk pada cara pengadopsian proses produksi dari berbagai belahan dunia. Dengan demikian, perumusan model kewirausahaan sosial untuk Indonesia menjadi sangat penting, untuk memperlihatkan bahwa terdapat model adaptasi yang cocok untuk kondisi Indonesia, yang tidak hanya sekedar mengadopsi langsung dari model yang ada di negara maju.

Penelitian ini mengisi tiga celah (*gaps*) utama dalam literature kewirausahaan sosial. Celah pertama adalah celah teoritis (*theoretical gap*), yang berhubungan dengan antologi kewirausahaan sosial. Meskipun konsep sosial disequilibitium telah menjadi salah satu konsep yang tenar dalam literatur, produk yang dihasilkan dari konsep ini bervariasi dan belum ada konsensus tentang definisi yang tepat tentang kewirausahaan sosial. Mendefinisikan kewirausahaan sosial merupakan tantangan besar tersendiri (Borganza *et al.*, 2010). Karena itu, penelitian ini mencoba mendefinisi konsep kewirausahaan sosial bagi Indonesia, khususnya Jawa Timur.

Celah kedua yang berusaha diisi adalah celah empiris (*empirical gaps*), yang berhubungan dengan kajian berdasarkan data dan fakta di lapangan. Riset tentang kewirausahaan sosial masih pada tahap embrio. Sebagian besar studi memfokuskan pada kajian konseptual (short, 2009) dan berkisaran pada penemuan model-model baru yang teoritis (Sondhi and Tang, 2011; Diaz-Foncea and Marcuello, 2012; Cardon *et al.*, 2012; Lumpkin *et al.*, 2013). Menurut Nicholls (2007), terbatasnya literatur empiris berkaitan dengan kewirausahaan sosial menjadikan kajian aplikatif sangat diperlukan. Dengan alasan tersebut, penelitian ini mengkaji secara empiris kemungkinan penerapan sebuah model penting, yaitu model Game Theory, di Jawa Timur.

Celah ketiga yang tidak kalah pentingnya adalah celah aplikasi (*axiology gap*). Bornstein (2007) berargumen bahwa permasalahan paling serius dari kewirausahaan sosial adalah terbatasnya sumberdaya keuangan dan kurangnya sumberdaya manusia yang berkualitas. Akibatnya, banyak pemerintah negara berkembang meragukan penerapan kewirausahaan ini bisa berjalan (Borganza *et al.*, 2010). Dalam perkembangannya, aplikasi kewirausahaan sosial berbeda antar negara, bahkan antar negara berkembang di Asia (Defourmy dan Kim, 2011). Hal ini memberikan peluang untuk melakukan aplikasi model kewirausahaan sosial yang cocok untuk Indonesia, khususnya Jawa Timur. Karena itu, penelitian ini mengaplikasi dua konsep penting kewirausahaan sosial untuk mengkaji model aplikatif yang dapat berjalan di Jawa Timur.

Ketiga celah ini menjadi dasar bagi penelitian ini untuk berkontribusi pada literatur, komunitas masyarakat, dan pemerintah daerah.

1.2 TUJUAN KHUSUS

Berdasarkan pada ketiga celah dalam literatur kewirausahaan sosial seperti yang dikemukakan di atas, tujuan khusus dari penelitian ini lebih ditujukan untuk memberikan kontribusi pada celah pertama dan celah kedua, yg terinci sebagai berikut:

1. Membangun konsep kewirausahaan sosial di Indonesia, khususnya di Jawa Timur.
2. Mengkaji secara empiris kewirausahaan sosial di Jawa Timur berkaitan dengan strategic partnership.

1.3 URGENSI PENELITIAN

Terdapat dua alasan penting diperlukannya penelitian ini:

1. Belum adanya konsensus tentang konsep kewirausahaan sosial, baik secara umum maupun di Indonesia. Penelitian ini akan membangun konsep dan definisi aplikatif tentang kewirausahaan sosial di Indonesia, dengan fokus khusus di Jawa Timur.
2. Sangat jarang nya penelitian empiris tentang kewirausahaan sosial, terutama di Indonesia. Dikarenakan literatur terkait masih sebatas embrio, sebagian besar kajian hanya berupa kajian teoritis. Selain itu, sepanjang pengetahuan penulis, belum ada kajian empiris komprehensif tentang kewirausahaan sosial yang dilakukan di Jawa Timur.

1.4 OUTCOMES YANG AKAN DIHASILKAN

Berdasarkan tujuan khusus penelitian tersebut di atas, terdapat dua outcomes utama dari hasil penelitian ini:

1. Tahun pertama penelitian ini akan menghasilkan modul tentang konsep kewirausahaan sosial untuk Jawa Timur.
2. Tahun kedua penelitian akan menghasilkan sebuah tulisan untuk dimuatkan dalam jurnal terakreditasi nasional.

2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 DEFINISI KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

Meskipun istilah kewirausahaan sosial telah ada dalam literatur sejak 1960-an, pembatasan konseptual tentang kewirausahaan sosial masih menjadi perdebatan. Tabel 2.1 memperlihatkan berbagai definisi tentang kewirausahaan sosial yang dikemukakan oleh para ahli di bidang ini. Definisi ini sebagian besar diambil dari publikasi jurnal akademis.

Tabel 2.1 Berbagai Definisi Kewirausahaan Sosial

| Penulis | Definisi |
|--------------------------------|---|
| Nicholls (2006) | Kewirausahaan sosial adalah perpaduan antara manajemen nirlaba dan kewirausahaan komersial, yang digerakan oleh paradigma dan inovasi dari bisnis, kegiatan amal, dan gerakan sosial. |
| Spear (2006) | Sifat dasar dari kewirausahaan sosial adalah kerjasama. |
| Chan <i>et al.</i> (2009) | Kewirausahaan sosial berkaitan erat dengan pembangunan masyarakat luas dan komunitas bersama untuk kegiatan sosial. |
| Zahra <i>et al.</i> (2009) | Kewirausahaan sosial adalah sebuah model bisnis yang bertujuan menyelesaikan masalah-masalah sosial yang dihadapi oleh pelaku bisnis, pemerintah, dan lembaga swadaya masyarakat (LSM). |
| Borzaga <i>et al.</i> (2010) | Kewirausahaan sosial adalah sebuah model untuk barang-barang setengah public yang diperkenalkan oleh organisasi nirlaba untuk tujuan desentralisasi dan sistem kesejahteraan sosial. |
| Hockerts (2010) | Kewirausahaan sosial mencakup tiga usaha utama, yaitu pelaku pasar, pengembangan misi dengan hibah dan amal, dan inovasi untuk menyatukan kepentingan pasar dan masyarakat |
| Defourny dan Kim (2011) | Kewirausahaan sosial adalah model partisipasi dinamis antara struktur pemerintahan, kerjasama, dan kepemilikan bersama. |
| Fagerberg <i>et al.</i> (2011) | Kewirausahaan sosial diasosiasikan dengan aktivitas-aktivitas untuk mempromosikan keputusan partisipatif antara pemangku kepentingan untuk mencapai kepentingan umum. |
| Elson dan Hall (2012) | Kewirausahaan sosial erat kaitannya dengan pendapatan dan ukuran usaha, dengan bagian pendapatan dipergunakan untuk meningkatkan kepentingan umum. |
| Mauksch (2012) | Kewirausahaan sosial adalah sebuah cara untuk mencapai tujuan organisasi dan memuaskan ekspektasi konsumen, dengan tidak hanya mempertimbangkan efisiensi biaya. |

Sumber: kompilasi dari berbagai sumber.

Nicholls (2006) memusatkan definisi kewirausahaan sosial pada konteks perpaduan antara manajemen organisasi nirlaba dan perusahaan komersial yang dijalankan oleh pelaku bisnis, pemberi amal, dan penggerak sosial. Sementara, Spear (2006) memfokuskan pada sifat dasar kewirausahaan dalam konteks kerjasama antar pelakunya. Chan *et al.* (2009) mendefinisikan kewirausahaan sosial dalam sifatnya yang bertujuan untuk pembangunan masyarakat luas dan komunitas bersama.

Adanya *strategic partnership* dalam kewirausahaan sosial dimunculkan oleh Zahra *et al.* (2009) dengan argumen bahwa terdapat tiga kelompok utama yang melakukan kolaborasi, yaitu pelaku bisnis, pemerintah, dan lembaga swadaya masyarakat. Pendapat yang sama, meskipun dengan istilah yang berbeda, juga dikemukakan oleh Hockerts (2010) bahwa tiga pelaku utama kewirausahaan sosial adalah pelaku pasar, badan amal, dan inovator. Sebagai perbandingan kontras, Borzaga *et al.* (2010) memperlihatkan bahwa pelaku utama dalam kewirausahaan sosial adalah organisasi nirlaba.

Partisipasi dinamis dari pelaku kewirausahaan sosial diperlihatkan oleh Defaurny dan Kim (2011). Dalam kaitannya dengan pencapaian kepentingan umum, Fagerbeert *et al.* (2011) juga menyarankan adalah keputusan partisipatif dari pemangku kepentingan. Hal yang berbeda dikemukakan oleh Elson dan Hall (2012) yang lebih memfokuskan argumentasinya pada nilai ekonomis dan menyatakan bahwa kewirausahaan sosial berkaitan dengan bagian pendapatan yang dipergunakan untuk meningkatkan kesejahteraan umum. Mauksch (2012) berpendapat berbeda dengan berargumen bahwa tidak hanya nilai ekonomis, seperti efisiensi biaya, yang diperhatikan, tetapi kepuasan sosial lain lebih mendasar.

2.2 STUDI ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

Studi tentang orientasi kewirausahaan sosial mulai ditemukan di literatur dewasa ini (Tabel 2.2). Wu *et al.* (2008) mengkaji dampak intelektual kapital, termasuk orientasi kewirausahaan, terhadap inovasi perusahaan dan menemukan bahwa efek moderating dari orientasi kewirausahaan lebih besar daripada variabel intelektual kapital lainnya. Sementara, Renko *et al.* (2009) menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap inovasi produk dan investasi modal dan menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan faktor penting yang secara positif mempengaruhi inovasi produk dan investasi modal.

Di lain pihak, Bojica *et al.* (2011) lebih cenderung memfokuskan analisis pada orientasi kewirausahaan sebagai faktor pembeda dalam pengaruh kepemilikan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan, dan memperlihatkan bahwa orientasi kewirausahaan membantu kepemilikan pengetahuan meningkatkan kinerja perusahaan. Parkman *et al.* (2012) dalam studinya tentang orientasi kewirausahaan menemukan bahwa kesuksesan produk dan keunggulan kompetitif perusahaan sangat ditentukan oleh orientasi kewirausahaan. Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap persepsi perselisihan

lingkungan dikaji oleh Tang dan Hull (2012) dan menemukan bahwa dampak orientasi kewirausahaan terhadap persepsi perselisihan lingkungan sangatlah tergantung pada perbedaan strategi perusahaan.

Tabel 2.2 Studi tentang Orientasi Kewirausahaan Sosial

| Penulis | Tujuan Studi | Metode | Variabel | Hasil |
|------------------------------|---|--|--|--|
| Wu <i>et al.</i> (2008) | Dampak intelektual kapital, termasuk orientasi kewirausahaan, terhadap inovasi | Analisis regresi terhadap 159 responden | Variabel Dependen (VD): Inovasi Variabel Independen (VI): orientasi kewirausahaan: modal sosial, modal insani, modal pelanggan, dan modal structural. | Efek moderating dari orientasi kewirausahaan lebih besar daripada modal intelektual lainnya. |
| Renko <i>et al.</i> (2009) | Orientasi kewirausahaan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi inovasi produk dan investasi modal. | Analisis regresi terhadap 85 direktur utama dan manajer pengembangan bisnis di usaha bioteknologi | VD: Inovasi produk dan investasi modal. VI: orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, kapasitas teknologi, dan ukuran perusahaan | Orientasi kewirausahaan merupakan faktor penting yang secara positif mempengaruhi inovasi produk dan investasi modal |
| Bojica <i>et al.</i> (2011) | Analisis peran kepemilikan pengetahuan terhadap kinerja perusahaan, dengan berfokus pada orientasi kewirausahaan yang radikal dan incremental | Analisis regresi terhadap dua kelompok perusahaan: kelompok orientasi kewirausahaan yang radikal dan kelompok orientasi kewirausahaan yang inkremental | VD: kinerja perusahaan VI: orientasi kewirausahaan, pengetahuan pasar, dan pengetahuan teknologi | Orientasi kewirausahaan membantu kepemilikan pengetahuan meningkatkan kinerja perusahaan. Kelompok perusahaan dengan orientasi yang incremental mendapatkan efek positif yang lebih besar. |
| Parkman <i>et al.</i> (2012) | Mengkaji hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kesuksesan produk dan keunggulan kompetitif perusahaan. | Hierarchical linear regression, 122 responden | VD: kesuksesan produk, keunggulan kompetitif perusahaan. VI: orientasi kewirausahaan dan kapasitas inovasi | Orientasi kewirausahaan secara positif mempengaruhi kesuksesan produk dan keunggulan kompetitif perusahaan |
| Tang dan Hull (2012) | Analisis terhadap pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap persepsi perselisihan lingkungan, dalam tiga strategi perusahaan: pemasaran, biaya, dan inovasi | Explanatory factor analysis (EFA) | VD: persepsi perselisihan lingkungan VI: Orientasi kewirausahaan (OK) Variabel control: ukuran perusahaan, umur perusahaan, jumlah pesaing, konsentrasi industri. Variabel interaksi: antara OK dan pesaing; antara OK dan konsentrasi industri | Dampak orientasi kewirausahaan terhadap persepsi perselisihan lingkungan tergantung pada perbedaan strategi perusahaan. |

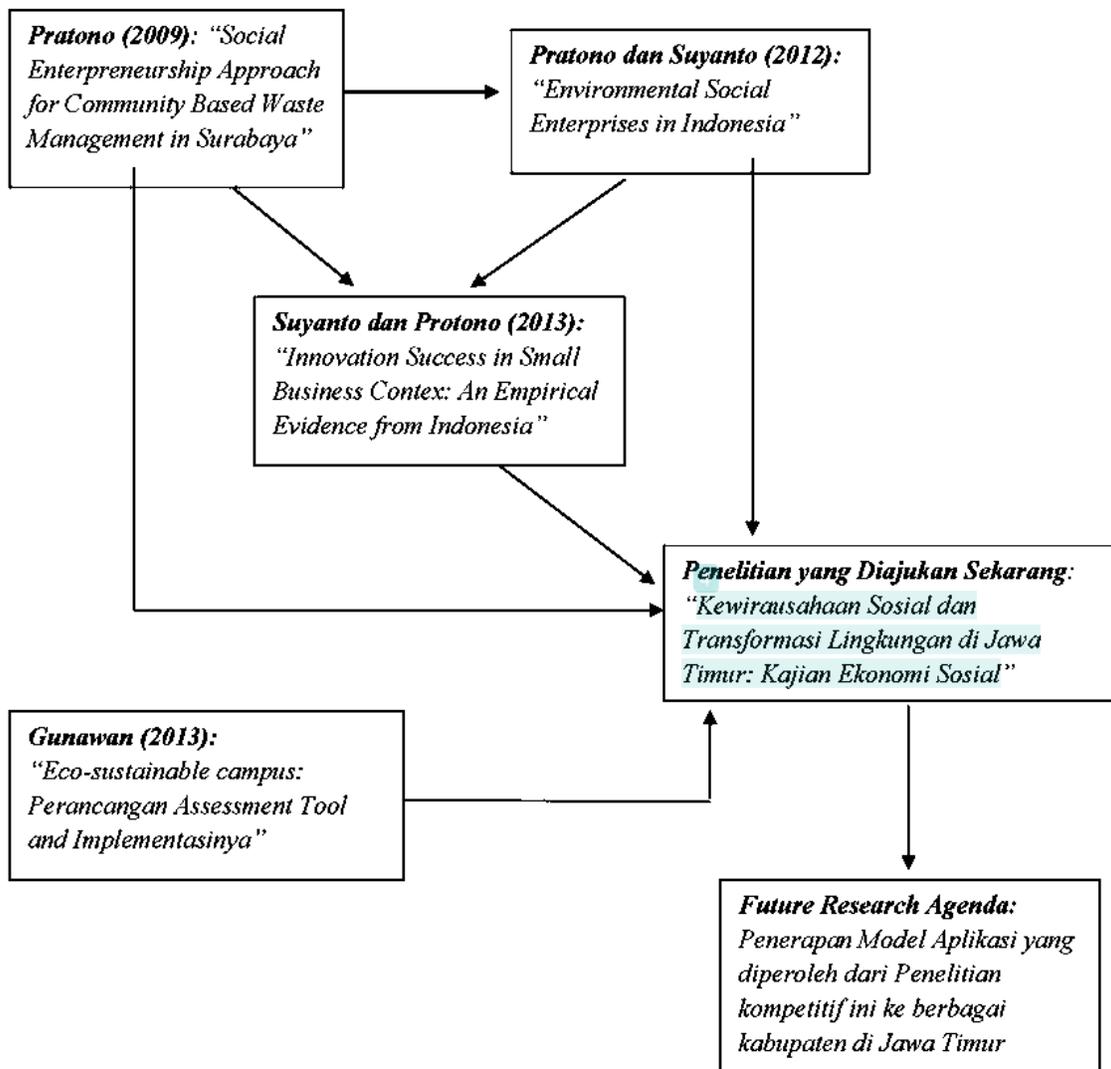
Sumber: hasil kompilasi penulis dari berbagai sumber.

2.3 STUDI PENDAHULUAN YANG TELAH DILAKSANAKAN

Kegiatan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini telah dilakukan oleh para peneliti sejak 2009. Secara ringkas, peta jalan (roadmap) penelitian diperlihatkan pada Gambar 2.1 (pada halaman selanjutnya). Penelitian awal tentang kewirausahaan

sosial ini dilakukan oleh Pratono (2009) dengan fokus pada kewirausahaan sosial dalam pemanfaatan limbah sampah di Surabaya. Dengan mengambil studi kasus yang dilakukan oleh masyarakat kecamatan Kalirungkut, penelitian terdahulu ini mengidentifikasi adanya partisipasi sukarela dari kelompok masyarakat dan perguruan tinggi dalam membantu pemanfaatan sampah untuk kegunaan lebih lanjut (re-use, reduce, re-cycle). Fokus utama adalah pada isu transformasi lingkungan yang dilakukan oleh masyarakat dalam kerjasamanya dengan pihak perguruan tinggi.

Gambar 2.1 Peta Jalan Penelitian
(Dari Penelitian Terdahulu yang Dilakukan Penulis, sampai Penelitian yang Diusulkan)



Pada pertengahan 2012, penelitian ini dikembangkan lebih lanjut ke dalam cakupan yang lebih luas, pada tingkatan kota Surabaya (Pratono dan Suyanto, 2012). Isu yang diteliti dikembangkan pada tidak hanya keterlibatan kelompok masyarakat, tetapi juga pada isu partnership dan perilaku antar pelaku dalam mendukung kewirausahaan sosial. Pada penelitian kedua ini, temuan yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat perilaku ekonomi rasional antar pelaku kewirausahaan sosial dalam pelestarian lingkungan. Tiga kelompok pelaku yang diteliti, yaitu organisasi masyarakat, pemerintah, dan pelaku bisnis, melakukan kontribusi pada kewirausahaan sosial berdasarkan kemungkinan manfaat yang akan mereka peroleh.

Untuk melihat konteks kewirausahaan sosial dalam perpektif usaha kecil menengah, peneliti melakukan kajian terhadap hubungan kewirausahaan sosial dengan orientasi inovasi (Suyanto dan Pratono, 2013). Kajian dilakukan dengan menggunakan analisis faktor dan regresi terhadap data-data interview dan *focus group discussion* (FGD).

Berdasarkan temuan pada penelitian 2012 dan 2013 bahwa terdapat strategi partnership yang dipergunakan oleh masing-masing kelompok pelaku kewirausahaan sosial untuk memaksimalkan manfaat atau payoffs masing-masing. Ditambah dengan studi yang dilakukan oleh Gunawan (2013) mengenai pentingnya eco-sustainable campus dalam implementasi kepada pihak stakeholder. Ketiga peneliti kemudian mengembangkan proposal penelitian lebih lanjut yang berusaha menjawab dan mencari model kewirausahaan sosial di Jawa Timur. Karena itu, muncullah proposal penelitian yang diajukan ini untuk menemukan model baru yang aplikatif bagi Jawa Timur.

Penelitian berikutnya yang direncanakan setelah penemuan model alternatif dalam penelitian yang diajukan ini adalah mengkaji penerapan model aplikatif di berbagai bentuk kewirausahaan sosial di berbagai daerah di Jawa Timur. Rencana penelitian ini baru bisa dilakukan setelah temuan model aplikatif yang diajukan dalam proposal penelitian ini.

3 METODE PENELITIAN

3.1 PENGEMBANGAN PREPOSISI

Pengembangan preposisi dilakukan dalam penelitian ini dikarenakan penggunaan metode kualitatif yang dikombinasikan dengan metode kuantitatif. Dua preposisi dikembangkan untuk menjawab permasalahan riset yang ada. Preposisi pertama akan dikaji melalui metode penelitian kualitatif dan preposisi kedua dikaji dengan metode penelitian kuantitatif.

Preposisi 1: model kewirausahaan sosial berjalan ketika terjadi kegagalan pasar dan kegagalan pemerintah.

Institusi sosial di berbagai sektor mencerminkan konflik kepentingan yang bersumber dari perilaku *rent-seeking* (Dejardin, 2011). Sehingga terjadi adanya kegagalan pasar dan kegagalan pemerintah (Jaffe dan Koditschek, 2001; Klomp and Haan, 2013). Strategi *partnership* memungkinkan untuk diterapkan sebagai salah satu strategi keberlangsungan kewirausahaan sosial dari adanya kegagalan pemerintah (Broadbent dan Laughlin, 2003). Peraturan pemerintah no. 18/2008 berkaitan dengan manajemen limbah menjadi salah satu contoh aturan legal untuk memaksa pihak-pihak terkait untuk mendukung kebijakan manajemen limbah nasional. Namun dalam kenyataannya, masih banyak kota yang bermasalah dengan tempat pembuangan akhir (TPA) dikarenakan terbatasnya ketersediaan tanah dan buruknya sistem pembuangan (Meidiana dan Gamse, 2010).

Preposisi 2: Kemungkinan pengadopsian prinsip kewirausahaan sosial berkaitan dengan payoff yang dihadapi masing-masing partner strategic.

Kemungkinan untuk menjalankan proses kewirausahaan sosial tergantung pada pihak-pihak yang ber-partner. Korsgaard (2011) memperlihatkan bahwa proses kewirausahaan sosial ditentukan terutama oleh transformasi dan mobilisasi. Karakteristik pelaku, baik individu maupun kelompok, dan pengetahuan yang cukup tentang tujuan sosial juga memainkan peran yang penting dalam kewirausahaan sosial (Lundqvist dan Middleton, 2010). Kesepakatan kerjasama antar pelaku kewirausahaan sosial dapat terjadi apabila masing-masing pelaku dapat melakukan penawaran (*binding agreement*) terhadap kemungkinan hasil yang diperoleh masing-masing pihak (*payoffs*). Ketika individu dalam

masyarakat menggunakan sumberdaya secara bijaksana, sebagai contoh dengan melakukan daur ulang dan menggunakan transportasi umum, masyarakat secara keseluruhan mengarah ke kewirausahaan sosial yang berkelanjutan (McKenzie-Mohr, Lee, Schulz, dan Kotler, 2011). Dengan adanya perjanjian terhadap payoffs, para pelaku merasa nyaman dan percaya dengan partner strategis-nya (Graebner, 2009).

3.2 DESAIN PENELITIAN

Untuk mengkaji fenomena kewirausahaan sosial yang kompleks, peneliti sebuah model studi kasus untuk penerapan model teoritis yang holistik dengan kejadian nyata. Penelitian seperti ini memerlukan kombinasi yang baik antara pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Hasil kesepakatan masing-masing pelaku dapat dikaji secara efektif menggunakan kedua pendekatan tersebut.

Pendekatan kualitatif membantu peneliti untuk memahami pelaku dan konteks sosial dan budaya di lingkungan pelaku. Pendekatan ini memungkinkan interaksi yang baik antar peneliti dengan pihak yang diwawancarai, baik melalui dialog interaktif dan percakapan dinamis untuk menghasilkan pemahaman yang sama (Branthwaite dan Patterson, 2011).

Penelitian ini mengkombinasikan interview, perekaman dengan audio dan video, penulisan script hasil interview, focus group discussion (FGD), dan triangulasi untuk mengkaji fenomena kewirausahaan sosial yang kompleks. FGD mengakomodasi ide-ide kelompok dan mereduksi ide-ide individu yang mungkin muncul dalam wawancara. Penulisan script hasil wawancara mengurangi self-serving bias dikarenakan adanya pengawasan etik (Glagowska *et al.*, 2011). Sementara, triangulasi memastikan hasil penelitian tidak bias ke arah pendapat individu saja.

Setelah dilakukannya pengumpulan data dengan pendekatan kualitatif, analisis kuantitatif dilakukan untuk mengkaji posisi pelaku dalam kewirausahaan sosial dengan menggunakan game theory. Bagian selanjutnya akan menjelaskan lebih mendetail model ini.

3.3 MODEL GAME THEORY

Model Game Theory dapat diaplikasikan untuk kajian kewirausahaan sosial. Kelebihan model ini adalah dapat mengakomodasi adanya koordinasi antar pelaku dan memungkinkan kesepakatan payoffs antar pelaku.

Dalam Game Theory, kesepakatan antar pelaku dilukiskan dalam sebuah kotak permainan dengan nilai payoffs untuk masing-masing pelaku. Sebagai contoh, kewirausahaan sosial terjadi karena interaksi dua pelaku: kelompok masyarakat dan pelaku bisnis. Nilai payoffs untuk masing-masing pelaku diperlihatkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1: Contoh Tabel Payoff Game Theory

| | | Masyarakat Lokal | |
|---------------|--------------|------------------|--------|
| | | Berinvestasi | Tidak |
| Pelaku Bisnis | Berinvestasi | 200; 50 | -2; 0 |
| | Tidak | 0; -1 | -1; -1 |

Tabel 3.1 memperlihatkan empat kemungkinan alternatif yang mungkin terjadi dalam strategi partnership antar masyarakat lokal dan pelaku bisnis. Kemungkinan pertama adalah apabila pelaku bisnis memutuskan untuk berinvestasi dalam kewirausahaan sosial dan masyarakat lokal juga memutuskan untuk berinvestasi. Payoff yang diterima oleh pelaku bisnis adalah sebesar Rp 200 milyar dan payoff untuk masyarakat lokal adalah sebesar Rp 50 milyar. Kemungkinan kedua, pelaku bisnis berinvestasi tetapi masyarakat lokal tidak. Sehingga payoff untuk pelaku bisnis sebesar -Rp 2 juta, yang berarti biaya bagi pelaku bisnis, dan payoff untuk masyarakat lokal adalah nol.

Kemungkinan ketiga adalah pelaku bisnis tidak berinvestasi tetapi masyarakat lokal berinvestasi. Payoff yang muncul adalah pelaku bisnis tidak mendapatkan apa-apa (nol), sedangkan masyarakat lokal rugi sebesar Rp 1 juta. Kemungkinan keempat terjadi apabila keduanya tidak melakukan investasi, sehingga terjadi biaya sebesar Rp 1 juta.

Dari keempat alternatif ini, the best solution untuk kedua belah pihak adalah berinvestasi. Alternatif pertama ini dinamakan Nash Equilibrium, sesuai dengan nama penemunya: John Nash. The best solution ini dapat tercapai apabila kedua belah pihak melakukan kesepakatan untuk bekerjasama dan saling percaya.

3.4 DATA DAN CARA PENGUMPULAN

Model studi kasus yang dipergunakan dalam penelitian ini melibatkan 3 komunitas. Pengumpulan data untuk kedua studi kasus dilakukan dengan kombinasi pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif melalui prosedur berikut: (1) semi-structured interview untuk komunitas sosial dan rekanannya; (2) diskusi secara langsung dengan komunitas sosial dan rekanannya melalui pembicaraan telpon; (3) pendokumentasian data

hasil interview dan diskusi lewat telpon ke dalam bentuk script; (4) FGD dilakukan untuk mengkaji dinamika proses pengambilan keputusan antar pelaku kewirausahaan sosial; (5) pendokumentasian FGD juga dilakukan dalam bentuk script. Dari prosedur pengumpulan ini dapat diperoleh dataset untuk dianalisis dalam model *Game Theory*.

Tahapan pertama dalam pengumpulan data tergantung pada tiga interview pilot yang dilakukan terhadap pemimpin komunitas sosial. Kemudian, dilakukan pula interview kepada sejumlah kecil orang yang merupakan sukarelawan dalam kewirausahaan sosial untuk mengkaji proses pengambilan keputusan dalam komunitas. Untuk memastikan bahwa sampel yang diambil mencakup pihak-pihak kunci, penelitian ini mengadopsi pengambilan sample secara 'bola salju' (*snow ball approach*).

BAB 4

HASIL KAJIAN TEORITIS TENTANG KONSEP KEWIRAUSAHAAN DAN KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

4.1 KEWIRAUSAHAAN DALAM TIGA PERSPEKTIF UTAMA

Konsep kewirausahaan menyediakan harapan tidak hanya untuk bisnis berkelas dunia, tetapi juga kepada usaha ekonomi yang baru muncul. Politisi di berbagai negara mencoba menggunakan konsep ini untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan menyediakan lapangan kerja baru. Guru-guru di sekolah menggunakan konsep ini untuk memotivasi muridnya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menjalankan sebuah perusahaan daripada hanya sekedar mencari pekerjaan. Di universitas, kelompok kewirausahaan merupakan klub sosial paling populer bagi para mahasiswa. Konsep kewirausahaan tidak hanya populer di kalangan praktisi, tetapi juga populer di kalangan akademisi. Namun demikian, masih terdapat banyak sekali perdebatan mengenai konsep kewirausahaan ini.

Salah satu pendapat yang paling populer menyatakan bahwa wiraswasta adalah orang yang menjalankan perusahaan mereka sendiri, dengan bekerja sendiri atau dengan membangun sebuah bisnis kecil. Pandangan ini memandang kriteria dari kewirausahaan berdasarkan hanya pada konteks organisasi, bukan dari tipe perilaku atau kinerja (Audretsch, 2012). Pada kenyataannya, perusahaan-perusahaan yang mengacu pada pendapat ini berukuran tetap saja kecil selama bertahun-tahun, sehingga tidak bisa masuk dalam kategori kewirausahaan dilihat dari kriteria lamanya perusahaan tersebut didirikan. Di sisi lain, kewirausahaan mengacu pada bagaimana sebuah perusahaan didirikan dengan tantangan bahwa wiraswasta tersebut akan bekerja untuk dirinya sendiri (Kroeck, Bullough, & Reynold, 2010), sementara orang lain mempertimbangkan untuk menjadi karyawan yang bekerja untuk orang lain (Segal, Borgia, & Schoenfeld, 2005). Kriteria lain mengacu pada kepemilikan bisnis, termasuk kriteria bisnis keluarga, sementara usia jelas bukan menjadi pertimbangan dalam menjalankan kewirausahaan. Faktanya, wirausaha telah digunakan sebagai proksi untuk ketidakformalan dengan berbagai pertimbangan (Webb, Bruton, Tihanyi, & Ireland, 2013). Perbedaan antara wiraswasta dan manajer melambangkan dua jenis kutub perilaku yang berbeda dan telah menjadi sesuatu yang umum dalam sejarah di literatur ekonomi (Zaratigui & Rababe, 2005).

Pendapat kedua mengacu pada karya Schumpeter yang menyatakan bahwa wirausaha diasosiasikan dengan inovator. Menurut Schumpeter, wirausaha merupakan

pendorong utama inovasi, yang menjadi dasar bagi pertumbuhan dan pembangunan ekonomi. Penggunaan konsep wirausaha Schumpeter untuk menganalisa tindakan dan inovasi seseorang telah mendorong arti kewirausahaan melebihi konteks bisnis dan membuka kemungkinan penelitian di berbagai bidang melalui berbagai cara (Betta, Jones, & Latham, 2010). Akademisi secara umum menginterpretasikan pendapat Schumpeter ini sebagai fungsi kewirausahaan di luar perusahaan besar yang sedang menguasai pasar dan umumnya ditujukan untuk perusahaan baru dengan skala kecil (Audretsch, 2012). Schumpeter berpendapat bahwa kapitalisme mungkin ditakdirkan kepada kehancuran. Sebuah implikasi penting terkait dengan peraturan pemerintah dapat ditarik dari sudut pandang bahwa proses *creative destruction* adalah fakta penting dari kapitalisme (Harvey, Kiessling, & Moeller, 2010). Inovasi dan kewirausahaan adalah esensi dari masyarakat kapitalis, sedangkan sejauh mana keterkaitan antara kewirausahaan dan kepemilikan modal masih menjadi perdebatan.

Bentuk dari kewirausahaan berhubungan langsung dengan teknologi *self-based* pada *self-care* dan *self-knowledge*. Wirausahawan adalah seseorang yang bersedia mengganti pekerjaannya dan menargetkan kehidupan pribadinya. Bekerja untuk diri sendiri adalah kewirausahaan dan hasil akhirnya adalah perkembangan pribadi yang diproyeksikan menuju pembentukan tatanan pribadi yang baru dengan tujuan untuk keuntungan hidup (Betta, Jones, & Latham, 2010). Sebagai tambahan, wirausahawan berbeda dengan kapitalis. Wirausahawan mengacu pada kompetensi dalam mengelola bisnis untuk berhadapan dengan risiko yang besar “karena modal mereka tidak cukup besar untuk menanggung kerugian yang besar” (Marshall, 1961). Sedangkan, kapitalis menekankan pada “*more cash than dash*” (Reisman). Selain itu, Schumpeterian juga menggambarkan perbedaan antara wirausahawan yang inovatif dengan wirausahawan yang replikatif.

Pandangan ketiga muncul dari tradisi Austrian, seperti Von Mises, Kirzner, dan Shackle. Pandangan ini merupakan pandangan alternatif terhadap karya Schumpeter. Mereka mengkritisi teori neoklasik dengan model persaingan sempurna, yang mengabaikan peran penting dari kewirausahaan dalam ekonomi. Kirznerian secara spesifik mempertimbangkan bahwa keberhasilan dari sebuah perusahaan terletak pada proses untuk merebut peluang pasar bahkan pada situasi pasar yang tidakpasti. Hal ini disebut dengan *proactive market-driven behavior* (Sundqvist, Kyläheiko, Kuivalainen, & Candogan, 2012). Ludwin von Mises (1881-1973) memfokuskan pada fungsi kewirausahaan untuk

pengelolaan sumber dana secara rasional, yang menjadi alternatif komtemporer dari pemikiran Schumpeter (McCaffrey, 2013).

Kewirausahaan menjelaskan dan memprediksi fenomena empiris yang belum dijelaskan atau belum bisa diprediksi oleh manajemen stratejik. Secara spesifik, manajemen stratejik memeriksa bagaimana perusahaan mencapai objektifnya. Sedangkan, kewirausahaan dapat terjadi bahkan sebelum perusahaan tersebut didirikan, ada di saat perusahaan tidak ada, dan berlangsung pada tingkatan yang lebih rendah dari level analisis perusahaan (Shane, 2012).

4.2 ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN

Orientasi kewirausahaan mengacu pada cara perusahaan untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Teori fenomena orientasi kewirausahaan telah muncul selama 30 tahun dengan tujuan untuk memahami kekuatan yang menjadi pendorong bagi organisasi wirausaha dalam mencapai kinerja terbaik (Covin & Wales, 2012). Gagasan mengenai orientasi kewirausahaan sudah ada sejak tahun 1973, ketika pencarian peluang baru dengan kinerja terbaik berada di bawah lingkungan ketidakpastian yang dianggap sebagai bagian dari modus pembuatan strategi (Mintberg, 1973). Hal ini berbeda dari konsep kewirausahaan yang mengacu pada pendirian usaha baru sebagai tantangan pribadi untuk masing – masing karyawannya (Kroek, Bullough, & Reynold, 2010).

Konseptualisasi dari orientasi kewirausahaan telah menjadi fenomena karena konstruksi dasar dari orientasi kewirausahaan ini menekankan pada inovasi, pengambilan risiko, serta perilaku proaktif yang didefinisikan sebagai dimensi tunggal (Miller, 1983). Ini adalah hal yang penting bahwa konstruksi tersebut telah muncul dengan beberapa elemen lain karena konseptualisasi fenomena tersebut tidak memiliki objektif yang benar atau salah. Oleh karena itu, untuk membuat orientasi kewirausahaan dapat berkembang, otonomi sebagai kebebasan untuk bertindak dianggap menjadi kekuatan lain untuk mendorong nilai kewirausahaan. Otonomi dan agresivitas memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan inisiatif kewirausahaannya secara fleksibel (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009).

4.2.1 Inovasi

Inovasi mengacu pada kekreativitasan dalam menggunakan sumber daya yang berarti produk baru atau metode baru. Inovasi mengacu pada fungsi produk baru yang mencakup baik komoditas baru maupun bentuk baru dari organisasi seperti merger, restrukturisasi organisasi, ekspansi bisnis, atau pembukaan pasar baru (Schumpeter, 1939). Wakil dari inovasi dapat menunjuk kepada jumlah kutipan paten, ekspansi bisnis, dan jenis akuisisi (Li, Maggiti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013). Ini adalah tentang konsep 'keorisinilan dan keunikan' pada suatu bisnis yang muncul dari kapasitas mereka untuk melakukan kreativitas dan tanggap terhadap pengetahuan yang memungkinkan mereka untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Altinay & Wang, 2011). Para ahli telah menafsirkan inovasi sebagai ide dari Schumpeter bahwa fungsi kewirausahaan berlangsung di luar perusahaan besar yang berkewajiban dan perusahaan kecil (Audretsch, 2012). Sebagai tambahan, pemikiran Schumpeter menunjukkan bahwa kapitalisme bisa mendorong kehancuran bagi perusahaan karena proses dari inovasi berasal dari usaha baru maupun bisnis kecil. Masalah ini telah menjadi sebuah fakta yang penting dalam masyarakat penganut kapitalisme (Harvey, Kiessling, & Moeller, 2010).

Schumpeterian menganggap bahwa perubahan yang efektif hanya akan datang dari dalam organisasi atau inisiatif pribadi. Kegunaan dari Schumpeter ini adalah untuk menganalisa praktik pribadi dan inovasi sebagai bentuk dari kewirausahaan yang dapat memperkuat gagasan dari kewirausahaan di luar konteks bisnis dan membuka kemungkinan untuk melakukan penelitian lebih lanjut pada berbagai bidang (Betta, Jones, & Latham, 2010). Perusahaan dengan tingkat orientasi kewirasahaan yang tinggi akan memberikan upaya yang lebih besar dalam melakukan inovasi melalui penekanan pada penelitian dan pengembangan daripada perusahaan lainnya. Namun, setiap perusahaan membutuhkan inovasi yang berbeda untuk dapat mencapai keberhasilan inovasi. Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang lebih besar memiliki keinginan untuk meningkatkan inovasi melalui sistem *reward* (Andersén, 2010). Oleh karena itu, semakin besar proporsi dari karyawan yang terampil, semakin besar pula peran spesialisasi, juga akan lebih besar pula kapasitas untuk meningkatkan inovasi. Hal ini juga membuktikan bahwa perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi akan lebih berperilaku sebagai wirausaha dalam penciptaan inovasi yang melebihi produk yang sederhana. Mereka akan secara kosten mencari dan menyaring informasi untuk meningkatkan ide inovasi produk yang mendorong tingkat profitabilitas dan keunggulan kompetitif (Covin &

Lumpkin, 2011). Sedangkan, persepsi konsumen terhadap kekhasan produk menentukan pengadopsian produk baru (Ma, Yang, & Mourali, 2013).

Pada tingkat perusahaan, manajemen puncak bertanggung jawab pada strategi pengambilan keputusan dalam sebuah inovasi. Mereka memainkan peran penting tidak hanya untuk meningkatkan inovasi, tetapi juga untuk memenangkan inovasi dengan memfasilitasi eksperimen, yang akan memberikan risiko yang lebih besar bagi perusahaan (Lumpkin, Coglisier, & Schneider, 2009). Inovasi pada semua tingkat dalam perusahaan sangatlah bergantung pada bagaimana pemilik sekaligus manager mengidentifikasi informasi serta pengetahuan. Proses pengambilan keputusan dari inovasi melibatkan dua elemen yaitu: intensitas yang mengacu pada upaya kognitif manajer dalam proses pencarian dan proses pemilihan.

Sorotan dari manajemen puncak dapat berhubungan pengetahuan yang jelas dan menonjol karena jumlah produk yang inovatif bergantung pada proses seleksi dan pencarian informasi (Li, Maggiti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013). Sorotan yang melibatkan notifikasi, interpretasi, serta fokus pada perolehan informasi dan pengetahuan membutuhkan jaringan pengetahuan dan strategi kolektif untuk meningkatkan inovasi (Alexi, George, & Salter, 2013).

Untuk perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang besar, inovasi menjadi pusat dari proses dalam organisasi tersebut. Inovasi yang radikal muncul dari produk baru yang merupakan hasil dari teknologi. Perusahaan besar yang lebih efisien pada inovasi radikal akan berproses hingga batas tertentu. Saat fungsi teknologi menjadi sangat matang dan melebihi keuntungan finansial, perusahaan akan memilih inovasi produk radikal dengan teknologi yang lebih rendah (Elselman, 2013). Dalam konteks bisnis keluarga, peran pemilik yang sekaligus adalah manajer sangat berpengaruh untuk menentukan pemberhentian dalam penggunaan teknologi. Sedangkan, perusahaan publik akan menggunakan teori yang standar pada perubahan teknologi (Konig, Kammerlanders, & Enders, 2013).

Inovasi mengharuskan perusahaan untuk mengatur kombinasi sumber dayanya untuk menggali peluang bisnis. Kombinasi sumber daya Schumpeter melibatkan lebih banyak aktivitas kewirausahaan yang menggambarkan perbedaan antara inovasi radikal dan inovasi inkremental. Secara spesifik, kewirausahaan yang inovatif dapat terjadi ketika perusahaan tidak ada atau pada tingkatan yang lebih rendah dari level analisis perusahaan

(Shane, 2012). Selain itu, perusahaan yang memberi penekanan pada kinerja jangka pendek cenderung memiliki inovasi yang buruk (Rubera & Kirca, 2012).

4.2.2 Perilaku pengambilan risiko

Perilaku pengambilan risiko mengacu pada kesediaan perusahaan untuk mengambil keputusan dengan risiko tinggi untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi. Dimensi pengambilan risiko dikaitkan dengan risiko kegagalan yang tinggi. Risiko yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tidak akan ada lagi pada industri. Namun, perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi biasanya bukanlah tipe pengambil risiko dan cenderung mengambil risiko yang lebih rendah daripada yang lain (Andersén, 2010).

Perilaku pengambilan risiko mengacu pada usaha perusahaan untuk menciptakan produk yang inovatif atau bentuk baru dari organisasi dengan menahan komitmen pada tingkatan tertentu dari ketidakpastian di masa yang akan datang (Pearce II, Fritz, & Davis, 2010). Semakin luas perusahaan untuk mendapatkan ide atau metode baru, semakin tinggi pula risiko yang harus ditanggung oleh perusahaan. Semakin jauh pencarian yang dilakukan oleh manajemen puncak, semakin tinggi pula inovasi yang akan tersedia (Li, Maggiti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013).

Dalam ilmu ekonomi, fungsi utilitas telah menjadi pendekatan umum untuk memahami bagaimana respon seseorang terhadap risiko ekonomi. Secara spesifik, konsumen akan membuat pilihan dengan memaksimalkan utilitas yang diharapkan (Bernoulli, 1954). Pontensi bias terjadi apabila penilaian risiko cenderung menganggap bahwa potensi risiko akan lebih besar dari potensi keuntungan yang akan membawa kepada kesalahan dalam penilaian (Kahneman, 2011).

Risiko juga akan muncul dari sistem relasi yang buruk, terutama ketika organisasi gagal untuk memperbaiki jaringannya. Oleh karena itu, usaha transformasi dalam rangka meningkatkan sistem relasi perlu untuk dilakukan kembali (Kahn, Barton, & Fellows, 2013). Perusahaan dengan orientasi inovasi yang besar akan menemui risiko kegagalan yang lebih besar. Perusahaan perlu untuk mengantisipasi kelenturan dari inovasi sebelumnya yang membutuhkan fleksibilitas dari inovasi mereka (McKinley, Latham, & Braun, 2013). Inovasi teknologi dan komersialisasi sangat berisiko di mana manajer cenderung memilih target jangka pendek untuk kepentingan pribadi daripada perkembangan jangka panjang untuk perusahaan.

Perusahaan dengan tingkat orientasi kewirausahaan yang tinggi lebih memilih untuk berani dalam bertindak yang ditunjukkan pada perilaku pengambilan risiko. Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi cenderung memiliki pandangan yang berbeda mengenai risiko dan menganggap bahwa risiko yang akan mereka hadapi mencerminkan *return* yang akan mereka dapatkan (Scordis, 2012). Hal ini berbeda dengan tindakan gegabah, yang mengacu pada penghindaran risiko dan tindakan yang berani terhadap risiko. Perusahaan dengan orientasi strategi jangka panjang cenderung untuk mengambil risiko yang digunakan untuk inovasi dengan menggunakan kemampuan mereka secara efektif. Estimasi yang berlebihan dari perusahaan tentang risiko dari suatu investasi, memacu keengganan untuk melakukan inovasi. Penghindaran risiko adalah masalah umum yang terjadi pada perusahaan yang lebih memilih untuk berada pada zona nyaman, terutama ketika hal buruk diprediksikan akan datang.

4.2.3 Proaktif

Perilaku proaktif mengacu pada respon yang inisiatif untuk merespon peluang dalam pasar terhadap produk atau jasa baru. Perusahaan yang proaktif melibatkan upaya swadaya untuk merubah lingkungan kerja mereka dengan cara memanfaatkan peluang yang ada (Parker, Bindl, & Strauss, 2010) untuk meningkatkan pertumbuhan pada pasar yang ada (Pearce II, Fritz, & Davis, 2010). Ini berarti menantang status quo dari perusahaan dengan orientasi yang kuat untuk mengidentifikasi peluang pasar baru dan memberikan respon yang cepat untuk meraih keuntungan (de Jong & de Ruyter, 2004).

Perusahaan perlu untuk menjadi lebih proaktif dalam meraih kesempatan pada pasar dan secara aktif terlibat pada kegiatan yang inovatif untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Li, Guo, Liu, & Li, 2008). Keputusan untuk diversifikasi dikaitkan dengan target dan kesempatan untuk meningkatkan sumber daya manusia. Secara spesifik, perusahaan cenderung untuk memperluas bisnis mereka ke dalam industri yang masih memiliki hubungan dengan inti bisnis (Nefke & Henning, 2013). Di sisi lain, perusahaan dengan pendekatan adaptif lebih memilih untuk menyesuaikan strategi mereka dengan cara mendengarkan pendapat dari pelanggan mereka (de Jong & de Ruyter, 2004).

Menjadi proaktif adalah kombinasi antara kegesitan dan pemecahan masalah. Perilaku proaktif mengacu kepada sejauh mana laba yang diinvestasikan kembali setiap tahunnya dibandingkan dengan perusahaan lain pada industri (Covin & Lumpkin, 2011). Perusahaan proaktif akan secara aktif melakukan survei terhadap lingkungan bisnis

mereka, selalu berhati – hati untuk menangkap peluang yang ada, serta memiliki perilaku yang selalu berfokus untuk mencapai hasil lebih dari yang diharapkan. Hal ini adalah mengenai bagaimana menemukan informasi baru untuk meningkatkan kinerja (Yousaf, Sanders, & Shipton, 2013).

Manajer sebagai individu yang proaktif cenderung rentan dan bekerja lebih banyak dari yang seharusnya serta bekerja lebih dari jam yang seharusnya (Bergeron, Schroeder, Martinez, 2014). Organisasi dengan perilaku proaktif berdedikasi untuk menciptakan kompatibilitas antara perusahaan proaktif dengan lingkungan, melalui peningkatan fungsi organisasi internal dan meningkatkan strategi yang sesuai untuk organisasi dan lingkungan bisnis (Parker, Bindl, & Strauss, 2010).

Perusahaan proaktif bertekad untuk menjangkau pelanggan mereka dengan memberikan solusi dari permasalahan yang dihadapi atau menjawab pertanyaan mereka, bahkan sebelum mereka sadar bahwa mereka memiliki masalah atau pertanyaan. Hal ini berpusat pada pola pikir dan strategi, sementara peran teknokogi adalah untuk meningkatkan proses ini. Fakta bahwa orientasi strategi dan budaya organisasi lebih memberikan dampak yang signifikan pada motivasi manajerial daripada evaluasi prosedural menunjukkan bahwa perilaku proaktif perlu diwujudkan dalam suatu organisasi (Rusetski, 2011).

Pada suatu organisasi, usaha para individu dalam tim menentukan kepribadian yang proaktif, yang memberi kemungkinan pada pribadi proaktif untuk mempengaruhi lingkungan mereka dengan tujuan untuk mencapai tujuan tertentu (Brown & O'Donnell, 2011). Karyawan yang memiliki perilaku proaktif sangat mempertimbangkan keuntungan finansial. Mereka perlu memiliki keterampilan teknis dan interpersonal yang memungkinkan kemampuan mereka untuk berurusan dengan teknologi canggih, yang berkontribusi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ferguson & Reio, 2010).

Di sisi lain, *'wait and see posture'* menunjukkan perilaku antisipasi yang menyiratkan penundaan investasi. Semakin lama *wait and see posture* berlangsung, semakin sulit pula bagi bisnis untuk mendorong pertumbuhannya. *Wait and see posture* bertujuan untuk meminimalisasi risiko yang menunjukkan harapan dan preferensi terhadap kekecewaan (Koszegi, 2010).

4.2.4 Otonomi

Otonomi berarti menyediakan dorongan yang rendah kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Otonomi diyakini dapat mendorong inovasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Perusahaan yang berusaha menjadi otonom memiliki kemampuan untuk melaksanakan kolaborasi ketika mereka sedang mengakses sumber data berharga dan berurusan dengan ketidakpastian lingkungan bisnis (Li, Maggiti, Smith, Tesluk, & Kartila, 2013).

Sebagai elemen dari orientasi kewirausahaan, otonomi dikaitkan dengan tingkatan pada proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan otonom memainkan peran penting pada hasil dari kewirausahaan dan dipertimbangkan menjadi salah satu faktor utama dalam orientasi kewirausahaan. Faktor ini terdiri dari empat hal, yaitu bekerja secara otonom, keyakinan untuk kasil terbaik, tidak ada intervensi dari superior, dan peran dari pemimpin (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009).

Otonomi memiliki konteks yang sangat beragam. Dalam konteks organisasi, otonomi mengacu pada hubungan antara unit dan sub-unit pada pengambilan keputusan dan penetapan tujuan pada diri mereka sendiri, yang mengacu pada teori penentuan nasibsendiri. Teori ini mencoba untuk memahami jenis motivasi yang muncul dari motivasi otonom dan motivasi eksternal (Moran, Diefendoff, Kim, & Liu, 2012). Teori ini memandang bahwa otonomi berbicara mengenai kepuasan dan diikuti dengan komitmen yang kuat. Konsep ini menjadi lebih penting pada industry yang kompetitif terutama dalam kualitas suatu produk.

Otonom eksternal mengacu pada sejauh mana perusahaan menikmati kemerdekaan dari pemangku kepentingan mereka seperti bank, pemasok, pelanggan, dan pasar keuangan. Otonom internal terkait dengan memberdayakan suatu individu dan tim dalam sebuah organisasi yang diyakini dapat menjadi pendorong kegiatan kewirausahaan. Dalam bisnis keluarga, pemilik sekaligus manajer muda dan manajer non keluarga berharap manajer puncak menyediakan lebih banyak otonomi. Otonom eksternal dapat menjelaskan lebih baik mengenai keberlanjutan dari perusahaan daripada otonom internal (Zellweger & Sieger, 2010).

Pada konteks bisnis kecil, otonomi menjadi alasan utama untuk mendirikan sebuah bisnis mandiri. Kepuasan pribadi dan gaya hidup seringkali dianggap lebih penting daripada tujuan dari bisnis itu sendiri pada perusahaan kecil (Hunter, 2012), yang menyebabkan tingginya tingkat kepuasan dalam pekerjaan (Lange, 2012). Divisi produksi,

R&D, dan pemasaran adalah divisi utama dalam sebuah organisasi yang membutuhkan otonomi yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan (Zhang & Duan, 2010). Jika tidak, praktek manajemen yang lebih formal akan mewujudkan orientasi kewirausahaan yang besar.

Usaha kecil tradisional mengalami kesulitan untuk percaya dan mengutus seseorang untuk menjalankan aktivitas strategik. Manajemen strategi akar rumput yang tidak dipedulikan dapat memberi dampak pada sikap dan tingkah laku organisasi (Wales, Morsen, & McKelvie, 2011). Perusahaan tradisional yang dijalankan dengan manajemen *self-employ* dengan inovasi yang tinggi, pengambil risiko, dan proaktif, umumnya menemui kesulitan untuk percaya dan melimpahkan semua tugas kepada karyawannya (Bouchard & Basso, 2011). Perusahaan mungkin lebih enggan untuk melibatkan partisipan dalam pengambilan keputusan yang memerlukan konsensus (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009).

4.2.5 Agresivitas

Agresivitas mengacu pada perilaku kompetitif perusahaan untuk merespon permintaan yang ada, yang diukur dari sejauh mana perusahaan berusaha mengejar saingannya (Wang, 2008). Agresivitas dikaitkan dengan konflik di dalam suatu organisasi dengan keagresivitasan yang besar akan menantang pesaing, yang berarti akan berdampak pada tingginya risiko akan konflik dan retribusi (Wyduck, 2008). Hal ini berfokus pada beban dari pesaing yang melibatkan postur konfrontatif untuk mengungguli pesaing (Pearce II, Fritz, & Davis, 2010). Perusahaan dengan postur yang agresif pada praktek manajemennya diklasifikasikan sebagai *Kizenerian*, yang melibatkan strategi ekspansi ke pasar baru dan peluang untuk berurusan pesaing (Sundqvist, Kyläheiko, Kuivalainen, & Cadogan, 2012).

Bisnis kecil mempertimbangkan untuk menjadi yang terbaik secara tersembunyi dengan keinginan kuat untuk mendominasi pasar, tapi menghindari persaingan dari kepala ke kepala. Dalam periode jangka panjang dari isnis keluarga, kekhawatiran akan reputasi membawa penurunan agresivitas. Di sisi lain, perusahaan muda cenderung untuk mengambil langkah agresif untuk menantang para pesaing mereka untuk memastikan pasar dan membangun reputasi mereka (Zellweger & Sieger, 2010). Agresivitas didefinisikan sebagai kemungkinan untuk melekat, sementara kepercayaan diri dan pribadi yang kuat mengacu pada perilaku asertif.

4.3 MODAL SOSIAL DALAM KEWIRAUSAHAAN

Konsep dari modal sosial berakar dari teori modal sosial yang memandang bahwa jaringan dari hubungan memberikan nilai kerjasama antar kelompok dan individu. Konsep ini memiliki sejarah yang panjang dan telah melampaui jaringan biasa. Pada tahun 1990-an, konsep modal sosial menjadi konsep yang sangat populer. Hal ini terjadi ketika Bank Dunia berfokus pada konsep modal sosial untuk mengurus masalah turunnya partisipasi masyarakat (Putnam, 2000). Teori jaringan sosial mencoba untuk memprediksi perilaku hubungan sosial dalam hal menilai transaksi ekonomi (Jackson, 2008). Hubungan antara manusia, seperti afiliasi, kedekatan atau kesamaan dapat menjadi bagian dari proses identifikasi sosial. Akan tetapi, modal sosial dapat menjadi rusak jika ada individu yang memanfaatkan hubungan tersebut, bukannya melakukan kerjasama (Duffy, Scott, Shaw, Tepper, & Aquino, 2012).

Ide utama dari modal sosial berdasar dari jaringan sosial yang menyediakan sumber daya yang berharga kepada individu dan masyarakat. Teori modal sosial telah muncul dari perspektif sosial kemudian ke perspektif individu. Coleman mengatakan bahwa modal sosial adalah milik publik, yang merupakan unsur utama dari struktur sosial. Sementara itu, Bourdieu melihat sumber daya adalah milik pribadi yang memberikan keuntungan kepada pemilik (Häuberer, 2010). Di dalam konteks organisasi bisnis, modal sosial berlaku ketika jaringan menjadi sumber daya yang menyediakan sesuatu dan memberi manfaat. Jaringan sosial merupakan tingkat kedekatan antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan. Jaringan, norma, dan kepercayaan memberikan informasi mengenai akuisisi pengetahuan dan tindakan kolektif yang menjadi elemen utama untuk kepuasan hidup (Lim & Putnam, 2010). Oleh karena itu, modal sosial memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka.

Konsep mengenai modal sosial muncul dari berbagai latar belakang, yaitu ekonomi, politik, dan sosiologi dengan konotasi yang berbeda – beda. Sebagai variabel laten, konsep modal sosial terdiri atas beberapa faktor. Kepercayaan, norma, serta jaringan dianggap sebagai sumber utama untuk mencapai kebahagiaan dan kepuasan dalam hidup, dengan komunitas sebagai analisis unit (Lim & Putnam, 2010). Dalam konteks perusahaan, jaringan struktural, kepercayaan, dan kognitif menjadi faktor umum dalam beberapa literatur (Para-Requena, Ruiz-Ortega, & Garcia-Villaverde, 2012).

4.3.1 Struktur

Dimensi struktural mengacu pada pola interaksi sosial di antara para pelaku yang merupakan ikatan dari jaringan sosial. Hal ini tidak hanya mengenai jumlah anggota jaringan tersebut, tetapi juga mengenai heterogenitas hubungan (Afuah, 2013). Dimensi ini menunjukkan bagaimana seorang memiliki hubungan yang dekat dalam jaringan sosial, yang menyediakan kesempatan kepada individu untuk bertransaksi dengan anggota lain. Dimensi ini dianggap sebagai aset berharga yang dapat digunakan untuk mengelola informasi yang menunjukkan kebenaran dari status sosial dari seorang pelaku. Struktur sosial memberikan kesempatan kepada individunya untuk dapat memperoleh manfaat (Broadbridge, 2010).

Struktur jaringan adalah sumber daya yang unik yang muncul dari peran peserta dan pola perilaku dengan cara yang berketergantungan. Analisis jaringan sosial klasik memandang struktur statis dari jaringan, sedangkan pendekatan modern menganggap bahwa jaringan sosial muncul dengan proses dinamis. Perusahaan dengan inisiatif yang lebih tinggi akan meningkatkan bentuk persekutuan yang menyebabkan jaringan menjadi lebih dinamis (Newman, Barabási, & Watts, 2006).

Beberapa hasil dari perdebatan kontroversial mengakui pengaruh dari dua struktur jaringan sosial yaitu: *dense* dan *sparse*. Perusahaan dengan struktur jaringan sosial kohesif dapat memperoleh lebih banyak manfaat dengan mengembangkan mekanisme membangun reputasi, norma timbal balik, dan berbagi identitas di antara anggota jaringan. Di sisi lain, jaringan *sparse* mungkin memiliki lebih banyak akses informasi dan lebih banyak kesempatan untuk mencari peluang baru. Mereka menjadi sesuatu yang menarik karena mereka diharapkan untuk menerjemahkan informasi yang tersedia menjadi sumber daya berharga (Mailanov & Shepherd, 2013).

Banyaknya *channel* yang ada menyediakan lebih banyak akses ke informasi, sumber daya, dan kesempatan, yang merupakan hal baik. Semakin banyak *channel* yang dimiliki oleh suatu perusahaan, semakin beragam pula informasi yang dapat diperoleh oleh perusahaan. Ekonomi neoklasik melihat bahwa jaringan dapat menyediakan lebih banyak kesempatan pada perusahaan untuk melakukan transaksi dengan asumsi homogenitas sumber daya dan kapasitas, tersedianya informasi yang cukup, dan semua jaringannya rasional (Afuah, 2013). UKM yang ada mungkin memiliki kapasitas terbatas untuk memanfaatkan ketersediaan informasi yang dapat menurunkan efektivitas (Jansen, Curseu, Vermeulen, Geurts, & Gibcus, 2011). Selain itu, perhatian heterogen dari organisasi

memberikan penjelasan mengenai respon yang berbeda dari perusahaan – perusahaan yang ada untuk setiap peluang atau ancaman bisnis (Barreto & Patient, 2013).

4.3.2 Dimensi Kognitif

Dimensi kognitif mengacu pada kesadaran kolektif serta identitas dari kelompok yang dapat membawa kepada interaksi yang efektif. Informasi dan sumber daya adalah hal yang lebih mudah diterima di antara orang dengan identitas kolektif. Dimensi ini dikaitkan dengan kode umum dan bahasa yang muncul dari interaksi sosial berulang yang dapat menciptakan kepercayaan dan komitmen (Alguezaui & Fillieri, 2010). Identitas kolektif mungkin dapat datang bersamaan dengan tantangan yang kompleks.

Latar belakang budaya yang beragam di antara tenaga kerja dalam suatu organisasi telah muncul dengan isu yang berkaitan dengan kinerja organisasi. Keanekaragaman budaya mungkin bisa menjadi lebih relevan untuk meningkatkan kinerja ketika orientasi pembelajaran di antara anggota organisasi sedang terjadi (Pieterse, Van Knippenberg, & Van Dierendonck, 2013). Namun, kumpulan dari kognitif dengan pelepasan moral memungkinkan anggota dari sebuah jaringan untuk melakukan tindakan – tindakan, seperti perusakan sosial dan penghukuman diri sendiri (Duffy, Scott, Shaw, Tepper, & Aquino, 2012).

Keputusan strategis yang lebih besar memerlukan pencarian yang lebih efektif serta akuisisi pengetahuan, yang melibatkan proses kognitif. Organisasi bisnis mendorong manajer dan karyawannya untuk mencari pilihan secara insentif (Li, Maggiti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013). Strategis kognitif adalah isu utama bagi perusahaan untuk dapat tanggap terhadap sesuatu yang menjadi perhatian para pemangku kepentingan yang menyiratkan pada keinginan mereka untuk terus bekerja (Bundy, Shropshire, & Buchholtz, 2013). Jaringan struktur memberikan informasi alternatif, di mana perusahaan akan menjadi lebih bisa beradaptasi terhadap berbagai scenario yang akan terjadi. Akan tetapi, hal ini membutuhkan kompleksitas kognitif yang lebih besar. Kompleksitas kognitif berhubungan tentang kelengkapan dari sebuah organisasi bisnis di mana pemahaman atas pengambilan keputusan sangatlah diperlukan (Jansen, Curseu, Vermeulenm Geurts, & Gibcus, 2011).

4.3.3 Dimensi Kepercayaan

Dimensi kepercayaan adalah inti dari modal sosial yang mengaktifkan sebuah tatanan sosial. Dalam konteks organisasi, hubungan pertukaran sosial bergantung pada kepercayaan antar pribadi yang dapat mengurangi ketidakpastian dalam suatu hubungan, serta dapat meningkatkan kualitas pertukaran sosial. Tingkat kepercayaan yang tinggi menunjukkan kualitas yang baik dari hubungan pertukaran. Hal ini tersirat pada kemampuan untuk mengakses informasi, dukungan, serta sumber daya (Schaubroeck, Peng, Hannah, 2013).

Kepercayaan dapat dibagi menjadi kepercayaan berbasis kognitif dan kepercayaan berbasis pengaruh. Kepercayaan berbasis kognitif ini mirip dengan kepercayaan berbasis pengetahuan yang mengacu pada kompetensi, keandalan, dan ketergantungan kepada rekan. Kepercayaan berbasis pengaruh mengacu pada dimensi emosional yang tertanam dalam keyakinan (Schaubroeck, Peng, & Hannah, 2013). Kedua dimensi ini memainkan peran penting dalam mengembangkan hubungan pribadi antar pemimpin dan kelompok pekerja.

Sebuah identitas sosial yang umum dapat memperoleh lebih banyak dukungan dan kepercayaan. Dalam konteks komunikasi bisnis, identitas sosial yang dirasakan mungkin berasal dari sinkronisasi gaya komunikasi, seperti sikap, suara, dan postur. Oleh karena gaya bahasa dapat berfungsi sebagai informasi deskriptif yang menentukan proses pengambilan keputusan, perusahaan perlu mempertimbangkan pesan yang disesuaikan untuk menangani risiko bias yang timbul dari pengantar pesan (Ludwig, Ruyter, Friedman, Brüggem, Wetzels, & Pfann, 2013).

Perkembangan modal sosial meliputi tingkat kepercayaan yang tinggi, yang menunjuk pada reputasi dari suatu organisasi. Dalam konteks jaringan antar organisasi, kepercayaan memerankan peran penting bagi perusahaan untuk memilih rekan yang dapat menyediakan sumber daya dan membagikan pengetahuannya. Reputasi menjadi kategori awal bagi perusahaan untuk masuk ke dalam persekutuan dengan mengurangi ketidakpastian yang ada (Milanov & Shepherd, 2013).

Kepercayaan dapat terjadi secara independen dan dapat disebabkan oleh angan – angan, preferensi pribadi, atau pendapat pribadi. Hubungan berbasis kepercayaan berlaku ketika anggota menganggap anggota lainnya memiliki resiko yang masih dapat diterima (Oldroyd & Morris, 2012). Perkembangan model sosial membutuhkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan yang bergantung pada kontrak sosial yang tidak tertulis.

Namun, ada risiko penerimaan dalam proses pengambilan keputusan yang dapat memberikan dampak negatif dari suatu organisasi bisnis, terutama ketika tenaga kerja menjadi lebih beragam.

Tampaknya tenaga kerja menjadi lebih beragam. Meningkatnya tingkat keragaman di tempat kerja dapat mengurangi keinginan untuk saling berbagi informasi. Perspektif yang beragam ini dapat membawa kecenderungan untuk melihat sesuatu sebagai sumber yang kurang dapat dipercaya. Ini menyiratkan kepada kurangnya perhatian dalam berbagai sudut pandang (Pieterse, Van Knippenberg, & Van Dierendonck, 2013).

4.4 BERBAGAI RERANGKA TEORITIS KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

Terdapat dua rerangka teoritis utama yang mendasari kewirausahaan sosial, yaitu teori kontigensi dan teori berbasis sumber daya. Kedua rerangka teori utama ini disintesiskan secara singkat di bawah ini.

4.4.1 Rerangka Teori Kontigensi

Teori kontigensi memandang bahwa lingkungan eksternal adalah penentu utama kinerja perusahaan. Sebagai sebuah organisasi, perusahaan menerima hal ini sebagai pengaruh dari lingkungan bisnis. Secara spesifik, teori ini meletakkan penekanan pada pertanyaan tentang variabel kontigensi yang mana yang akan memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan. Hal ini berbicara mengenai bagaimana perusahaan menyesuaikan kinerja yang mereka harapkan baik dari sisi lingkungan bisnis internal dan eksternal (Homburg, Artz, & Wieseke, 2012). Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk tidak hanya mengembangkan sumber daya mereka, tetapi juga meningkatkan kemampuan mereka untuk menangani turbulensi lingkungan.

Teori ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat memperoleh pengetahuan melalui penilaian terhadap lingkungan bisnis mereka dan pengaturan strategi yang sesuai dengan tingkat turbulensi lingkungan (Johannesson & Palona, 2010). Perusahaan dianggap sebagai solusi ketika berhadapan dengan lingkungan bisnis, seperti pilihan domain pasar produk untuk mengatasi masalah kewirausahaan, pilihan inovasi untuk mengatasi masalah teknik, dan mengurangi ketidakpastian dalam mengatasi masalah administrasi (Puranam, Alexy, & Reitzig, 2014). Hal itu melibatkan integrasi dari seluruh aspek perusahaan dengan

lingkungan bisnis. Hal tersebut menunjukkan kemampuan dinamis, yang setara dengan turbulensi lingkungan (Schilke, 2014).

Teori ini muncul untuk membahas teori manajemen klasik yang mengabaikan teori kontigensi. Diakui bahwa Max Weber dengan teori birokrasinya, serta Frederic Taylor dengan teori manajemen ilmiahnya terlalu menaruh perhatian kepada bagian internal organisasi (Pheng & Shang, 2011). Teori kontigensi menganggap bahwa birokrasi sebagai “kandang besi” karena teori ini terlalu memaksakan masalah efisiensi dengan beberapa analisis yang ambivalen, seperti spesialisasi, aturan formal, prosedur, dan penilaian kinerja ilmiah (Bell & Marting, 2012). Oleh karena itu, teori kontigensi menentukan perilaku baru perusahaan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan tersebut.

Sengketa atas kunci dari teori kontigensi bertujuan untuk mengeksplorasi dampak dari turbulensi lingkungan. Hal ini menjelaskan hubungan antara kemampuan dinamis dan keunggulan kompetitif dalam berbagai tingkat turbulensi lingkungan (Schilke, 2014). Teori kontigensi memandang turbulensi lingkungan menentang adaptasi organisasi yang terletak pada rutinitas organisasi dan konteks pada bagaimana perusahaan menggunakan sumber dayanya (Schilke, 2014). Sebagai respon dari turbulensi lingkungan, perusahaan cenderung menghemat biaya pengeluaran. Baik aset dan penghematan biaya diakui sebagai strategi umum dalam penghematan pengeluaran (Lim, Celly, & Morse, 2013).

Turbulensi lingkungan mengacu pada berbagai peraturan lingkungan yang dinamis. Teknologi, preferensi produk, dan intensitas persaingan dianggap sebagai variabel kontigensi utama tentang dinamisme, persaingan, dan aspek heterogenitas yang bisa berubah menjadi tingginya tingkat ketidakpastian (Zhang & Duan, 2010). Oleh karena itu, penelitian ini meletakkan penekanan pada teknologi, persaingan, dan turbulensi pasar.

4.4.2 Rerangka Teori Berbasis Sumber Daya

Teori berbasis sumber daya menggaris bawahi kondisi di mana perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang lebih dengan keuntungan kompetitif berkelanjutan. Teori ini menganggap bahwa kinerja yang baik didorong oleh dua konsep utama, yaitu sumber daya dan kemampuan. Sumber daya digunakan secara serentak oleh pengusaha dalam proses pembangunan suatu organisasi bisnis. Sumber daya menunjukkan keseluruhan aset, yang terbagi dalam dua kategori yaitu: aset berwujud dan tidak berwujud. Aset berwujud adalah aset yang memiliki bentuk fisik, meliputi mesin, gedung, serta persediaan. Aset tidak

berwujud adalah sumber daya jangka panjang entitas yang meliputi modal sosial dan sumber daya kewirausahaan (Wernerfelt, 2013). Oleh karena itu, evolusi teori berbasis sumber daya melibatkan beberapa konsep utama, mulai dari ketersediaan sumber daya, kemampuan perusahaan, serta keunggulan kompetitif.

³⁹ Pertama, teori berbasis sumber daya menganggap bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya yang berbeda dapat memberikan kinerja yang berbeda pula. Formasi awal dari teori berbasis sumber daya menyangkut sumber daya yang berharga dan sumber daya yang langka sebagai penentu utama dalam keunggulan kompetitif. Konsep sumber daya yang langka kurang mendapat perhatian karena jarang sekali dikaitkan dengan kapasitas lama sumber daya (Schmidt & Keil, 2013). Asumsi kritis untuk model berbasis sumber daya menekankan pada heterogenitas dan imobilitas. Sumber daya yang heterogen menunjukkan bahwa setiap sumber daya yang ada pada tiap perusahaan berbeda. Sedangkan, konsep imobilitas menunjukkan bahwa sumber daya tidak mudah berpindah dari perusahaan satu ke perusahaan lainnya (Rothaermel, 2012).

Kinerja perusahaan dalam keheterogenitasan dan proses penemuan kembali merupakan salah satu isu utama dalam teori berbasis sumber daya. Teori ini berpendapat bahwa untuk mendapatkan kinerja yang unggul dan kompetitif, perusahaan perlu mengembangkan sumber dayanya untuk memenuhi kriteria – kriteria, seperti heterogen, sulit ditiru, bergerak tidak sempurna, dan unik (Costa, Cool, & Dierickx, 2013).

Perusahaan dengan sumber daya kewirausahaan berusaha untuk mengembangkan keunggulan berbasis sumber daya dengan inovasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Wernerfelt, 2013). Orientasi kewirausahaan, manajemen kewirausahaan, dan modal sosial diakui sebagai sumber daya kewirausahaan yang berkontribusi pada perusahaan berkembang (Sciascia, Mazzola, & Chirico, 2012). Orientasi kewirausahaan diakui sebagai sumber daya yang berkontribusi terhadap perusahaan dengan keunggulan kompetitif. Dalam konteks bisnis internasional, orientasi kewirausahaan tampaknya kurang prediktif dalam memberikan kesempatan pada pasar global (Covin & Miller, 2013).

Kheterogenitasan dari modal sosial sangat menentukan dalam memunculkan sebuah peluang, di mana hal tersebut berbicara mengenai pemahaman kepentingan dari pemangku kepentingan atau kelompok profesional lainnya. Tingkat heterogenitas yang tinggi pada modal sosial dari seorang manajer akan membuat manajer tersebut sadar akan kepentingan dari para pemangku kepetingannya (Lockett, Currie, Finn, Martin, & Waring, 2014). Selain itu, pelanggan, pemasok, dan rekan adalah sumber daya berharga yang

memungkinkan perusahaan untuk mengakses informasi lebih lanjut. Jika para pemaku kepentingan memiliki posisi yang terpusat, ia akan semakin bersedia untuk membayar untuk sumber daya yang lebih unggul (Schmidt & Keil, 2013).

Sumber daya yang unggul memungkinkan perusahaan untuk dapat menjadi lebih baik dari perusahaan lainnya. Perusahaan dengan keunggulan kompetitif yang lebih besar memiliki posisi yang lebih superior dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Sebuah sumber daya dapat menuntun perusahaan untuk meningkatkan nilai dari perusahaan tersebut dengan cara memisahkan antara nilai kesediaan pelanggan untuk membayar dan biaya yang ditawarkan oleh perusahaan. Semakin besar nilai dari sumber daya, akan semakin besar pula perbaikan kompetitif yang dapat dicapai perusahaan (Schmidt & Keil, 2013).

Perusahaan ventura menyediakan akses ke pasar yang strategis termasuk manajemen bakat, mitra aliansi, dan *tacit knowledge* tentang waktu yang tepat untuk melakukan kewirausahaan. Teori berbasis sumber daya memandang bahwa dasar dari kinerja yang berbeda dapat menjadi sumber informasi. Perusahaan yang memiliki masalah yang berkaitan dengan informasi dalam faktor strategis pasar menganggap “orang penting” yang memiliki peran penting dalam pengalaman berwirausaha (Hsu & Ziedonis, 2013). Upaya ini menunjukkan nilai tambah dari sumber daya manusia yang berhubungan dengan kompensasi untuk stafnya (Pandher & Currie, 2013).

Akumulasi sumber daya secara luas dianggap sebagai sumber dari keunggulan kompetitif. Akan tetapi, terdapat pula risiko dari pengupayaan akumulasi sumber daya. Dalam proses mengembangkan sumber daya, perusahaan perlu menghindari investasi secara berlebihan pada posisi pemasok sumber daya. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), peningkatan akumulasi sumber daya akan menjadi lebih berharga ketika hal tersebut menjadi berkaitan. Namun, sumber daya tersebut berada di luar kendali organisasi. Kerugian tidak terduga yang timbul dapat mempengaruhi potensi untuk meraih keuntungan dalam berinvestasi, yang juga membawa dilema pada investasi SDM. Perusahaan yang memiliki investasi besar terhadap SDMnya serta dengan sumber daya yang mudah ditiru, akan mengalami kegagalan kinerja ketika modal awal SDM mereka mengalami kerugian (Shaw, Park, & Kimp, 2013). Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan kemampuan untuk mengelola sumber daya tersebut.

Sumber daya berbasis pengetahuan dapat menjadi salah satu pendorong perusahaan untuk menjadi wirausaha dan meningkatkan kinerjanya. Pengetahuan memungkinkan

perusahaan untuk menemukan peluang bisnis baru. Orientasi kewirausahaan dan manajemen kewirausahaan menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan terorganisir dalam rangka memanfaatkan peluang. Dalam konteks teori berbasis sumber daya, cara yang digunakan perusahaan untuk mengatur sumber dayanya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Wiklund & Shepherd, 2003).

Kedua, kemampuan yang mengacu pada jenis sumber daya khusus memungkinkan perusahaan untuk menggunakan sumber dayanya untuk meningkatkan produktivitas. Baik sumber daya berharga maupun manajemen sumber daya memainkan peran penting dalam rangka mencapai kinerja perusahaan yang unggul serta keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Secara tradisional, perusahaan dengan sumber daya yang memenuhi kondisi VRIN (*valuable, rare, in-imitable, dan non-substitutable*) memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai kinerja yang mereka harapkan. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi mengenai sumber daya dan manajemen sumber daya adalah sesuatu yang saling melengkapi tidak lagi dapat diterima. Risiko dari sinergi yang buruk menjadi alasan yang jelas, seperti kegagalan insentif manajerial, *co-specialization* atau *co-development* sumber daya (Huesch, 2013). Seiring dengan interaksi berbasis sumber daya, sumber daya manajerial menjadi kontributor utama yang memungkinkan perusahaan menghasilkan nilai berbasis sumber daya.

Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk mengontrol sumber daya yang langka memiliki lebih banyak kesempatan untuk membuat keuntungan yang lebih besar. Seiring dengan adanya kekuatan pasar, perusahaan biasanya memiliki dua keputusan dalam mendapatkan keuntungan ekonomi, yaitu meningkatkan jumlah produksi atau dengan menurunkan harga output. Perusahaan yang menggunakan sumber daya langka mereka dan meningkatkan outputnya, memicu pesaing untuk mengurangi output mereka. Di sisi lain, perusahaan yang bersaing pada harga akan mengalami peningkatan kompetisi, tetapi juga akan menurunkan laba diferensial relatif mereka (Costa, Cool, & Dierickx, 2013). Namun, industri dengan keuntungan yang lebih angkan menarik perusahaan – perusahaan pendatang baru.

Kinerja perusahaan yang kurang baik dibandingkan dengan perusahaan pendatang baru secara luas dianggap merupakan kegagalan pasar mereka. Kesenjangan kinerja dari R&D menjadi perhatian utama dalam literatur ini untuk menjelaskan kinerja yang berbeda antara perusahaan yang berkuasa dengan perusahaan baru. Beberapa alasan lain dapat berasal dari perbedaan investasi dan perbedaan kepemilikan aset komplementer (Sosa,

2013). Kurva pembelajaran menunjukkan bahwa perusahaan dengan jangka waktu yang panjang tidak hanya bisa menjadi lebih unggul, tetapi juga memiliki kemampuan yang superior. Perusahaan dengan kemampuan rendah tentu mungkin bisa mencapai kinerja unggul, tetapi tidak mungkin akan terjadi secara terus – menerus. Hal ini menjelaskan bahwa kompetisi akan menentukan apakah kinerja yang unggul dapat menjadi indikator yang handal dari kemampuan superior (Denrell, Fang, & Zhao).

Kemampuan unggul dianggap sebagai pendorong untuk melakukan kinerja yang unggul pula. Teori berbasis sumber daya tradisional berpendapat bahwa kinerja perusahaan didorong oleh serangkaian sumber daya internal. Teori berbasis sumber daya yang modern menyoroti bahwa kemampuan manajerial dapat digunakan untuk mengelola sumber daya yang produktif yang diperoleh dari luar perusahaan sebagai penentu utama untuk mencapai kinerja yang unggul (Hsu & Ziedonis, 2013).

Sebuah organisasi dapat saja menggunakan pelatihan, keuangan yang insentif, serta hal lainnya untuk dapat meningkatkan kemampuan pemasarannya. Namun, beberapa perusahaan dengan investasi rendah memberikan ancaman kepada sumber daya manusia sebagai komoditas. Organisasi tersebut akan lebih mengandalkan teknologi yang superior daripada sumber daya manusianya dalam meraih keunggulan kompetitif (Shaw, Taman, & Kimp, 2013).

Akumulasi kemampuan yang dapat digunakan kembali oleh perusahaan digunakan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang mungkin dapat membawa kerugian untuk perusahaan. Kinerja R&D yang buruk mungkin akibat dari perangkap kompetensi. Perbedaan kinerja R&D dari perusahaan baru dan perusahaan lama dapat berasal dari inersia struktural yang mengacu pada ukuran dan kemampuan yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan gagal untuk mengidentifikasi kemampuan untuk memperbaharui. Oleh karena itu, kesalahan dalam menggunakan kemampuan dapat menyebabkan kurangnya responsivitas kepada pesaing (Sosa, 2013).

Sebuah pengembangan produk baru adalah proses yang bergantung pada sumber daya yang ada pada perusahaan. Keputusan yang dibuat membutuhkan sejumlah informasi mengenai sumber daya istimewa, yang dibutuhkan untuk mengkoordinasi ekspansi dengan benar. Sayangnya, manajer dengan kemampuan seperti itu masih sangat terbatas. Latar belakang pendidikan dan lamanya masa jabatan dalam suatu organisasi dapat menjadi kunci yang membawa ke arah kurangnya kemampuan tersebut (Hutzschenreuter & Horstkotte, 2013).

Ketiga, keunggulan kompetitif mengacu pada penciptaan nilai unggul (Costa, Cool, & Dierickx, 2013). Keunggulan kompetitif menunjukkan posisi relatif perusahaan terhadap pesaingnya. Keunggulan kompetitif akan menjadi keunggulan yang berkelanjutan apabila pesaing gagal untuk meningkatkan daya saing mereka (Schmidt & Keil, 2013). Perusahaan dengan keunggulan kompetitif dapat mengembangkan sumber dayanya untuk mengungguli pesaing mereka. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, setidaknya ada tiga strategi yang dapat dilakukan yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, serta fokus (Porter, 1998).

Diferensiasi keunggulan kompetitif digunakan dalam industri untuk menahan persaingan dan menghindari persaingan harga. Akuisisi dan perkembangan sumber daya memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan diferensiasi. Perusahaan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan diferensiasinya cenderung mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari yang mereka harapkan. Hal ini tentunya merupakan risiko yang harus diharapi perusahaan. Risiko menjadi besar karena tingginya tingkat pasar tumpang tindih (Ross, 2014). Oleh karena itu, perusahaan cenderung melakukan strategi kepemimpinan biaya yang mengarahkan untuk menetapkan biaya yang lebih rendah dari pesaing. Dalam persaingan harga, upaya untuk mencapai mempertahankan keunggulan kompetitif menjadi menyedihkan. Perusahaan dengan tingkat persaingan harga yang tinggi dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya, tetapi juga bisa mengalami penurunan laba (Costa, Cool, & Dierickx, 2013).

Sebagai kesimpulan, penting untuk menganggap bahwa teori berbasis sumber daya juga menanamkan paradoks. Ukuran dari sumber daya unggul yang berkelanjutan menyajikan paradoks, karena makna dari teori berbasis sumber daya ini sendiri masih dipertanyakan. Teori berbasis sumber daya terus berkembang dalam konteks anomali, paradoks, serta tautologi. Oleh karena itu, inti dari perkembangan yang dinamis menekankan pada hubungan kausal antara pengelolaan sumber daya dan hasil kinerja perusahaan, terutama ketika kinerja sumber daya memiliki hubungan nonlinier. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif didorong oleh keputusan manajemen untuk mengontrol sumber dayanya yang dapat digunakan untuk menentukan strategi sumber daya di bawah turbulensi lingkungan.

4.5 KONSEP KEWIRAUSAHAAN SOSIAL YANG ADA

Konsep wirausaha sosial muncul bersamaan dengan munculnya peradaban industri. Konsep ini telah beralih pada sebuah acuan baru, yaitu acuan berbasis non-pasar sebagai sebuah pasar swatata (*self-regulating market*) yang tidak berhasil mengatasi kegagalan pasar. Hal ini berbeda dengan konsep dari Marx dan Engels yang membedakan mengenai isu – isu politik dan ekonomi (Block, 2003).

Di Eropa, konsep wirausaha sosial muncul pertama kali pada 1990, pada inti dari sektor ketiga, menyusul dorongan dari Italia serta berkaitan sangat erat dengan gerakan koperasi. Pada tahun 1991, parlemen Italia mengadopsi sebuah hukum yang menciptakan bentuk legal khusus untuk “koperasi sosial” yang kemudian mengalami perkembangan pesat. Di Amerika Serikat, konsep kewirausahaan sosial dan kewirausahaan sosial telah mendapat respon yang sangat positif di awal tahun 1990. Pada tahun 1993, misalnya, *Harvard Business School* mendirikan “*Social Enterprise Initiative*”, yang merupakan sebuah pencapaian dalam periode tersebut (Defourny & Nyssens, 2010).

Konsep kewirausahaan sosial yang dikenal saat ini muncul dari beberapa ahli. Enam orang diantaranya yang tenar adalah Gregory Dess, Jacques Defourny, David Bornstein, Alex Nicholls, James E. Austin, dan Marie Lisa Dacanay. Berikut sekilas tentang keenam ahli tersebut beserta pendapat mereka tentang kewirausahaan sosial.

a. Gregory Dess dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial

Gregory Dess telah diakui sebagai seorang ahli dalam strategi manajemen bisnis. Penelitiannya terutama berkaitan dengan manajemen stratejik, kewirausahaan, dan manajemen pengetahuan. Tesis doktoralnya di *University of Washington* adalah mengenai manajemen strategis, yang merupakan kunci utama dalam mengungkap bagaimana sebuah perusahaan menciptakan nilai. Pada 2012, *Academy of Management Perspectives* memasukkan Dess dalam 20 besar peneliti yang paling berpengaruh dalam bidang strategi manajemen berdasarkan studi dampak ilmiah yang dipublikasikan. Pada 2008, *Journal of Management* mendaftar Dess dalam 50 besar ahli yang mempunyai dampak terbesar pada bidang manajemen dalam seperempat abad terakhir ini.

Menurut Dess, konsep kewirausahaan sosial mengacu pada agen perubahan yang mempunyai kemampuan dan karakteristik tertentu serta pengalaman dalam meraih kesempatan untuk menciptakan ide yang inovatif, dan tanpa lelah terlibat dalam proses

pembelajaran yang adaptif dan inovatif. Mereka sangat tekun dalam usahanya untuk mewujudkan visi tanpa memedulikan terbatasnya lingkungan dan sumber daya pendukung. Kemampuan dan karakter tersebut, ditambah dengan pemikiran pribadi, keyakinan, serta ideologi mereka akan menentukan ide dan pendekatan yang akan mereka buat dan gunakan (Dees, 1998).

Berikut cuplikan pernyataan Dess terkait kewirausahaan sosial: "... Saya merasa bahwa kewirausahaan sosial itu adalah sebuah konsep yang sangat menarik karena konsep ini melibatkan banyak disiplin ilmu sehingga saya rasa konsep ini mempunyai sifat integratif yang mencakup banyak isu-isu teoritis, tapi masih mempunyai inti dasar yang kuat – yaitu tentang bagaimana kita bisa menciptakan nilai untuk organisasi sekaligus juga kebaikan sosial bagi masyarakat," kata Dess (Universitas Texas, 2012).

b. Jacques Defourny dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial

Jacques Defourny adalah seorang professor di HEC – Sekolah Manajemen dari Universitas Liege. Beliau memulai dan memimpin (2002-2010) *EMES European Research Network*, yang telah mengumpulkan 13 pusat penelitian universitas yang meneliti mengenai kewirausahaan sosial dan sektor ketiga di Eropa. Sejak 2013, beliau telah menjadi koordinator dari program penelitian SOCENT dengan berbagai jalur tematik, yang mana di antaranya terdapat sebuah Model Kewirausahaan Sosial Internasional utama yang pelaksanaannya dilakukan dengan kerjasama dengan *EMES European Research Network*. Defourny (2001) menunjukkan bahwa telah terjadi sebuah perubahan dari negara kesejahteraan menuju sebuah campuran kesejahteraan baru di mana otoritas publik, penyedia komersial, dan organisasi sektor ketiga berbagi tanggung jawab atas dasar kriteria efisiensi dan keadilan.

Para wirausahawan bukan hanya pemilik dari perusahaan, tetapi mereka juga bertanggung jawab untuk (1) memperkenalkan produk baru atau kualitas baru dari sebuah produk, (2) memperkenalkan suatu metode produksi baru, (3) pembukaan dari pasar yang baru, (4) akuisisi dari sebuah sumber baru untuk memperoleh bahan baku, atau (5) pengaturan ulang dari aktivitas sebuah sektor. Masalah utama dalam sebuah kewirausahaan sosial terletak pada kombinasi dari praktik ekonomi inovatif yang hanya terdaftar dengan dimensi sosial yang melekat pada konseptualisasi tradisional dari sektor ketiga. Kewirausahaan sosial tidak bergerak dalam bidang advokasi seperti organisasi non-profit

tradisional. Kewirausahaan sosial secara langsung terlibat dalam produksi barang atau penyediaan jasa kepada orang-orang secara berkelanjutan (Defourny J., 2001).

c. David Bornstein dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial

David Bornstein adalah seorang jurnalis dan penulis yang mempunyai spesialisasi dalam penulisan mengenai inovasi sosial. Bornstein telah menulis tiga buah buku mengenai kewirausahaan sosial. Dia juga adalah pendiri dari *dowser.org*, sebuah situs berita yang melaporkan mengenai inovasi sosial. Bornstein menulis untuk blog *Fixes* yang dimuat dalam website *New York Times*. Saat ini Bornstein sedang menulis sebuah buku yang berfokus pada pertumbuhan dan dampak dari kewirausahaan sosial di Amerika Serikat dan Kanada dan juga sedang mengembangkan sebuah website untuk digunakan untuk menyediakan solusi bagi masalah sosial utama. Bornstein juga berkontribusi dalam konferensi tentang kewirausahaan sosial yang pertama kali diadakan di China.

Melalui bukunya *How to Change the World*, Bornstein memperlihatkan pribadi-pribadi luar biasa yang peduli pada sektor sosial; banyak dari mereka tinggal di Amerika Serikat dan ada pula yang tinggal di negara lain mulai dari Brazil hingga Hungaria. Di Amerika, J.B. Schramm, telah menolong ribuan murid sekolah menengah yang kurang mampu untuk mendaftar ke perguruan tinggi. Di Afrika Selatan, seorang wanita bernama Veronica Khosa, mengembangkan sebuah metode perawatan berbasis rumah tangga untuk pasien AIDS yang kemudian mempunyai andil dalam merubah kebijakan kesehatan dari pemerintah. Di Brazil, Fabio Rosa membantu membawa listrik masuk ke ratusan ribu pedesaan terpencil. Sedangkan seorang Amerika yang lain, James Grant, diakui telah menyelamatkan 25 juta nyawa dengan memimpin dan melaksanakan kampanye global mengenai imunisasi. Selain itu, Bill Drayton, menciptakan sebuah yayasan perintis, Ashoka, yang telah mendanai dan mendukung ribuan wirausahawan sosial serta membantu meningkatkan kekuatan dari ide-ide mereka di seluruh dunia (Bornstein, 2014).

Cerita-cerita luar biasa ini menyoroti sebuah transformasi besar-besaran yang tampaknya tidak akan dipublikasikan oleh media: Di seluruh dunia, segmen yang berkembang paling cepat adalah sektor non-profit, di mana jutaan orang biasa – wirausahawan sosial – berusaha untuk menyelesaikan masalah yang telah gagal diatasi oleh pemerintah dan birokrasi. *How to Change the World* menunjukkan bahwa dengan keteguhan hati dan inovasi, bahkan satu orang saja bisa membuat perubahan yang mencengangkan. Bagi siapapun yang berusaha untuk membuat perubahan positif pada

dunia, *How to Change the World* bisa menjadi bacaan yang menginspirasi sekaligus juga menjadi buku panduan yang sangat berharga. Selain itu, buku ini bisa mengubah cara anda melihat dunia.

d. Alex Nicholls dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial

Alex Nicholls adalah seorang *Professor of Social Entrepreneurship* dari *Skoll Centre for Social Entrepreneurship* di *Saïd Business School*, Universitas Oxford. Penelitiannya terkait dengan beberapa area utama yang berhubungan dengan kewirausahaan sosial dan inovasi sosial, yang meliputi: keterkaitan hubungan dari akuntansi, akuntabilitas dan tata kelola; konteks kebijakan publik dan sosial; dampak investasi; dan Perdagangan Adil (Fair Trade). Sebagai anggota staf yang pertama di *Skoll Centre for Social Entrepreneurship* di 2004, Nicholls telah membantu mengembangkan profil global dalam penelitian dan pengajaran mengenai kewirausahaan sosial.

Menurut Nicholls, "...Wirausahawan sosial adalah orang-orang yang tidak hanya bermimpi, tetapi juga berusaha mewujudkan mimpinya serta mempunyai bakat, kemampuan, dan visi untuk menyelesaikan masalah, untuk mengubah dunia menjadi lebih baik. Wirausahawan sosial mempunyai pendekatan yang unik yang evolusionaris dan revolusionaris, bergerak dalam pasar bebas di mana kesuksesan diukur tidak hanya dari profit finansial tetapi juga dari peningkatan kualitas hidup masyarakat. Wirausahawan sosial menggunakan model penciptaan nilai yang dapat diterapkan dan mengadaptasinya untuk kepentingan semua komunitas. Mereka tidak setuju bila hanya pemerintah dan pihak yang berkuasa serta perusahaan-perusahaan saja yang mempunyai hak untuk menentukan ke mana dan bagaimana sumber daya harus dialokasikan. Mereka percaya bahwa setiap orang mempunyai potensi untuk membuat perubahan positif tidak hanya di komunitas kami saja, tetapi juga di masyarakat secara keseluruhan ..." (Nicholls, 2006).

e. James E. Austin dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial

James Austin memegang jabatan sebagai *Eliot I. Snider* dan *Family Professor of Business Administration, Emeritus* di *Harvard Business School*. Sebelumnya, Austin pernah memegang jabatan profesor *John G. McLean* dan *Richard Chapman*. Austin telah menjadi seorang anggota dari fakultas Universitas Harvard sejak tahun 1972. Beliau adalah salah satu pendiri dan pemimpin dari *HBS Social Enterprise Initiative*. Penelitian ini membahas

tentang proses di mana perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial terlibat dalam pertanggungjawaban sosial perusahaan strategis yang merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari strategi dan operasional perusahaan. Penelitian ini telah mengkonseptualisasikan proses dari kegiatan sosial perusahaan sebagai sifat pendekatan kewirausahaan dan mendefinisikannya sebagai Kewirausahaan Sosial Perusahaan (*Corporate Social Entrepreneurship*). Publikasi awal dari karya yang masih dalam proses ini berjudul "*Corporate Social Entrepreneurship: The New Frontier*" (bersama dengan H. Leonard, E. Reficco, dan J. Wei-Skillern pada karya selanjutnya yang berjudul '*The Accountable Corporation: Corporate Social Responsibility*').

Austin menjelaskan bagaimana tantangan dalam menemukan kesamaan yang dapat dicapai melalui aliansi strategis. Ulasan dan analisisnya yang bijaksana mengenai beberapa aliansi yang telah terjadi antara perusahaan komersil dan non-profit di Amerika Serikat menunjukkan bahwa aliansi yang berbasis kolaborasi akan membantu perusahaan komersial untuk mendapatkan keuntungan lebih dan pada saat yang sama, organisasi non-profit juga akan dapat mengembangkan kapasitasnya dalam hal pencapaian misi sosial (Austin, 2000).

Menurut Austin, "... " Kewirausahaan di sektor sosial memberikangambaran yang terbaik tentang cara-cara apa saja yang dapat digunakan para wirausahawan untuk memajukan misinya. Selain itu, kewirausahaan di sektor sosial juga membahas banyak masalah yang sering dihadapi oleh organisasi dan manajer pada tahap-tahap berbeda yang akan dilalui dalam sebuah proses perkembangan. (Wei-Skillern, Austin, Leonard, & Stevenson, 2007).

f. Marie Lisa Dacanay dan Pemikirannya tentang Kewirausahaan Sosial

Marie Lisa Dacanay adalah seorang direktur program untuk kewirausahaan sosial dan pengembangan, Institusi Manajemen Asia. Beliau mendapatkan gelar PhD dari Copenhagen Business School. Salah satu dari karya ilmiah pertamanya menyajikan temuan dari proyek penelitian bersama yang dilakukan oleh Konferensi Yayasan dan Organisasi Asia (*Conference of Asian Foundations and Organizations*) dan Institusi Manajemen Asia (*Asian Institute of Management*) tentang kewirausahaan sosial. Penelitian ini melibatkan 13 perusahaan sosial teladan di Filipina, Thailand, Indonesia dan India dan menghasilkan empat jenis strategi: mobilisasi sumber daya, intermediasi, pemberdayaan, dan strategi gabungan.

Mobilisasi sumber daya adalah kunci yang memegang peranan utama untuk mempromosikan program yang dapat menghasilkan pendapatan, terutama ketika terjadi kekurangan sumber dana tradisional untuk Organisasi Masyarakat Setempat yang biasa didapatkan dari public dan swasta, baik local maupun internasional. Melalui studi kasus tentang *Philippine Educational Theater Association (PETA)*, Marie mengetahui bahwa penggunaan teater sebagai sarana untuk melaksanakan perubahan dan pemberdayaan sosial pada tahun 1980 telah memungkinkan organisasi sosial untuk mengeksplorasi pasar komersial dan mengenakan tarif standar di setiap pertunjukannya. Dengan demikian, sekitar 40 persen pendapatan organisasi tersebut berasal dari pertunjukkan dan jasa lainnya.

Intermediasi adalah masalah lain yang mempengaruhi keberlanjutan dari intervensi pembangunan. Melalui studi kasus mengenai Yayasan Pekerti Indonesia, yang didedikasikan untuk sektor ekonomi berbasis komunitas untuk pengrajin yang tersisihkan, Marie mengetahui bahwa Yayasan Pekerti Indonesia yang merupakan organisasi non-profit membentuk sebuah organisasi komersial, PT Pekerti Nusantara, untuk menjadi organisasi pemasaran perantara bagi rekan-rekan komunitasnya. Gerakan perdagangan adil (Fair trade) telah membantu para produsen tersisihkan ini untuk mendapatkan akses ke pasar internasional.

Pemberdayaan adalah sebuah pendekatan yang khas di antara lembaga-lembaga pembangunan. Marie mengetahui tentang pendekatan ini melalui Rayong Ronarong, seorang tokoh masyarakat di Thailand bagian selatan, yang mengoordinasi kelompok petani untuk berproduksi dan berdagang secara kolektif. Kelompok petani karet ini telah berhasil melakukan penggabungan hasil karet dari para petani dan memprosesnya menjadi lembaran karet dan kemudian menjual produk mereka di pasar yang lebih menguntungkan. Dalam prosesnya, hal ini tidak hanya memberikan pendapatan yang lebih stabil untuk para anggotanya, tetapi juga berperan sebagai katalis pembangunan di komunitas tersebut.

Strategi-strategi ini tidaklah saling eksklusif. Melalui Basix Group di India serta strategi penggabungan institusi bank dan non-bank, organisasi sosial dapat menyediakan jasa finansial dan jasa lainnya untuk lebih dari 145.500 pekerja subsisten, masyarakat miskin yang tidak mempunyai tanah, petani kecil, dan usaha mikro di enam negara. Studi kasus mengenai Basix ini menunjukkan bahwa strategi pemberdayaan tidak mengharuskan kepemilikan dan manajemen perusahaan sosial untuk dipegang oleh masyarakat miskin sejak awal. Banyak perusahaan yang bergerak di bidang sosial

mengalami transfer kepemilikan dan manajemen secara progresif pada masyarakat miskin setelah terlebih dahulu dilaksanakan program peningkatan kapasitas.

Menurut Dacanay, "...Perusahaan tradisional bersifat akumulatif, sedangkan perusahaan sosial bersifat distributif. Keinginan untuk memaksimalkan profit dan meminimalkan biaya dari bisnis tradisional seringkali menyebabkan diabaikannya masalah sosial dan lingkungan..."(Dacanay, 2004).

4.6 INISIATIF KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DUNIA

Sejak tahun 1990, perdebatan mengenai kewirausahaan sosial telah berkembang di berbagai macam institusi. Universitas-universitas besar bahkan telah mengembangkan program penelitian dan pelatihan tentang kewirausahaan sosial. Jaringan penelitian internasional juga telah didirikan: salah satunya adalah *EMES European Research Network*, yang sejak tahun 1996 telah mengumpulkan pusat penelitian dari sebagian besar negara yang tergabung dalam EU-15. Contoh yang lain adalah *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)*, yang dibentuk pada tahun 2001 oleh sekolah bisnis Latin – Amerika terkemuka dan *Harvard Business School*. Berbagai yayasan juga telah mengadakan program pelatihan dan pendukung untuk kewirausahaan atau wirausahawan sosial. Selain itu, banyak negara Eropa telah membuat hukum baru yang bertujuan untuk mendukung perkembangan kewirausahaan sosial. (Defourny & Nyssens, 2010). Selanjutnya, bagian ini akan membahas mengenai 10 insitusi internasional yang menjadi cikal bakal inisiatif kewirausahaan dunia.

a. *Harvard Business School Social Enterprise Initiatives*

Pada 1993, HBS mengembangkan konsep "kewirausahaan sosial" melalui programnya yang bernama *Social Enterprise Initiative*. Selama 20 tahun terakhir, institusi ini telah melibatkan beberapa konstituen utama, yaitu: fakultas, mahasiswa, alumni, dan praktisi. Melalui program pendidikan eksekutif, organisasi tersebut telah menyediakan sarana tatap muka antara praktisi dan kewirausahaan sosial sejak tahun 1995, yang mana telah memungkinkan terjadinya proses transformasi bagi lebih dari 7.000 eksekutif. Di tahun 2013, HBS menawarkan program pendaftaran terbuka dan program pendidikan eksekutif yang menargetkan para pemimpin dari organisasi non-profit, korporasi, keuangan mikro, dan sekolah umum di kawasan perkotaan (Harvard Business School, 2014).

b. *Robert Enterprise Development Fund (REDF)*

Pada tahun 1997, George Robert memulai sebuah organisasi yang didirikan dengan tujuan untuk memajukan program pengembangan pekerjaan. Kelompok-kelompok yang menjadi target dari organisasi ini adalah mereka yang menemui kesulitan dalam mendapatkan pekerjaan. Dengan mendirikan kewirausahaan sosial, Robert menciptakan lapangan pekerjaan dan pendapatan yang diperoleh akan diinvestasikan kembali untuk pengembangan kemampuan, pelatihan, dan layanan bagi para pegawai.

Yayasan yang dibentuk oleh keluarga Robert ini juga berhasil mendirikan *Homeless Economic Development Fund (HEDF)*, yang memberikan dukungan bagi organisasi non-profit yang berkaitan dengan ketenagakerjaan sejak tahun 1990 hingga 1996. Melalui proyek-proyeknya, HEDF menemukan bahwa ketenagakerjaan adalah bidang kewirausahaan sosial yang paling menjanjikan. Di tahun 1997, *Roberts Enterprise Development Fund (REDF)* dibentuk dengan mandate untuk memulai dan mengembangkan kewirausahaan sosial. Pada tahun 2004, metode dan reputasi REDF telah berkembang sehingga memungkinkannya untuk berubah dari sebuah yayasan keluarga menjadi yayasan non-profit yang independen seperti saat ini.

Dengan menggunakan prinsip-prinsip yang diterapkannya saat memimpin KKR, sebuah perusahaan investasi modal swasta global yang ia dirikan, Roberts membangun REDF sebagai usaha filantropi dengan pola pikir seorang investor dan dengan tingkat pengembalian yang diharapkan diukur berdasarkan banyaknya orang yang berpekerjaan dan jumlah kehidupan yang berubah. Seperti yang diinginkan oleh Robert, REDF mengusulkan solusi alternatif untuk mengatasi masalah pengangguran yang terus-menerus terjadi dan susah untuk dipecahkan. "Saya bisa melihat bahwa kekuasaan dan praktik-praktik dalam dunia bisnis bisa diaplikasikan untuk membawa pemecahan bagi masalah ini," kata Roberts. Artinya, hal yang harus dilakukan adalah mengerjakan bisnis yang nyata, menggunakan pendekatan seperti investasi, komitmen untuk menilai hasil kinerja, serta meneruskan tindakan-tindakan yang terbukti membawa hasil.

REDF telah menginvestasikan jutaan dolar pada lebih dari 60 kewirausahaan sosial yang mempekerjakan 9.500 orang di California. Sebagai sebuah bisnis, kewirausahaan sosial ini telah menghasilkan 140 juta dollar sebagai pendapatan yang kemudian digunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan kegiatan operasional mereka. Pendapatan gaji

rata-rata bulanan para pekerja diketahui meningkat sebesar 268% dalam jangka waktu setahun setelah dimulainya kewirausahaan sosial ini (REDF, 2014).

45
c. *The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (SFSE)*

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (SFSE) telah diakui sebagai perintis dari kewirausahaan sosial di Amerika Serikat. Pendirinya adalah Klaus Schab, yang juga merupakan sosok di balik *World Economic Forum*. Didirikan pada tahun 1998, SFCE adalah organisasi pelengkap kedua dengan kantor pusat di Jenewa Swiss dengan tujuan untuk mengembangkan kewirausahaan sosial melalui kompetisi tahunan yang diberi nama “*Social entrepreneur of the year*”. Setiap tahun, organisasi ini memilih 20 hingga 25 kewirausahaan sosial. Organisasi ini mendukung lebih dari 260 wirausahawan dengan memfasilitasi komunitas untuk saling berbagi mengenai metodologi mereka dan menghubungkan mereka dengan para pemimpin korporasi, politic, akademik, media, dan pemimpin lainnya. Mereka menetapkan prioritas bagi wirausahawan muda yang berusia di bawah 40 tahun untuk mendapatkan beasiswa dengan bekerjasama dengan Harvard dan Universitas Stanford serta INSEAD. Studi kasus mengenai kewirausahaan sosial juga dimasukkan ke dalam mata kuliah untuk program sarjana dan pascasarjana di lembaga pendidikan terkemuka.

d. SEKN

Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) adalah sebuah jaringan kolaborasi yang melibatkan 10 sekolah bisnis paling bergengsi di Iberoamerica yang menggandeng *Harvard Business School* dan Yayasan Avina sebagai mitra strategisnya. Misi dari SEKN adalah untuk memperluas batas pengetahuan dan praktik dari proyek sosial melalui penelitian bersama, pembelajaran bersama, dan pengajaran yang mengedepankan studi kasus, juga penguatan kapasitas dari institusi pelatihan manajemen dalam melayani komunitasnya. SEKN adalah sebuah jaringan dampak ekonomi yang bertujuan untuk menghasilkan dan menyebarkan informasi mengenai kegiatan usaha sosial di Iberoamerica, yang pada gilirannya nanti diharapkan dapat membawa perubahan positif bagi para pemimpin dari kewirausahaan sosial, baik untuk saat ini maupun di masa depan.

Proyek ini muncul dari visi dan kepemimpinan Profesor James E. Dustin yang merupakan direktur dari *Social Enterprise Initiative* di HBS dan juga rekan dari beberapa

institusi di wilayah tersebut, yang bersama-sama mengungkapkan adanya kebutuhan pelatihan manajemen untuk mengatasi tantangan di sector sosial. “Kami mempunyai perspektif global mengenai kewirausahaan sosial,” kata Austin pada saat itu. “Kami percaya pada kekuatan analisa komparatif yang melibatkan banyak negara. Kewirausahaan sosial harus memainkan peranan penting di Amerika Latin.”

SEKN dibentuk berdasarkan tiga pilar: penelitian, pengajaran, dan jaringan. Para anggota pendiri dari jaringan tersebut ingin untuk mengembangkan pelatihan untuk para pemimpin pada masa sekarang maupun masa depan dengan tujuan untuk mengenalkan sebuah pendekatan yang dapat membawa lebih banyak bakat, pengetahuan, dan pengalaman dalam upaya meningkatkan sector sosial. Anggota dari SEKN telah mempertimbangkan pengembangan sosial sebagai salah satu pilar dari misi mereka dan mereka telah berkomitmen untuk mengembangkan penelitian dan kursus kewirausahaan sosial dalam program pendidikan mereka.

Salah satu objektif utama dari jaringan ini adalah untuk menganalisa pengalaman bisnis dan organisasi masyarakat setempat serta memublikasikan pelajaran yang didapat dari pengalaman bekerja di wilayah tersebut. Kemudian, salah satu dari keuntungan SEKN adalah adanya kemungkinan untuk menghasilkan analisa lokal dan analisa antar negara serta memproduksi bahan pengajaran.

e. DEMOS

Demos Finance adalah sebuah unit jasa finansial baru yang menyediakan analisis tiap sector yang dapat diandalkan, objektif, dan mudah untuk dimengerti yang diperuntukkan bagi para pemimpin industri, pembuat kebijakan, dan publik. Menurut Demos, Demos Finance akan memproduksi laporan penelitian asli, komentar para ahli, dan wawasan serta analisis mengenai masalah keuangan yang paling penting dan mendesak pada saat itu. Demos Finance juga akan menyelenggarakan event dan debat untuk membahas mengenai isu-isu tersebut dengan mendatangkan para ahli, praktisi, pembuat kebijakan, dan para pembentuk opini.

Demos Finance akan menghasilkan ide-ide baru dan saran-saran untuk kebijakan public; kemudian Demos juga akan menjelaskan dan ‘menerjemahkan’ argumen yang rumit pada public serta memberikan prioritas tinggi pada prosa yang tidak mengandung jargon.

Demos saat ini sedang mengeksplorasi beberapa friksi paling persisten dalam politik modern, terutama pada area di mana terdapat celah yang lebar antara intuisi dari pemilih biasa dan pemimpin politik.

Dapatkah sebuah politik liberal juga menjadi politik populer? Bagaimana bisa sebuah kebijakan ditujukan untuk mengatasi kecemasan atas isu sosial mengenai kesejahteraan, keragaman, dan kehidupan keluarga? Bagaimana bisa sebuah ekonomi yang terbuka dan dinamis menghasilkan pekerjaan yang baik, memberdayakan konsumen, dan menghubungkan perusahaan pada komunitas di mana mereka beroperasi?

Kami memproduksi penelitian asli; mempublikasikan pemikir inovatif dan menyelenggarakan event yang bisa merangsang pemikiran. Kami telah menghabiskan 20 tahun di pusat perdebatan kebijakan dengan misi yang menyeluruh untuk membawa politik lebih dekat pada masyarakat (DEMOS, 2014).

f. IPPR (*Institute for Public Policy Research*)

IPPR adalah sebuah *thinktank*, yaitu institusi progresif terkemuka yang menyediakan nasihat dan ide mengenai masalah politik dan ekonomi tertentu. Kami adalah badan amal yang telah terdaftar secara resmi dengan lebih dari 40 anggota, staf magang, dan juga para pengunjung. Kantor utama kami terletak di London, bersama dengan *IPPR North* yang merupakan *thinktank* untuk Inggris bagian utara yang beroperasi dari kantor di Newcastle dan Manchester.

Tujuan kami adalah untuk melaksanakan dan mempublikasikan penelitian dan mempromosikan pendidikan umum dalam bidang ekonomi, sosial, politik, dan ilmu pengetahuan serta teknologi; termasuk pengaruh dari faktor moral, sosial, politik dan ilmiah terhadap kebijakan public dan juga efeknya terhadap standar kehidupan dari semua lapisan masyarakat. IPPR menghasilkan penelitian yang mandiri dan teliti mengenai kebijakan yang meliputi berbagai macam perdebatan lokal dan nasional. Dengan dukungan dari Dewan Penasihat Kebijakan (*Policy Advisory Council*) dan pengurus kami yang berpengalaman dan ahli dalam bidangnya, kami selalu berusaha untuk mempengaruhi semua partai politik dan pengambil keputusan di semua tingkat pemerintahan. Pengurus kami bertanggung jawab untuk semua hal menyangkut tata kelola dari kegiatan amal kami. Pengurus ini mempunyai berbagai macam latar belakang, baik politik maupun non-politik seperti media, periklanan, keuangan, dan akademisi. Para pengurus yang ditunjuk

mempunyai keahlian yang tidak diragukan lagi dan merupakan orang-orang yang terbaik di bidangnya. Kami bekerja dengan banyak rekan dan pemangku kepentingan dari berbagai negara untuk membuktikan keberhasilan dan keefektivitasan dari kebijakan publik. Selain itu, kemitraan internasional yang kami miliki akan sangat berguna untuk meningkatkan pengaruh dan reputasi dari IPPR di seluruh dunia (IPPR, 2015).

g. *EMES International research networks*

EMES adalah jaringan penelitian internasional yang menaungi enam belas pusat penelitian universitas serta para peneliti perorangan yang mempunyai tujuan utama untuk membangun secara bertahap corpus Eropa yang bergerak dalam bidang pengetahuan teoritis dan empiris mengenai kewirausahaan sosial serta isu lain mengenai sektor ketiga yang menggunakan disiplin ilmu dan metodologi pluralistis, EMES melaksanakan penelitian dengan banyak disiplin ilmu untuk memahami keberagaman pengalaman di tingkat nasional, serta tentang bagaimana kewirausahaan dan organisasi sector ketiga terhubung dengan masyarakat di wilayahnya masing-masing. Ruang lingkup dari inisiatif yang dilaksanakan oleh unit koordinasi dan anggota dari EMES meliputi proyek penelitian komparatif, program pendidikan dan pelatihan di lebih dari 15 universitas Eropa, dan kegiatan sosialisasi.

Secara khusus, EMES mengorganisir konferensi internasional yang diadakan dua kali dalam setahun dan juga *PhD Summer Schools* internasional yang telah menjadi referensi bagi komunitas peneliti. EMES menyebarkan hasil dari proyek penelitian dan publikasi mereka di ranah ekonomi, sosial, politik, dan juga di dunia akademis. EMES telah mempublikasikan 12 buku yang beberapa dari buku-buku tersebut telah diterjemahkan dalam lebih dari lima Bahasa. EMES juga telah mempublikasikan *EMES Working Paper Series* yang mencakup 40 makalah dengan hasil penelitian berbeda-beda yang dapat di-*download*. EMES mempunyai tiga belas anggota kelembagaan yang terletak di sebelas negara Eropa yang berbeda dan merupakan pusat penelitian terkemuka dalam bidang kewirausahaan sosial dan isu-isu lainnya yang terkait.

Anggota kelembagaan EMES mempunyai peran yang vital dalam jaringannya, baik sebagai pemimpin dari proyek penelitian kolektif maupun sebagai penyelenggara dari event utama EMES seperti *International Research Conference* mengenai kewirausahaan sosial. Pendekatan yang digunakan oleh EMES berasal dari dialog yang panjang yang melibatkan beberapa disiplin ilmu (ekonomi, sosiologi, politik, dan manajemen) dan juga

antara berbagai tradisi dan konteks nasional di Uni Eropa. Selain itu, dipandu oleh sebuah proyek yang teoritis dan empiris (1996-2000), pendekatan ini cenderung lebih memilih identifikasi dan klarifikasi indikator yang sederhana daripada definisi yang ringkas dan indah (Borzaga, Defourny, 2001).

h. Stanford Center for Social Innovation.

Didirikan pada tahun 1999, program inovasi sosial ini berfokus pada usaha pengembangan para pemimpin yang dapat menyelesaikan masalah dunia yang paling menantang di bidang edukasi, lingkungan, kemiskinan, kesehatan, dan keadilan sosial. Dengan dukungan dari *Stanford GSB's Center* untuk program Inovasi Sosial ini, kami menawarkan dua program untuk peserta dari seluruh dunia: *Executive Program for Nonprofit Leaders* (NEPL) dan *Executive Program in Social Entrepreneurship* (EPSE).

EPNL dilaksanakan dengan menyelenggarakan program residensial selama sepuluh hari untuk meningkatkan perkembangan profesional dari para pemimpin masa sekarang dan calon pemimpin di masa depan di sector non-profit. Dibimbing dengan visi dan misi yang kuat, organisasi non-profit memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas masyarakat dan mempengaruhi dunia di sekitar kita. EPNL mengumpulkan para pemimpin dari organisasi layanan sosial dan kemanusiaan, kesehatan, pengembangan komunitas, kesenian, lingkungan, dan pendidikan untuk meningkatkan perkembangan profesional dan membangun jaringan yang dapat bertahan lama. Sebagai program penelitian dan pengajaran terdepan di fakultas Stanford, program ini mengintegrasikan pengetahuan konseptual dengan pengalaman individu untuk mendukung peserta dalam memberikan dampak pada sector non-profit.

EPNL menargetkan para pembuat keputusan di organisasi non-profit. Kandidat ideal biasanya adalah mereka yang berada di tingkat CEO atau Direktur Eksekutif atau terkadang di tingkat COO atau VP. Alasan di balik pemilihan orang-orang pada tingkat ini adalah karena orang-orang tersebutlah yang bisa membuat keputusan yang mempunyai dampak terbesar di organisasi mereka. Walaupun latar belakang pendidikan dan profesional bisa berbeda-beda, kebanyakan peserta dari EPNL adalah mereka yang telah bekerja di organisasi non-profit dalam waktu yang lama atau sector dampak yang ditargetkan. Peserta dari EPNL biasanya bekerja *full-time* di organisasi non-profit dan mewakili berbagai organisasi di bermacam-macam sector, ukuran, dan lokasi geografis. Organisasi yang diwakili oleh para peserta ini biasanya adalah organisasi yang mempunyai

dampak luas dan sudah kokoh. Semua organisasi peserta berstatus sebagai organisasi non-profit atau status lain yang setara dengan non-profit di negara mereka. Meskipun latar belakang pendidikan berbeda, para partisipan sebagian besar berkarir sebagai pekerja non-profit.

Sementara itu, EPSE merupakan program residensial selama enam hari yang dirancang untuk membantu wirausahawan sosial untuk membawa perusahaan mereka dan model yang inovatif ke tingkat yang lebih tinggi. Di seluruh dunia, wirausahawan sosial merevolusi pendekatan untuk menyelesaikan masalah di bidang pendidikan, lingkungan, kemiskinan, kesehatan, dan keadilan sosial.

EPSE disesuaikan dengan kebutuhan dari wirausahawan sosial yang sukses dan tantangan yang mereka hadapi. Kurikulumnya dirancang untuk membantu para peserta mewujudkan misinya dengan memperbaiki inovasi mereka dan meningkatkan dampaknya. EPSE adalah program multisektor dan dirancang untuk wirausahawan sosial dari organisasi non-profit, bisnis, dan pemerintah. Kandidat ideal adalah para pemimpin berpengalaman dari inisiatif sosial dan organisasi. Latar belakang pendidikan dan profesional dari para peserta memang berbeda-beda, semua peserta memegang peran dengan dampak besar di organisasi mereka. Keterampilan dan pengalaman dari setiap calon peserta akan dipertimbangkan oleh panitia pendaftaran untuk menciptakan kelompok kerja yang bisa saling melengkapi dan bekerja sama. Semua organisasi yang diwakili dalam program ini mempunyai fokus pada *bottom line* ganda. Sementara itu, walau banyak organisasi dan inisiatif yang diwakili di EPSE masih baru dibentuk dan dalam tahap perkembangan, mereka juga bisa diasosiasikan dengan organisasi yang lebih besar yang melakukan pembentukan organisasi sosial baru atau merubah model yang sudah ada untuk melayani tujuan sosial.

i. *CASE Duke University (2002)*

Kata CASE adalah singkatan dari *Centre for the Advancement of Social Enterprise* di Universitas Duke, UK. CASE menawarkan berbagai kesempatan bagi para mahasiswa MBA di Universitas Duke untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler dan mata kuliah pilihan sebagai pelengkap dari mata kuliah utama. *The Concentration in Social Entrepreneurship* diperuntukkan bagi para mahasiswa yang tertarik untuk menggunakan keterampilan MBA mereka untuk memahami dampak sosial dari sebuah kewirausahaan.. Program MBA yang utama menyediakan dasar yang kuat bagi setiap mahasiswa yang

ingin menjadi pemimpin sector yang sukses. Akan tetapi, para mahasiswa MBA yang ingin menggunakan keterampilan dan bakat mereka untuk dampak sosial harus melaksanakan tugas mereka dengan serius, menyadari adanya tantangan unik, peluang, dan kualitas-kualitas yang berhubungan dengan usaha menciptakan nilai sosial.

The Social Entrepreneurship Concentration ini dirancang untuk melayani para mahasiswa yang bercita-cita untuk menjadi wirausahawan sosial, jajaran eksekutif dalam organisasi sosial, dermawan, anggota dewan, atau relawan terkemuka di komunitas mereka dan sector sosial. Mata kuliah dalam konsentrasi ini juga akan menarik mahasiswa yang tertarik untuk mengintegrasikan dampak sosial dalam bisnis dan karir kewirausahaan mereka.

Untuk studi lanjutan, CASE menawarkan mata kuliah kewirausahaan sosial lanjutan dengan cara pengajaran dalam bentuk seminar yang merupakan lanjutan dari prinsip-prinsip yang telah diajarkan di mata kuliah *Social Entrepreneurship*, keuangan tradisional, pemasaran dan strategi yang sudah pernah diambil oleh mahasiswa. Kami menggunakan empat transaksi modal ventura sosial khusus yang terbaru untuk memahami tantangan keuangan dan sosial yang dihadapi oleh wirausahawan yang menggunakan modal dari sektor swasta, sector public, maupun gabungan dari keduanya. Kami juga membahas strategi, motivasi, pemasaran, pendanaan, dan investasi dan jalan keluar dari modal ventura sosial melalui sudut pandang para penyandang dana, wirausahawan, dan pegawai. Studi kasus tradisional, materi dari akademisi dan praktisi, draft lembar persetujuan, dan memorandum internal mempunyai manfaat yang terbatas dalam membantu pengambilan keputusan dalam menentukan apakah seseorang harus mendirikan, berinvestasi, atau bekerja untuk perusahaan komersial dengan tujuan sosial. Studi tersebut membahas tentang peran dari wirausahawan sosial di masyarakat dan persamaan antara ventura sosial dan ventura tradisional.

j. *Skoll Centre University of Oxford (2003)*

Misi dari *Skoll Centre* adalah untuk mendemonstrasikan dan meningkatkan dampak dari aktivitas kewirausahaan yang bertujuan untuk mengubah sistem dan praktik-praktik ketidakadilan. *Skoll Centre* berusaha mengembangkan bakat dan potensi kepemimpinan: kami menawarkan program pendidikan berkelas dunia untuk para lulusan yang membekali mahasiswa dengan visi dan keterampilan yang bisa menyatukan pendekatan berbasis pasar dan inovasi sosial. *Skoll Centre* juga mendukung penindaklanjutan pengetahuan melalui

penelitian: Kami melakukan penelitian dan berkontribusi terhadap teori mengenai kewirausahaan sosial dan pengaplikasian praktikal yang ditujukan untuk menghadapi tantangan global yang kritis dan juga mengembangkan serta mendukung jaringan akademisi dan praktisi untuk menyebarkan pengetahuan tersebut secara global. Oleh karena itu, *Skoll Centre* berusaha untuk memfasilitasi pertemuan komunitas inovator global: kami berusaha menghubungkan wirausahawan sosial dengan para pemimpin serta pemain kunci dalam bisnis, pemerintahan, dan para dermawan untuk meningkatkan dampak sosial.

4.7 KONSEP KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DI JAWA TIMUR

Definisi kewirausahaan sosial telah dimunculkan oleh berbagai ahli, seperti yang diperlihatkan pada Bagian 4.5. Meskipun belum ada konsensus terkait definisi kewirausahaan sosial, terdapat beberapa kata kunci yang bisa dipergunakan dalam definisi kewirausahaan sosial. Kata-kata kunci tersebut antara lain: kerjasama, komunitas, kegiatan sosial, penyatuan kepentingan, dan partisipasi.

Chen *et al.* (2009) lebih menyoroti sisi pembangunan komunitas melalui kegiatan sosial, sementara Zahra *et al.* (2009) juga menonjolkan permasalahan sosial tetapi lebih berfokus pada model bisnis untuk penyelesaian permasalahan sosial tersebut. Hockerts (2010) menggarisbawahi perlunya partisipasi tiga pelaku, yaitu pelaku pasar, pemberi hibah/amal, dan inovasi. Nicholls (2006) juga menyatakan pentingnya inovasi dan hibah/amal tetapi menambahkan perlunya manajemen nir-laba dalam membantu penyelesaian kewirausahaan komersial. Begitu pula, Borzaga *et al.* (2010) menunjukkan pentingnya organisasi nir-laba dalam konteks barang setengah publik.

Inisiatif kewirausahaan sosial di Jawa Timur akan ditampilkan pada Bab 5 tentang enam studi kasus penting. Dari keenam inisiatif tersebut, dapat disintesis konsep kewirausahaan sosial di Jawa Timur. Dengan mengacu pada tiga perspektif utama tentang kewirausahaan sosial, yang akan didiskusikan pada Bab 5, dapat ditarik kesimpulan bahwa inisiatif kewirausahaan sosial di Jawa Timur mengikuti ketiga perspektif tersebut. Perspektif pertama yang berasal dari Eropa memperlihatkan bahwa kewirausahaan sosial merupakan transformasi dari koperasi. Perspektif kewirausahaan Eropa ini terdapat pula di Jawa Timur, pada inisiatif koperasi simpan pinjam dan koperasi usaha. Perspektif kedua yang berasal dari Amerika Serikat menunjukkan bahwa kewirausahaan sosial muncul dari organisasi non-profit dengan tujuan membantu masyarakat dalam aspek tertentu. Perspektif

kedua ini juga terdapat di Jawa Timur dalam bentuk lembaga swadaya masyarakat (LSM). Perspektif ketiga yaitu perspektif Asia merupakan perspektif terdekat dengan perspektif di Jawa Timur, yaitu mengangkat kewirausahaan sosial dari kelompok masyarakat yang berusaha menyelesaikan permasalahan ekonomi rumah tangga atau masalah kemiskinan.

Konsep kewirausahaan sosial yang paling tepat untuk Jawa Timur adalah konsep inovatif pembedayaan masyarakat untuk keluar dari permasalahan ekonomi dan kemiskinan yang dihadapi. Dalam konsep ini, perlu ada tiga unsur utama penting seperti yang disebutkan oleh Nicholls (2006), yaitu gerakan sosial, kegiatan amal, dan inovasi bisnis. Pada studi kasus – studi kasus yang akan didiskusikan pada Bab 5, konsep kewirausahaan sosial di Indonesia sebagian besar dimulai dari gerakan sosial sekelompok masyarakat untuk memperbaiki kondisi ekonomi dan menurunkan tingkat kemiskinan dengan inovasi bisnis yang diterapkan pada organisasi non-profit. Meskipun perspektif Eropa tercermin dalam kegiatan masyarakat berupa inisiatif koperasi, perspektif terbaik yang cocok bagi Jawa Timur adalah perspektif Asia yang dijalankan di Bangladesh. Secara singkat, konsep kewirausahaan sosial Jawa Timur lebih mengarah kepada perbaikan kondisi ekonomi masyarakat melalui inovasi bisnis dengan tujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat.

BAB 5

KOMPARATIF PERSPEKTIF KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DUNIA DAN STUDI KASUS KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DI JAWA TIMUR

5.1 KOMPARATIF PERSPEKTIF KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DUNIA

Bagian ini membahas studi komparasi berbagai model kewirausahaan berdasarkan tiga wilayah bagian yang berbeda, yaitu: model Eropa, Amerika, dan Asia. Sebelum membahas mengenai model kewirausahaan, bagian ini akan mengeksplorasi konsep model bisnis.

Model bisnis mengacu pada cara di mana sebuah perusahaan mencapai kinerjanya. Konsep dari bisnis model ini memiliki berbagai definisi mengenai penciptaan nilai yang dinamis serta persaingan yang menegangkan. Namun, perlu untuk menarik perbedaan antara model bisnis dan strategi (Sahut, Hikkerova, & Khalfallah, 2013). Model bisnis adalah alat konseptual, yang dapat menentukan suatu aspek tertentu dari strategi bisnis. Hal ini mengacu kepada logika dari sistem bisnis dalam menentukan nilai (Krstov & Krstov, 2011).

Model bisnis juga diharapkan untuk membawa stabilitas bagi perkembangan organisasi, yang berhubungan dengan siklus bisnis. Model bisnis yang dinamis seringkali dikaitkan dengan siklus bisnis. Pada periode awal, model bisnis cenderung bersifat informal atau implisit, yang muncul melalui proses percobaan. Organisasi membawa beberapa penyesuaian yang dapat memperluas visi, di mana model dapat berkembang. Ketika model formal sedang terjadi, komponen dari model bisnis menjadi lebih ketergantungan dan dinamis, yang menuntut perusahaan untuk merumuskan ulang model bisnis mereka (Moris, Schindehutte, Richardson, & Allen, 2006).

Studi mengenai kewirausahaan sosial cenderung lebih kuat untuk model Amerika Serikat dan Uni Eropa. Model Amerika Serikat menekankan pada evolusi dari lembaga *non-profit* dalam konteks Amerika Serikat, yaitu yayasan dan amal (Galera & Borzaga, 2009). Di Eropa, konsep kewirausahaan sosial muncul pada awal tahun 1990-an, yang berhubungan dengan gerakan kooperatif yang bertujuan untuk mengatasi masalah ekonomi dan sosial selama evolusi Eropa (Galera & Borzaga, 2009). Di sisi lain, Nicholls (2006) mengidentifikasi dua aliran pemikiran, yaitu *Social Enterprise Knowledge Network (SEKN)* dan *EMES European Research Network*. SEKN cenderung mempromosikan pendekatan tata kelola yang baik dari model kewirausahaan sosial. Jaringan pertama

berkaitan dengan *Harvard Business School* dan universitas – universitas Latin, sedangkan jaringan kedua ini sejalan dengan kebijakan Uni Eropa untuk mempromosikan pendekatan sosial ekonomi. Pemikiran dari pendidikan percaya bahwa semakin tinggi transparansi dan berbagi pengalaman adalah strategi terbaik untuk mengatasi krisis ekonomi dan degradasi lingkungan ekonomi (e.g. Alvord et al, 2005; Eccles and Krzus, 2010; Nielsen and Carranza, 2010:).

1. MODEL EROPA: TRANSFORMASI DARI KOPERASI

Di Eropa, konsep “kewirausahaan sosial” pertama kali muncul di Itali, di mana konsep tersebut dipromosikan melalui jurnal yang dirilis pada tahun 1990 dan berjudul “*Impresa sociale*”. Pada akhir tahun 1990-an, koperasi – koperasi baru telah muncul dalam rangka menjawab mengenai kebutuhan yang tidak terpenuhi, terutama di bidang integrasi kerja serta di bidang jasa pribadi. Dari undang – undang yang ada, asosiasi yang ada tidak diperbolehkan untuk mengembangkan kegiatan ekonominya. Kemudian, parlemen Italia menciptakan bentuk hukum baru yaitu “kewirausahaan sosial”, yang terbukti sangat mudah disesuaikan pada perusahaan – perusahaan kewirausahaan perintis (Defourny & Nyssens, 2012).

Di Eropa, *EMES European Research Network* telah mengembangkan teori pertamanya dan menjadi tonggak empiris mengenai analisis kewirausahaan sosial (Borzaga and Defourny 2001). Pendekatan EMES berasal dari dialog antara beberapa pihak (ekonomi, sosiologi, ilmu politik, dan manajemen) serta di antara berbagai tradisi nasional. Selain itu, dengan dipandu oleh sebuah proyek baik secara teoritis dan empiris, identifikasi awal dan klarifikasi indikator serta definisi yang ringkas lebih disukai.

Ada tiga kriteria yang berhubungan dengan sedikit perubahan pendekatan EMES, yaitu:

1. Sebuah kegiatan yang terus menerus memproduksi barang dan atau jasa

Usaha sosial, berbeda dengan beberapa organisasi *non-profit* tradisional, biasanya tidak memiliki kegiatan advokasi atau redistribusi aliran keuangan (misalnya, banyak yayasan) sebagai kegiatan utama mereka. Akan tetapi, mereka terlibat secara langsung dalam proses produksi barang dan jasa secara terus menerus. Aktivitas produktif kemudian menjadi sebuah alasan utama dalam keberadaan kewirausahaan sosial.

Meskipun Palang Merah awalnya menggunakan media sosial sebagai alat promosi dan penggalangan dana, sekarang hal tersebut mengintegrasikan sosial menjadi inti dari kegiatan operasionalnya, termasuk memobilisasi masyarakat dan mengelola logistik mereka (truk dan persediaan). Tidak hanya itu, Harman juga melihat peluang yang lebih besar. Sebagian besar tulisan di internet mengenai Palang Merah adalah positif. Melihat dari bagaimana komunitas sosial dapat menarik keinginan masyarakat untuk berkontribusi untuk sesuatu yang besar, ia melihat bahwa bisnis sosial dapat memanfaatkan tanggapan positif publik tentang bagaimana bisnis Palang Merah beroperasi. Sekarang, bisnis sosial memiliki strategi utama Palang Merah “mengubah misi organisasi kepada masyarakat” – memobilisasi orang untuk membantu mempersiapkan dan menanggapi bencana (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2014).

2. Tingkat risiko ekonomi yang signifikan

Mereka yang mendirikan kewirausahaan sosial mengasumsikan bahwa seluruh atau sebagian besar dari risiko melekat pada inisiatif. Tidak seperti kebanyakan institusi publik, kelayakan finansial dari usaha sosial ini bergantung dari usaha para anggota mereka untuk mengamankan sumber daya mereka.

Pertama, itu tidak realistis untuk mengharapkan sebagian besar usaha kecil di daerah perkotaan untuk pindah jauh dari sektor publik. Oleh karena itu, cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan keberlanjutan mereka adalah dengan mengatasi volatilitas di sekitar kontrak sektor publik. Jika kontrak yang ada dirasa kurang aman dan tidak pasti, ini mungkin bisa menjadi cara yang paling efektif untuk meningkatkan kondisi finansial pada banyak usaha kecil di perkotaan dan memungkinkan mereka untuk mencari dana pembangunan. Tapi, kedua, jelas bahwa jika kita ingin beberapa usaha kecil mendapatkan akses yang lebih besar pada modal pembangunan, maka perlu adanya peningkatan pemberin subsidi (Sunley & Pinch, 2012).

Untuk mempertahankan diri sebagai sebuah usaha, sebuah bisnis juga harus terlibat dalam praktek manajemen risiko. Praktek – praktek ini sering mengurangi risiko dari perusahaan dengan cara membebankannya kepada pelanggan mereka. Untuk menilai dampak yang akan ditimbulkan pada masyarakat, sebuah bisnis harus mencakup

penilaian terhadap seberapa besar risiko yang dapat dikurangi pada biaya dari peningkatan risiko dan ketidakstabilan ekonomi bag pelanggannya (MacDonald, 2011).

3. Jumlah minimum untuk pekerjaan yang dibayar.

Seperti kasus pada kebanyakan organisasi non-profit tradisional, usaha sosial juga dapat menggabungkan antara sumber daya moneter dan non-moneter, dan pekerja sukarela dan pekerja yang dibayar. Namun, aktivitas yang dilakukan pada usaha sosial membutuhkan minimum pekerja yang dibayar. Karyawan ingin bekerja untuk perusahaan – perusahaan yang unggul dalam dunia bisnis. Di Amerika Serikat, sebuah survei menguraikan bahwa 57% dari respondennya mengatakan bahwa perusahaan yang levelnya tinggi menjadi pilihannya untuk berkarir. Sikap tersebut konsisten diantara responden yang berusia 22-52 tahun (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2014).

Mereka yang ingin mendirikan sebuah sosial di Inggris memiliki beberapa alternatif model institusional, yaitu:

- Perseoran terbatas. Sebuah perusahaan perseoran terbatas adalah sebuah organisasi di mana pemilik dapat mengatur sendiri untuk menjalankan usahanya. Pemilik bertanggung jawab pada dirinya sendiri untuk segala sesuatu yang dilakukannya. Selain itu, keuangan dari perseoran terbatas ini terpisah dari keuangan pribadi pemilik. Keuntungan bersih yang dimiliki perusahaan adalah keuntungan yang telah dipotong pajak. Perusahaan kemudian dapat berbagi keuntungan. Setiap perusahaan terbatas memiliki ‘anggota’ – orang atau organisasi yang memiliki sahan di perusahaan. Direksi bertanggung jawab untuk menjalankan perusahaan. Direksi dapat memiliki saham dari perusahaan, tetapi mereka tidak wajib. Semua perusahaan terbatas harus terdaftar (*‘incorporated’*) dengan *Companies House*.
- Amal. Dalam sebuah organisasi amal, Pengawas memiliki kontrol keseluruhan pada sebuah amal dan bertanggung jawab untuk memastikan apa yang pengurus lakukan sesuai dengan tujuan mereka mendirikan perusahaan amal tersebut. Pengurus dapat dikenal sebagai: direktur, anggota dewan, anggota komite.
- Koperasi. Proses awal mula dari koperasi umumnya melibatkan lebih banyak orang, khususnya pada proses perencanaan inklusif. Orang – orang tersebut akan menjadi calon anggota; sebagai pelanggan, pekerja, penyewa atau pengguna.

Dalam koperasi, Anda akan menciptakan bisnis sesuai dengan apa yang anggota inginkan.

- *Industrial and provident society (IPS)*: adalah sebuah badan hukum untuk usaha perdagangan atau organisasi sukarela di Inggris, Republik Irlandia, dan Selandia Baru. Belakangan ini, perkembangan hukum di Inggris termasuk koperasi telah memperkenalkan konsep pengamanan aset, yang masyarakatnya terdaftar sebagai sebagai komunitas manfaat masyarakat dapat diperkenalkan mengenai bagaimana mencegah aset tertentu digunakan untuk tujuan yang tidak diinginkan.
- *Community Interest Company (CIC)*: adalah sebuah perusahaan terbatas dengan fitur tambahan khusus yang dibuat untuk orang – orang yang ingin melakukan usaha atau kegiatan demi kepentingan masyarakat, tidak semata-mata untuk keuntungan pribadi.
- Pedagang tunggal. Pedagang tunggal harus terdaftar pada *HM Revenue and Customs (HMRC)* dan mengikuti aturan – aturan tertentu dalam menjalankan bisnis mereka. Jika Anda seorang pedagang tunggal, Anda dapat menjalankan bisnis Anda sendiri sebagai wirausaha. Anda dapat memilih orang sebagai karyawan Anda. Menjadi seorang pedagang tunggal berarti Anda bertanggung jawab pada bisnis Anda, bukan berarti Anda harus bekerja sendiri.
- Kemitraan bisnis. Ketika Anda membuat sebuah kemitraan bisnis, hal yang Anda butuhkan adalah: memilih nama, memilih mitra nominasi, dan mendaftar dengan HM Revenue and Customs (HMRC). Mitra nominasi akan bertanggung jawab dalam mengelola pajak kemitraan dan menjaga catatan bisnis. Perlu untuk memasukkan semua nama mitra dan nama bisnis (jika Anda memilikinya) pada dokumen resmi, misalnya faktur dan surat.

Indikator – indikator ini telah lama disajikan dalam dua bagian: daftar empat indikator ekonomi dan lima indikator sosial (Defourny 2001, 16-18). Namun, untuk tujuan komparatif, nampaknya lebih tepat untuk membedakan tiga bagian daripada dua, yang memungkinkan untuk menyoroiti bentuk - bentuk pemerintahan khusus untuk tipe usaha sosial skala kecil menengah.

Tiga indikator mencerminkan dimensi ekonomi dan dimensi kewirausahaan dari usaha sosial adalah:

- a) Kegiatan yang terus menerus dalam memproduksi barang atau jasa

b) Tingkat risiko ekonomi yang signifikan

c) Jumlah minimum pekerjaan yang harus dibayar

Tiga indikator merangkum dimensi sosial pada perusahaan tersebut:

d) Sebuah tujuan eksplisit untuk kepentingan masyarakat

e) Sebuah inisiatif yang diluncurkan oleh sekelompok warga negara atau organisasi masyarakat sipil

f) Distribusi keuntungan yang terbatas

Akhirnya, tiga indikator yang mencerminkan tata pemerintahan partisipatif perusahaan tersebut adalah:

g) Tingkat otonomi yang tinggi

h) Sebuah kekuatan pengambilan keputusan yang tidak didasarkan pada kepemilikan modal

i) Sifat partisipatif yang melibatkan berbagai pihak yang terkena dampak dari kegiatan yang ada

Harus digarisbawahi bahwa indikator seperti itu tidak pernah diwajibkan untuk dipenuhi semuanya agar suatu organisasi dapat digolongkan sebagai usaha sosial. Daripada mengangkat kriteria perspektif, mereka menggambarkan sebuah “tipe ideal” seperti yang ada dalam istilah Weber, yaitu konstruksi abstrak yang memungkinkan peneliti untuk memposisikan diri dalam “*galaxy*” usaha sosial. Dengan kata lain, mereka mengangkat sebuah alat, yang agak beranalogi dengan kompas, yang membantu para peneliti menggambarkan posisi dari entitas yang diobservasi. Hal ini dapat dibandingkan dengan bagian lain dari usaha sosial yang ingin mereka pelajari lebih lanjut. Indikator – indikator ekonomi dan sosial memungkinkan mengidentifikasi usaha sosial yang baru.

B. MODEL AMERIKA: PENDEKATAN ADAPTASI

Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (SFSE) diakui sebagai pelopor perusahaan sosial di Amerika Serikat. Pendiri dari perusahaan ini adalah Klaus Schwab, yang merupakan orang di balik forum ekonomi dunia. Didirikan pada tahun 1998, SFCE adalah organisasi pelengkap kedua dengan kantor pusat di Jenewa, Swiss, yang bertujuan

untuk mempromosikan perusahaan sosial melalui kompetisi tahunan, yaitu “*Social entrepreneur of the year*”. Setiap tahun, organisasi ini memilih 20 sampai 25 usaha sosial.

Organisasi ini telah didukung oleh lebih dari 260 pengusaha dengan memperbolehkan komunitas untuk membagikan metodologi mereka dan menghubungkan mereka dengan perusahaan, politik, akademisi, media, dan para pemimpin lainnya. Mereka memprioritaskan pengusaha muda di bawah usia 40 tahun dengan memberikan beasiswa ke Universitas Harvard, Stanford, dan INSEAD. Studi kasus pada pengusaha sosial disediakan bagi lembaga pendidikan untuk memasukkan ke dalam kurikulum program tingkat sarjana dan pascasarjana.

SFSE menggarisbawahi beberapa kriteria untuk jaringan mereka: transformatif, keberlanjutan, dampak sosial, ruang lingkup, skalabilitas, dan kemampuan calon sebagai duta.

1. Transformasi. Transformasi mengacu pada pendekatan inovatif dan praktis pada kelompok sasaran yang merupakan produk baru, metode baru produksi atau distribusi, serta sejumlah peluang kerja baru. Oleh karena itu, ini adalah reformulasi untuk produk yang sudah ada pada kelompok sasaran. Di dalam konteks usaha sosial, pada tingkat organisasi, para eksekutif memiliki pemahaman mengenai kompleksitas dan sifat pengganggu perusahaan sosial yang dibatasi oleh motivasi mereka demi mengurangi ketidakpastian dalam pendanaan. Pada tingkat organisasi intra, konflik budaya muncul ketika kegiatan komersial dibawa dalam kegiatan non-profit. Pemangu kepentingan internal dapat menolak komersialisasi dan kurangnya pengetahuan manajer mengenai aktivitas nirlaba mengakibatkan ketidakpastian dalam usaha tersebut (Kirkman, 2012). Sebagai tambahan, meskipun perusahaan dapat mempengaruhi nilai guna dari sebuah barang pasokan melalui perilaku inisiatif dan mempengaruhi pencapaian kegunaan nilai komoditas dalam pengakuan nilai – nilai kemanusiaan, akar yang menyebabkan kewirausahaan untuk meningkatkan nilai mereka adalah aktivitas yang digunakan komoditas sosial dapat meningkatkan fungsi nilai dari komoditas tersebut dengan cara yang efektif. Selain itu, kita dapat membuat klasifikasi perilaku perusahaan: salah satunya adalah perilaku adaptif yang tidak mengubah atribut penting dari barang tetapi juga menerapkan nilai – nilai kemanusiaan guna memperkaya konotasi nilai guna sosial mereka; hal lainnya adalah perilaku inovasi logis yaitu bahwa perusahaan menciptakan modus nilai – nilai kemanusiaan secara logis kemudian menjelajahi

wilayah baru. Sebagai aktor sosial, kesadaran efektifitas dibawa oleh komoditas merupakan sifat dasar dari komoditas tersebut. Perusahaan perlu meningkatkan dan memperbaiki efektifitas aktor sosial untuk meningkatkan nilai sosial dari suatu barang, namun keefektivitasan ini juga terbatas. Jika batas yang ada sudah terlampaui, nilai perusahaan tentunya juga akan mencapai batas. Dengan demikian, perusahaan harus mengembangkan inovasi pada area baru. Dengan kata lain, hal tersebut merupakan siklus normal pada perilaku adaptif dan perilaku inovasi logis yang merupakan mekanisme dari perkembangan nilai dari sebuah usaha (Zhao & Dong, 2011).

2. Keberlanjutan: keberlanjutan dari sebuah organisasi tidak hanya berlaku untuk konteks finansial, tetapi juga berlaku dalam konteks model bisnis. Mereka menargetkan organisasi untuk paling tidak memiliki pengalaman selama tiga tahun untuk membuktikan bahwa perusahaan tersebut mampu. Konsep dari "*bricolage social*" menyiratkan bahwa usaha kecil tidak mencari pinjaman ekuitas keuangan karena mereka bertahan hidup di lingkungan dengan sumber daya yang minimal. Pendekatan evolusioner yang kedua menyiratkan bahwa pembiayaan usaha kecil akan didominasi oleh ketergantungan pada kebiasaan dari praktek yang dipelajari dari konteks yang mana kewirausahaan sosial telah beroperasi (Sunley & Pinch, 2012).
3. Dampak lingkungan: merupakan tingkat yang paling dasar di mana perusahaan sosial harus menciptakan masyarakat yang inklusif. Oleh karena itu, organisasi harus meninjau dan memperbaiki konsep awal, serta memobilisasi sumber daya dan mitra untuk meningkatkan kemampuan model. Paling tidak, sebuah organisasi harus mampu mengungkapkan dampak dari pengukurannya. Salah satu metode pengukuran adalah *social return on investment (SROI)*, yang dikembangkan di Amerika Serikat oleh RED dan kemudian dipromosikan di Inggris oleh NEF untuk dapat diaplikasikan pada usaha kecil. Pada dasarnya ini adalah sebuah metode untuk mengambil manfaat moneter dari dampak sosial dan membandingkannya dengan investasi awal. Oleh karena itu, istilah "*social return*" dapat dibedakan dengan *return* berbasis keuntungan. Kemampuan untuk mengambil manfaat moneter dari dampak sosial tidak diragukan lagi akan menarik usaha kecil untuk dapat menunjukkan keunggulan kompetitif mereka (jika ada). Namun, tidak semua dampak dapat dikurangi dengan langkah moneter, terutama untuk organisasi yang

tidak mengembangkan dampak sosial dan sistem pelaporan yang baik (McLoughlin, Kaminski, Sodagar, Khan, & Harris, 2009).

4. Ruang lingkup: inisiatif harus dapat mengatasi masalah yang sama di luar lokasi permulaan dan dapat diadaptasi pada pengaturan lainnya.
5. Skalabilitas: inisiatif harus dapat mengatasi masalah yang sama pada daerah lainnya. Jadi, usaha kecil diharapkan untuk berbagi pendekatan dan teknik untuk adaptasi inisiatif.
6. Ambassador: tidak hanya organisasi, tetapi juga kemampuan individu sebagai SFSE untuk berinteraksi pada tingkat rekan dengan CEO serta tokoh masyarakat.

Menurut SFSE, usaha kecil setidaknya memiliki tiga model organisasi.

Leveraged non-profit ventures

Pengusaha mendirikan sebuah organisasi non-profit untuk mendorong pengadopsian inovasi yang membahas mengenai kegagalan pasar atau pemerintah. Dengan demikian, pengusaha terlibat dalam hubungan masyarakat, termasuk organisasi sektor publik dan swasta untuk mendorong kemajuan dari suatu inovasi melalui efek ganda. *Leveraged non-profit ventures* secara terus menerus bergantung pada dana di luar pendanaan filantropi, tetapi keberlanjutan jangka panjang mereka sering disempurnakan mengingat bahwa mitra memiliki kepentingan dalam lanjutan usaha.

Hybrid non-profit ventures

Pengusaha mendirikan sebuah organisasi non-profit dan termasuk beberapa tingkat pemulihan biaya melalui penjualan barang dan jasa pada lembaga, publik dan swasta, serta pada suatu populasi. Seringkali pengusaha menyiapkan beberapa badan hukum untuk mengakomodasi agar pendapatan tetap produktif dalam struktur yang optimal. Untuk dapat mempertahankan kegiatan transformasi secara penuh dan memenuhi kebutuhan klien, pengusaha harus memobilisasi sumber – sumber dana dari masyarakat dan atau sektor filantropi. Dana tersebut bisa dalam bentuk hibah atau pinjaman, bahkan dalam bentuk ekuitas.

Perbedaan antara *social enterprise venture* dan *enterprise venture* membutuhkan perhatian penelitian khusus oleh para ahli kewirausahaan (lihat juga Stevenson dan Wei-Skillern, 2006). Ada daerah yang cukup di mana *social enterprise venture* berbeda dan layak

mendapat perhatian khusus. Implikasi spesifik dan saran penelitian dapat diatur melalui tiga kelompok tugas kewirausahaan, yaitu: definisi peluang, leverage sumber daya, dan membangun sebuah organisasi. Banyak bukti yang menunjukkan adanya hubungan antara latar belakang pengusaha dan peluang yang mereka identifikasi. Sifat spesifik *social enterprise venture* meminta perhatian terhadap relevansi pengetahuan ini. Banyak literatur *social enterprise venture* menunjukkan bahwa kefamiliaran adalah hal yang penting. Bagaimanapun, literatur *enterprise venture* tidak menunjukkan perbedaan yang sama. Pengusaha bisa memiliki pengalaman dalam menghadapi masalah (lihat Shane, 2000) atau mereka dapat memiliki pengalaman pada industri tertentu (Klepper, 2001). Namun, perbedaan yang ada agak relevan dengan manajer nirlaba yang sedang "didorong" untuk menghasilkan pendapatan usaha, membangun pengetahuan mereka tentang masalah sosial, baik karena sumber – sumber pembiayaan untuk kegiatan mereka berkurang atau dari ketidakpuasan umum dengan pendekatan yang lebih tradisional. Dari perspektif penelitian, studi *cross-sectional* meminta data mengenai latar belakang para pengusaha dan asal usul usaha mereka. Studi tersebut harus mencakup usaha, baik sukses maupun gagal, serta mengakui bahwa apakah seorang pengusaha memiliki pengalaman dengan masalah dapat memberikan temuan yang relevan mengenai pemahaman saat ini tentang bagaimana pengusaha mengidentifikasi peluang (Dorado, 2006).

Social business ventures

Pengusaha mendirikan entitas laba atau bisnis untuk menyediakan produk atau layanan sosial atau ekologi. Sementara keuntungan idealnya pasti akan dihasilkan, tujuan utamanya bukan untuk memaksimalkan pengembalian bagi pemegang saham, tetapi untuk menumbuhkan usaha sosial dan menjangkau orang yang membutuhkan. Akumulasi kekayaan bukanlah prioritas dan keuntungan akan ditanamkan kembali pada usaha untuk ekspansi moneter. Pengusaha dari usaha bisnis sosial mencari investor yang tertarik untuk menggabungkan antara keuntungan finansial dan sosial pada investasi mereka.

C. MODEL ASIA

Salah satu usaha sosial di Asia yang paling terkenal adalah Grameen Bank, lembaga keuangan mikro yang dimulai oleh Profesor Muhammad Yunus di Bangladesh pada tahun 1983. Bank ini membuat pinjaman kecil kepada orang miskin yang memungkinkan mereka

untuk membangun bisnis mereka dan mengangkat diri mereka dari kemiskinan. Hanya dalam 20 tahun, Grameen Bank telah memperluas jangkauannya ke lebih dari 2.500 cabang di seluruh Bangladesh. Metode ini juga diterapkan dalam proyek-proyek di 58 negara, termasuk Amerika Serikat, Kanada, Perancis, Belanda dan Norwegia. Memang, lembaga keuangan mikro di antara usaha sosial yang paling dikenal di seluruh dunia dan secara keseluruhan menarik investasi sosial yang signifikan. Pada tahun 2006, Profesor Yunus dan Bank nya bersama-sama dianugerahi hadiah Nobel Perdamaian.

Di Singapura, sejarah usaha sosial dapat ditelusuri kembali ke setidaknya era 1925, di mana koperasi pertama di Singapura didirikan (Singapore National Co-operative Federation, 2011a). Pada saat itu, tidak ada bank atau lembaga keuangan lain yang bisa berpaling ketika pekerja membutuhkan bantuan keuangan. Oleh sebab itu, mereka bersatu untuk membentuk koperasi sebagai bentuk gotong royong. Memang, dalam 15 tahun antara tahun 1925 dan 1940, lebih dari 43 penghematan dan pinjaman masyarakat dibentuk untuk memenuhi kebutuhan PNS, guru, petugas, dan mereka yang bekerja di sektor swasta (Singapore National Co-operative Federation, 2011a). Sementara itu, koperasi adalah bentuk lebih mapan perusahaan sosial di Singapura. Bukan berarti mereka merupakan satu-satunya entitas tersebut. Pada akhir tahun 2013, setidaknya ada 200 organisasi - perusahaan swasta, perusahaan publik tertentu, perseroan terbatas dan lain-lain yang mengidentifikasi diri sebagai usaha sosial. Hal ini mungkin adalah peremehan karena selain dari 85 koperasi dalam sampel, mungkin ada banyak organisasi lain dengan tujuan dan model bisnis serupa, tetapi yang tidak menyebut diri usaha sosial. Penerima manfaat yang ditargetkan pada usaha sosial termasuk ibu rumah tangga, orang kurang mampu, orang dengan gangguan cacat, serta orang tua penyandang cacat. Selain itu, mengingat lokasi geografis strategis Singapura dan kemakmuran relatif baik, sejumlah perusahaan sosial secara khusus diatur di sini untuk menargetkan penerima manfaat di wilayah tersebut.

Dalam konteks Asia, pemerintah memainkan peran penting pada model yang muncul dari usaha sosial. Perdagangan organisasi non-profit, perusahaan berbasis masyarakat, usaha sosial koperasi nirlaba, serta integrasi kerja adalah model yang paling populer yang muncul di Asia Timur (Defourny & Kim, 2011). Selain itu, model subsidi silang, model pendapatan dan bisnis yang dikembangkan bersama – sama, diakui sebagai kekuatan pendorong utama di antara perusahaan sosial di Asia Selatan (Krlev, 2012)

(1) Trading NPO

Alih – alih berasal dari organisasi nirlaba yang besar, pemerintah memainkan peran penting dalam mempromosikan masyarakat sipil dalam menghadapi tantangan sosial. Pemerintah membentuk kemitraan dengan organisasi nirlaba untuk memberikan berbagai layanan publik. Model ini mencakup komersialisasi pelayanan public yang dapat memberikan kesempatan bagi organisasi nirlaba untuk mendirikan entitas nirlaba baru untuk alasan kelayakan finansial (Defourny & Kim, 2011).

Di Korea Selatan, sejak tahun 1980-an, sektor nirlaba telah menarik minat besar, dan banyak studi telah melaporkan pertumbuhan sektor nirlaba. Subsidi pemerintah ternyata memiliki efek positif pada pembentukan organisasi nirlaba baru. Mengingat kurangnya sumber daya lainnya, subsidi pemerintah dapat dianggap sebagai sumber daya yang sangat menarik untuk pertumbuhan nirlaba. Di sisi lain, pengeluaran sosial pemerintah menunjukkan efek negatif pada pembentukan organisasi nirlaba baru. Hal ini dapat diartikan bahwa di Korea, peningkatan pengeluaran pemerintah membuat sedikit ruang untuk organisasi nirlaba untuk memainkan peran publik, seperti pelayanan sosial (Lee, 2008)

Mengenai hubungan antara LSM dan organisasi pendanaan, LSM dan kelompok aktivis mengharuskan untuk menghormati filosofi mereka sendiri serta tanah di mana mereka berdiri. Cara yang digunakan oleh LSM dan aktivis harus konsisten dengan nilai-nilai yang mereka anut. Raison d'etre harus tercermin dalam cara mereka bertindak: dengan transparansi, objektivitas dan keadilan. Manajemen etis dan bertanggung jawab melibatkan kesesuaian antara kata dan perbuatan. Kelompok penekan, dan juga media dan pemerintahan serta administrasi, seharusnya memiliki pengecualian terhadap prinsip dasar ini (Fassin, 2009).

(2) Integrasi kerja perusahaan sosial

Pemerintah di Asia mendorong organisasi untuk mengurus orang yang mudah diserang. Model perusahaan sosial ini dapat memenuhi misi melalui berbagai sumber, seperti dukungan pemerintah, gerakan koperasi, perusahaan swasta, dan kegiatan berbasis masyarakat. Pendekatan ini mungkin dapat dimasukkan dalam kategori lain tetapi dengan kelompok sasaran tertentu (Defourny & Kim, 2011).

Di Indonesia, para donor muslim pada umumnya mungkin datang dengan beberapa konteks yang unik. Misalnya, alasan utama mereka dalam beramal adalah untuk membantu orang miskin. Kedua, meskipun preferensi pemberian melalui saluran informal, "portfolio" memberi melalui berbagai badan amal Islam juga diamati antara donor Muslim. Ketiga, sebagian besar donor masih muda dan berpendidikan, mereka yang menyumbang merupakan mereka yang berpenghasilan menengah. Keempat, para donor secara signifikan dipengaruhi oleh motif intrinsik seperti rasa tanggung jawab untuk membantu orang miskin, keinginan untuk membuat perubahan, dan kepuasan diri dalam memberi dalam rangka amal. Akhirnya, ada indikasi kuat bahwa donor akan meningkatkan sumbangan bahkan selama krisis ekonomi (Kasri, 2013).

(3) Usaha koperasi nirlaba

Model koperasi Asia berbeda dengan model di Amerika Serikat atau Jerman, yang menganggap bahwa koperasi melayani anggota mereka. Di Asia, lembaga koperasi muncul dengan tujuan sosial yang lebih luas. Koperasi baru juga muncul dengan kelompok sasaran yaitu mereka yang dapat menemukan jalan keluar sendiri (Defourny & Kim, 2011). Di Cina, koperasi baru dapat dibangun sendiri dengan bantuan masyarakat di daerah setempat. Seiring dengan kebutuhan pelatihan yang berkelanjutan, khususnya bagi para pemimpin untuk dapat menjelaskan manfaat dan tanggung jawab keanggotaan koperasi pada calon anggota dan untuk memahami kebutuhan transparansi dan partisipasi demokratis dalam pengambilan keputusan, hal itu adalah penting untuk mendapat masukan dari organisasi yang memiliki pengetahuan yang baik tentang kinerja dan kondisi koperasi di daerah setempat. Shandan federasi koperasi memainkan peran penting dalam upaya ekspansi ke masyarakat sebagai pelajaran dari studi pendekatan partisipatif untuk meningkatkan pembangunan koperasi di pedesaan (Saunders, 2012).

Sebagai usaha masyarakat, koperasi memungkinkan individu dengan kekayaan minimal untuk mendapat pelayanan dari mereka dan kemudian mengklaim kepemilikan kepada mereka dengan pelaksanaan hak – hak demokratis. Hal ini membuat mereka cocok di negara berkembang seperti Filipina, di mana solusi yang layak untuk memberdayakan masyarakat miskin memerlukan kebersamaan, *self-help*, dan otonomi. Namun, koperasi tidak pernah berjalan tanpa adanya masalah, kecuali mereka memeriksa perilaku mereka dan belajar dari pengalaman perusahaan lain. Sebuah koperasi kecil dan terbelakang yang memiliki tujuan untuk merger, harus merencanakan bagaimana cara terbaik untuk

melaksanakan kegiatan yang diinginkan. Motif kegiatan ini harus jelas untuk semua anggota koperasi. Kehati – hatian dalam memilih mitra merger yang potensial juga harus diperhatikan. Setelah tiba di kesepakatan untuk merger, hak dan kewajiban tertentu harus diubah untuk mengakomodasi budaya organisasi dan tuntutan dari dua belah pihak. Pada tahap ini, komunikasi akan memainkan peran penting dalam menetapkan kemitraan yang kreatif. Ini akan menciptakan budaya transparansi dan keterbukaan, yang akan memungkinkan mereka untuk mencapai suatu tujuan terpadu (Valle & Rosales, 2013).

(4) Usaha sosial yang berasal dari kemitraan nirlaba dan non nirlaba

Di Asia, pemerintah mendukung kemitraan antara perusahaan swasta dan organisasi nirlaba. Inisiatif ini juga berasal dari perusahaan swasta dengan CSR mereka. Hal ini mungkin datang dengan perusahaan sosial baru untuk memenuhi misi sosial (Defourmy & Kim, 2011). Dalam artikel ini, kami berpendapat bahwa karena ukuran dan penekanan dalam menangani masalah sosial eksternal, hubungan antara dengan perusahaan sosial, kepedulian sosial, dan tindakan lebih kompleks daripada untuk mengetahui apakah organisasi ini terlibat dalam CSR. Dalam konteks ini, kita mengidentifikasi sejumlah penanda CSR internal yang dapat diterapkan untuk mengukur sejauh mana praktik CSR internal yang sedang diamati. Pertimbangan ini mungkin berlawanan dengan bukti bahwa kegiatan CSR berbasis masyarakat berkembang secara baik di sektor swasta usaha kecil menengah (UKM) (Observatorium Eropa UKM, 2002). Situasi yang dapat direplikasi dalam usaha sosial, terutama yang memiliki bagian dari usaha mikro, tertanam dalam masyarakat lokal. Kami menempatkan penekanan khusus pada implikasi bagi manajemen karyawan.

Namun, inti dari pengorganisasian ini adalah posisi etika yang jelas dan kebijakan yang berkaitan dengan manajemen formal serta informal terhadap seseorang yang bersangkutan. Selanjutnya, posisi etika ini harus lebih dikemas secara jelas. Prinsip – prinsip CSR berkaitan tidak hanya dari perilaku karyawan terhadap kelompok klien dan etos inti organisasi, tetapi juga tanggung jawab organisasi terhadap karyawan, dan antara karyawan yang satu dengan lainnya. Hal ini menyajikan aspek yang paling menantang bagi usaha sosial karena keterbatasan sumber daya dan kesempatan untuk merefleksikan nilai – nilai yang tertanam, seperti etika. Selain itu, perjanjian formal mencerminkan praktek kerja dapat dilawan sebagai reaksi dari manajemen kewirausahaan. Namun, ada kesempatan

untuk mendorong praktek – praktek ini, yaitu melalui kontrak eksternal dan kemitraan pengembangan usaha (Cornelius & Tordres, 2008).

(5) Community development enterprise

Model ini berkaitan dengan pengembangan ekonomi lokal, terutama di daerah pedesaan yang kurang menguntungkan. Istilah masyarakat mengacu pada beragam kelompok yang mendirikan perusahaan kepemilikan berbasis masyarakat dalam mengelola sumber daya lokal (Defourmy & Kim, 2011). Analisis kebutuhan sangatlah penting bagi manajer usaha kecil untuk dapat melakukan perannya dengan baik. Sebagai pemecah masalah, mereka perlu mengidentifikasi masalah yang ada di masyarakat secara akurat. Apa perubahan yang diperlukan di dalam masyarakat? Apakah masalah yang dihadapi masyarakat? Cara biasanya digunakan adalah menunggu pengaduan dari anggota masyarakat. Akan tetapi, ini lebih merupakan pendekatan yang sama dengan kinerja pemadam kebakaran. Pemadam kebakaran akan memadamkan kebakaran jika ada kebakaran. Pendekatan ini lebih kearah pendekatan reaktif daripada proaktif. Hal ini belum tentu akan membawa mereka kepada peningkatan kualitas hidup yang mereka dambakan. Jenis-jenis program atau pelatihan yang telah mereka lakukan harus didasarkan pada kebutuhan yang sesuai. Demikian pula, masalah yang mereka pecahkan mungkin bukanlah upaya jangka panjang, tetapi lebih berusaha untuk membantu dalam memecahkan masalah sehari – hari atau jangka pendek (Mohamad & Silong, 2010).

Dengan energi dan komitmen dari sektor, dan dengan debat yang menegangkan seperti pada jurnal ini, serta adanya pemerintah yang memainkan perannya sebagai mitra, saya percaya bahwa usaha sosial dapat memiliki dampak yang sangat besar. Hal ini bukan hanya sebagai model bisnis, tetapi juga gerakan sosial (Miliband, 2007).

Dacanay mengusulkan tiga model usaha sosial berbasis Filipina, yaitu model kontrol, model kolaborasi, dan model pemberdayaan. Model kontrol melibatkan masyarakat kurang mampu sebagai penerima manfaat pasif, tidak seperti dua model lain yang melibatkan masyarakat kurang mampu sebagai mitra. Model kolaborasi melibatkan masyarakat miskin sebagai mitra transaksional; mereka menyediakan layanan transaksional bagi masyarakat kurang mampu untuk secara efektif melakukan peran sebagai pekerja, pemasok, klien atau pemilik, dan sebagai mitra dalam usaha sosial dan manajemen rantai pasok. Model pemberdayaan melibatkan masyarakat kurang mampu sebagai mitra transformasional: mereka menyediakan layanan transaksional dan transformasional sebagai

peserta dalam pemerintahan dalam komunitas mereka, sektor, serta masyarakat (Dacanay M. , 2012).

5.2 STUDI KASUS KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DI JAWA TIMUR

Pada bagian ini akan diperlihatkan hasil interview awal dengan pelaku kewirausahaan di Jawa Timur pada empat studi kasus penting. Kajian terhadap *game theory* tidak dilakukan pada hasil penelitian tahun pertama ini dan akan dilaporkan pada penelitian pada tahun kedua. Pada tahun pertama ini, hasil interview terkait kewirausahaan sosial di enam studi kasus diperlihatkan sebagai berikut.

Studi Kasus 1: Kebun Binatang Surabaya

Kebun binatang mendefinisikan institusinya sebagai organisasi nirlaba dengan tujuan menyediakan tempat rekreasi, pendidikan, penelitian, serta konservasi. Oleh karena itu, organisasi lebih memilih yayasan sebagai bentuk organisasinya, yang dinamai Yayasan Taman Flora dan Satwa Surabaya. Keunikan dari institusi ini adalah adanya hubungan antara sektor pemerintahan, swasta, serta sektor lainnya. Kebun binatang Surabaya diakui sebagai warisan kota Surabaya yang didirikan pada tahun 1916, ketika pemerintahan kolonial Belanda masih menguasai Surabaya.

Bapak Komer adalah pendiri kebun binatang ini. Dia adalah seorang kolektor hewan eksotik Belanda, yang memiliki tujuan untuk menyelamatkan koleksi hewannya. *Dutch Railway Corporation* menyediakan tanah untuk organisasi ini. Namun, kebun binatang ini ditutup pada tahun 1924 setelah perusahaan kereta ini mengalami kesulitan. Kemudian, walikota Surabaya, Dijkerman, mengambil alih kepemilikan lahan dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu, manajemen datang ke komunitas kebun binatang dan Hompes menjadi kepala dari kebun binatang tersebut. Setelah terjadinya perang independen pada tahun 1940-an, pemerintah Indonesia menasionalisasikan semua perusahaan asing termasuk kebun binatang ini (Dick, 2002). Kebun binatang ini kemudian beroperasi di bawah manajemen masyarakat setempat. Pemerintah Kota Surabaya menyediakan lahan sebesar 15 hektar untuk kebun binatang ini. Oleh karena itu, untuk menjaga keberlangsungan kebun binatang ini, organisasi memperoleh dana dari penjualan tiket masuk. Dengan harga penjualan tiket yang terjangkau, yaitu sebesar \$2 per orang,

kebun binatang menggunakan uang tersebut untuk merawat hewan – hewan yang ada di dalamnya dan menyediakan rekreasi bagi warga Surabaya.

Kebun binatang ini mengklaim sebagai kebun binatang dengan koleksi hewan paling beragam di Asia Tenggara. Mulai dari harimau Sumatra yang terancam punah, orangutan, komodo, hingga macam – macam jenis burung langka ada di kebun binatang ini. Kebun binatang Surabaya ini akan menjadi tempat yang sangat menakjubkan jika saja hewan yang ada di dalamnya tidak hidup dalam kesusahan. Selain itu, kebun binatang juga memainkan peran penting untuk daerah hijau di kota Surabaya yang terbuka untuk umum. Pengunjung diperbolehkan untuk mengunjungi taman satwa untuk melihat binatang yang dipamerkan. Selain memiliki tujuan untuk menarik wisatawan dan fasilitas rekreasi, ada peraturan yang mengamanatkan bahwa kebun binatang harus memberikan program edukasi serta studi konservasi, dan terlibat dalam program penangkaran. Di Indonesia, peran kebun binatang dalam konservasi keanekaragaman hayati menjadi kewajiban hukum berdasarkan Peraturan Menteri Kehutanan P53/Menhut II/2006. Peraturan ini mengatur agar setiap kebun binatang di Indonesia berperan sebagai ‘bahtera’ dengan tujuan konservasi. Namun, sangat disayangkan, kebun binatang ini menemui masa kritis di akhir tahun 2000-an.

Ini merupakan transisi kepemimpinan yang buruk, di mana adanya konflik manajemen yang timbul pada organisasi ini. Konflik yang terjadi ini pada akhirnya berakhir di ranah pengadilan. Selama konflik ini masih terjadi, tidak ada yang menhandel kebun binatang ini. Pada tahun 2010, angka pendapatan dari organisasi ini turun sebesar 5,7%, padahal tahun sebelumnya angka pertumbuhan pendapatan dari organisasi ini adalah sebesar 12% dan 23%. *Return on asset* adalah sekitar 3% bahkan lebih rendah dari tingkat suku bunga, sebesar 5%. Akhirnya, Pemerintah Kota Surabaya mengambil alih manajemen kebun binatang dan menyediakan uang yang cukup untuk mengelola kebun binatang tersebut pada (Pratono, Lopez, & Saputra, 2014).

Studi Kasus 2: Koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya

Model kewirausahaan sosial lainnya yang ada di Jawa Timur adalah koperasi, yang diperkenalkan sejak era pemerintahan presiden Suharto. Di Surabaya, Koperasi Setia Bhakti Wanita didirikan pada 1978. Inisiatif berasal dari Ibu Syafri Ilyas, seorang ibu rumah tangga yang mengumpulkan sekelompok ibu-ibu rumah tangga untuk melakukan aktivitas simpan pinjam. Aktivitas informal simpan pinjam seperti ini biasa dilakukan di

lingkungan Surabaya, dan juga dilakukan secara umum di Jawa. Aktivitas simpan pinjam ini biasanya dikenal sebagai microfinance. Dengan dukungan dari dinas koperasi pemerintah kota Surabaya, Ibu Syafri memperkenalkan model koperasi simpan pinjam, yang sejalan dengan agenda ekonomi pemerintah. Organisasi ini fokus pada bisnis microfinance yang memberikan pinjaman kepada ibu-ibu rumah tangga untuk pengembangan usaha mikro yang digeluti. Para ibu yang menjadi anggota koperasi ini diijinkan untuk mengakses pinjaman dengan tanggungjawab mengembalikan dana tersebut untuk kelangsungan pinjaman berikutnya kepada anggota lainnya. Pada 1988, jumlah anggota koperasi ini mencapai 3.431 orang dengan kelompok sebanyak 270 kelompok koperasi (Panggabean, 2000). Pada 2008, jumlah modal yang berhasil diakumulasi mencapai lebih dari Rp 74 triliun. Jumlah modal ini terus meningkat menjadi Rp 145 triliun pada 2014 dengan jumlah anggota lebih dari 15.000 orang dan jumlah pekerja tetap lebih dari 80 orang.

Studi Kasus 3: Indonesia Medica Malang

Indonesia Medica Malang merupakan sebuah inisiatif kewirausahaan sosial dalam bidang kesehatan. Inisiatif ini dimulai dari sekelompok dokter muda yang tergerak untuk mempromosikan inovasi kesehatan kepada masyarakat. Organisasi ini memastikan keberlangsungan kegiatannya dengan menargetkan sejumlah profit. Ide dibalik inisiatif terletak pada sisi spiritual sebagai nilai dasar dari organisasi. Dengan slogan bahwa “mental yang positif akan menghasilkan sesuatu melebihi yang diharapkan”, para dokter muda kota Malang mendirikan organisasi Indonesia Medica pada 2010. Sebuah buku berjudul “Divine Calling” menjadi ide awal para dokter muda ini menjalankan kewirausahaan sosial tersebut. Tiga prinsip utama yang dijunjung tinggi adalah pleasure, strength and meaning.

Organisasi ini mengijinkan kelompok masyarakat miskin untuk menikmati pelayanan kesehatan dengan cara menukarkan dengan sampah daur ulang seperti botol plastic, kertas, dan gelas. Masyarakat miskin mengumpulkan sampah daur ulang tersebut dengan kuantitas yang ditetapkan dan menukarkannya dengan layanan kesehatan dasar dari dokter-dokter muda di Indonesia Medica Malang. Masyarakat datang ke klinik kesehatan tersebut setiap sabtu dengan membawa sampah daur ulang dan mereka mendapatkan layanan dasar berupa cek kesehatan, tes darah, dan obat-obatan. Kegiatan bisnis di inisiatif kewirausahaan sosial ini dimulai ketika mendapatkan dukungan dana dari AusAID. Saat

ini, asuransi kesehatan dengan jaminan sampah merupakan satu-satunya program yang dijalankan. Aliran kas organisasi ini terletak pada sistem manajemen sampah-nya untuk mendukung keberlangsungan jalannya organisasi.

Studi Kasus 4: Bina Swadaya

Studi kasus keempat ini memiliki kantor pusat di Jakarta tetapi memiliki cabang di Jawa Timur dengan perkembangan yang pesat. Penulis memasukan kasus Bina Swadaya ini sebagai bagian dari studi kasus untuk menunjukkan kesuksesan kewirausahaan sosial ini bagi perkembangan di Indonesia dan khususnya di Jawa Timur.

Bina Swadaya adalah agen pembangunan yang didirikan pada tahun 1967 dengan bentuk hukum berupa yayasan. Selama pemerintahan Soeharto, organisasi ini membentuk kemitraan dengan pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan kegiatan yang menghasilkan pendapatan berbasis masyarakat di daerah yang luas, seperti agribisnis, keuangan mikro, lingkungan, dan pariwisata (Bina Swadaya, 2014). Salah satu kelompok yang menjadi sasaran adalah komutas petani yang sangat ingin meningkatkan intensifikasi pertanian, manajemen pasca panen, pengembangan sumber daya manusia, dan advokasi. Untuk menyebarkan informasi, organisasi ini menerbitkan sebuah majalah pertanian pada tahun 1969 yang dikenal dengan majalah TRUBUS.

Majalah ini menemui kesulitan pada tahap awal penerbitan majalah tersebut. Pertama, petani yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah, memiliki kebiasaan membaca yang buruk. Kedua, sulit untuk menemukan kontributor yang memiliki kemampuan dalam menyediakan artikel yang berkualitas tinggi bagi para petani yang tidak memiliki pendidikan yang cukup. Isu lainnya adalah tingginya biaya distribusi untuk majalah tersebut bisa sampai kepada para petani. Selain itu, organisasi juga menemukan kesulitan untuk dipromosikan oleh perusahaan pertanian. Oleh karena itu, organisasi mengubah target konsumennya dari petani ke konsumen yang lebih mampu yang memiliki hobi bercocok tanam. As the business emerged, organisasi ini mendirikan perseroan terbatas pada tahun 1980, yaitu PT Penebar Swadaya. Sejak tahun 1999, organisasi menganggap bahwa pendekatan kewirausahaan adalah salah satu cara untuk meningkatkan program pemberdayaan masyarakat mandiri. Pada tahun 2005, perusahaan mulai menerbitkan beberapa majalah lainnya, yaitu Penebar Plus, Griya Kreasi, dan Cif. Pada tahun 2006, PT Trubus Media Swadaya ditunjuk untuk menangani pendistribusian. Pada tahun 2012, perusahaan mengelola 668 lembaga di 32 provinsi (Oriza, 2014).

Majalah ini bukanlah satu – satunya bisnis yang dijalankan. Untuk merespon keinginan dari komunitas, organisasi mendirikan perusahaan toko tanaman, yaitu PT Trubus Mitra Swadaya. Toko yang diberi nama Toko Trubus ini, menyediakan berbagai macam tanaman kecil serta buah – buahan untuk komunitas pencinta tanaman. Dengan bentuk badan hukum perseroan terbatas, toko pertama didirikan di Jakarta Pusat. Pada tahun 2012, ada lebih dari 15 toko yang tersebar di wilayah Jakarta, Bogor, Bandung, Semarang, Yogyakarta, dan Surabaya. Selain itu, organisasi juga mengelola 15 perusahaan terbatas lainnya mulai dari bisnis keuangan mikro, agribisnis, pariwisata, dan pengembangan masyarakat. Secara keseluruhan, organisasi telah menghasilkan 20 milyar rupiah (2 milyar USD) per tahun dengan lebih dari 1.000 pekerja (Adi, 2011).

Studi Kasus 5: Yayasan Wisnu

Studi kasus keempat ini berasal dari Bali, tetapi menjadi salah satu inisiatif kewirausahaan sosial yang patut dicontoh oleh Jawa Timur dalam perkembangan kewirausahaan sosial di Jawa Timur.

Yayasan Wisnu adalah organisasi non-pemerintah yang berbasis di Bali dan didirikan pada tahun 1993. Organisasi ini menaruh perhatian kepada lingkungan dan pengelolaan sumber daya untuk menanggapi masalah lingkungan yang terjadi di Bali, terutama sebagai akibat dari industri pariwisata besar – besaran yang ada di Bali. Organisasi ini telah bekerja pada dalam bidang lingkungan serta transformasi sosial untuk mengoptimalkan sumber daya masyarakat melalui program pemberdayaan masyarakat, pendidikan, komunitas, dan pengelolaan data. Aktivitas kampanye pertama diprakarsai oleh yayasan Wisnu pada tahun 1993 dan membahas mengenai pengelolaan sampah. I Made Suarnatha, Direktur Eksekutif sekaligus pendiri organisasi ini, menyebutkan bahwa selama era Soeharto, LSM harus selalu berhati – hati dalam bekerja serta menghindari konflik yang mungkin dapat terjadi. Akan tetapi, pada saat yang sama, hal mengenai pengelolaan sampah juga sangat membutuhkan respon yang cepat karena industri pariwisata yang besar menghasilkan limbah dalam jumlah besar. Yayasan yang bekerja dalam kampanye tentang pengelolaan sampah ini, juga mengelola limbah di berbagai hotel di Bali untuk menghasilkan pendapatan yang akan digunakan sebagai biaya operasional yayasan tersebut.

Setelah jatuhnya rezim Soeharto, fokus dari organisasi ini beralih ke pemberdayaan masyarakat, organisasi masyarakat, pemetaan sumber daya alam dan sumber daya manusia

di tingkat masyarakat, dan bekerja pada komunitas ekonomi. Kegiatan ini melibatkan beberapa desa serta penduduk desa, dan juga kepariwisataan Bali, mendorong Yayasan Wisnu untuk bekerja dengan masyarakat mengembangkan pariwisata berbasis lingkungan, dengan 4 desa di Badung, Klungkung, dan Karangasem Municipality (Putro, 2011). Pendekatan ini memungkinkan komunitas bertanggung jawab atas komunitas serta potensi pariwisata mereka sendiri, serta menghasilkan pendapatan dari usaha pariwisata yang mereka kelola untuk kepentingan masyarakat dan koperasi lokal yang telah ditentukan. Keempat desa tersebut pada akhirnya berubah menjadi *Village Eco Tourism Network*. Yayasan Wisnu telah berkembang dengan berbagai kegiatan dan entitas dalam menjalankan bisnisnya, seperti bisnis kuliner, termasuk mempromosikan kopi khas Bali dengan kualitas tinggi, memberikan pelatihan dan konsultasi, yang dapat menghasilkan pendapatan guna kepentingan komunitas mereka.

Yayasan Wisnu juga mendirikan CV Jimbaran Lestari pada tahun 1996 yang berhubungan dengan pengelolaan limbah padat untuk mengatasi permasalahan sampah di Ubud, Bali. Beberapa hotel menjual limbah makanan mereka pada peternak babi lokal, namun permintaan akan limbah tersebut sangat fluktuatif. Untuk merespon keluhan mengenai masalah sampah, Yayasan Wisnu memberikan dukungan melalui pemberian edukasi kepada manajemen perhotelan serta kontraktor sampah lokal untuk mendaur ulang dan membuat kompos. InterContinental juga memberikan penekanan mengenai masalah asap yang timbul akibat pembakaran sampah. Hasil rapat antara Intercontinental, Yayasan Wisnu, dan kontraktor sampah adalah dengan didirikannya CV Jimbaran Lestari. Baru – baru ini, CV ini bekerja sama dengan 15 hotel yang ada di Jimbaran (MacRae, 2012).

Studi Kasus 6: Monica Hijau Lestari

PT Monica Hijau Lestari adalah franchisee Body Shop Indonesia. Suzy Hutomo, pemilik dari perusahaan ini, tumbuh dari lingkungan bisnis keluarga yang mengelola salah satu perusahaan ritel terbesar, yaitu Matahari *Department Store*. Perusahaan memilih untuk melakukan *franchise* pada perusahaan mencari laba yang didirikan oleh Anita Roddick karena Body Shop dianggap sebagai usaha sosial yang menkampanyekan lingkungan dan isu sosial. Perusahaan ini menggunakan strategi harga yang berharga untuk aktivitas sosial tersebut. Di seluruh dunia, *franchisor* memiliki lebih dari 2.600 lokasi ritel di 65 negara, termasuk jaringan *franchise* lebih dari 1.500 toko (Franchise Direct, 2014).

Body Shop Indonesia mengimpor 95% produknya dari UK dan bisnis lokal kecil menyediakan aksesorisnya. Perusahaan ini bekerja sama dengan *Indonesian Women National Commission* untuk meningkatkan program pemberdayaan wanita. Perusahaan ini juga menggelar bazar amal untuk mendukung korban bencana alam seperti gempa bumi, banjir, tanah longsor, dan lain – lain. Ini mengambil keuntungan yang didapatkan dari diskon khusus produk yang ditawarkan. Even ini mendapatkan 312 milyar rupiah di tahun 2003, 72 milyar rupiah di tahun 2004, 419 milyar rupiah di tahun 2005, dan 240 milyar rupiah pada tahun 2007. Edukasi lingkungan menjadi perhatian utama perusahaan ini melalui mekanisme promosi “*reduce, reuse, and recycle*” untuk semua barang. Lebih dari 600.000 anggota Body Shop terlibat pada program ini.

Program keanggotaan merupakan cara perusahaan untuk menjaga loyalitas pelanggan. Dengan menjadi member dari Body Shop, pelanggan akan lebih memiliki pengetahuan dan terhubung dengan baik dengan perusahaan. Oleh karena itu, pelanggan diharapkan akan lebih memiliki daya beli yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dengan menukarkan tiga kemasan bekas pakai, anggota akan mendapatkan lima poin dan dapat ditukarkan dengan hadiah secara cuma – cuma. Sebelumnya, pelanggan diharuskan menukarkan 25 kemasan baru akan mendapatkan hadiah. Di bawah kebijakan yang baru, Body Shop melihat adanya kenaikan aktivitas keanggotaan serta loyalitas pelanggan. Program keanggotaan ini sangatlah penting bagi Body Shop. Pendapatan dari program ini diharapkan dapat menembus 70 persen dari total pendapatan.

BAB 6

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji peran kewirausahaan sosial dalam transformasi lingkungan masyarakat di Jawa Timur. Belum adanya konsensus tentang definisi kewirausahaan sosial di tingkat dunia maupun di Indonesia menjadikan penelitian ini penting dalam kontribusi terhadap literatur dan penerapan model kewirausahaan sosial di Indonesia, khususnya Jawa Timur. Berlandaskan pada konsep kewirausahaan yang sedang berkembang, penelitian ini mengkaji kewirausahaan sosial untuk penerapan di Indonesia.

Kajian dimulai dengan kajian teoritis terhadap konsep kewirausahaan dan kewirausahaan sosial. Pada kajian teoritis tentang konsep kewirausahaan mencakup tiga perspektif utama kewirausahaan, orientasi kewirausahaan, dan modal sosial dalam kewirausahaan. Sementara, kajian teoritis tentang kewirausahaan sosial meliputi kerangka teori kontigensi, kerangka teori berbasis sumber daya, konsep-konsep kewirausahaan sosial yang ada dan berkembang saat ini, inisiatif kewirausahaan sosial dunia, dan konsep kewirausahaan sosial di Jawa Timur.

Setelah kajian teoritis, penelitian studi kasus ditampilkan pada Bab 5 terkait kasus-kasus kewirausahaan sosial yang ada di Jawa Timur dengan mengambil enam studi kasus penting. Keenam studi kasus tersebut adalah kasus Kebun Binatang Surabaya, kasus Koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya, kasus Indonesia Medica Malang, kasus Bina Swadaya, kasus Yayasan Wisnu, dan Monica Hijau Lestari. Keenam kasus ini memperlihatkan inisiatif yang dilakukan kelompok masyarakat dalam kewirausahaan sosial untuk memberikan manfaat bagi masyarakat setempat.

Hasil dari kajian teoritis dan studi kasus rencananya akan dibukukan dalam sebuah buku referensi untuk dipublikasikan, dengan dukungan dana dari DIKTI atau British Chievening Awards.

Tahapan selanjutnya pada tahun kedua adalah memformulasikan model kewirausahaan sosial di salah satu studi kasus yang ada, dengan pendekatan game theory. Kajian akan mengarah pada pengembangan model dan aplikasi empiris untuk studi kasus salah satu daerah di Jawa Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- 3
Adi, T. (2011, April 11). Social Entrepreneur Bambang Ismawan. *Kontan* .
Bina Swadaya. (2014). *The History of Bina Swadaya*. Jakarta: Bina Swadaya.
Dick, H. (2002). *Surabaya, City of Work: A Socioeconomic History 1900-2000*. Ohio: Ohio University Press.
Franchise Direct. (2014). *Franchise Europe Top 500 - The Body Shop*. Retrieved February 20, 2015, from The Body Shop:
<http://www.franchisedirect.co.uk/top500/thebodyshop/44/67/>
MacRae, G. (2012). Solid waste management in tropical Asia: what can we learn from Bali? *Waste Management & Research* , 30 (1), 72-92.
Oriza, I. D. (2014). *Business as an agent of world benefit*. Case Western Reserve University. Ohio: Weatherhead School of Management.
Pratono, A., Lopez, M., & Saputra, R. (2014). Surabaya Zoo: a social enterprise on the cross road. *Emerald Emerging Market Case Studies* , 4 (2), 1-13.
Putro, H. (2011, February 16). People want to manage their own villages. *Kompas* .
- 3
Adi, T. (2011). Social Entrepreneur Bambang Ismawan. *Kontan*, 11 April 2011.
Bina Swadaya. (2014). *The History of Bina Swadaya*. Jakarta: Bina Swadaya.
Bojica, A. M., Fuentes, M. M., dan Gomez-Gras, J. M. (2011) "Radical and Incremental Entrepreneurial Orientation: the Effect of Knowledge Acquisition", *Journal of Management and Organization* 17(3): 326-343.
24
Bornstein, D. (2007) *How to Change the World: Social Entrepreneur and the Power of New Ideas*, Updated Edition, New York: Oxford University Press.
2
Borzaga, C. Depedri, S dan E. Tortia (2010), "The Growth of Organizational Variety in Market Economies: The case of Social Enterprises", *Euricse Working Papers*, N. 003 | 10
Branthwaite, A., & Patterson, S. (2011). The power of qualitative research in the era of
37 social media. *Qualitative Market Research*, 14(4), 430-440
Broadbent, J., & Laughlin, R. (2003). Public private partnerships: An introduction.
19 *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(3), 332-332.
Cardon, M.S., Foo, M., Shepherd, D., and Wiklund, J. (2012). "Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion is a Hot Topic", *Entrepreneurship Theory and Practice*
8 36(1): 1-10.
Chan, K., Kuan, Y., dan Wang, S. (2009). "Similarities and divergences: comparison of social enterprises in Hong Kong and Taiwan", *Social Enterprise Journal* 7(1): 33-49.
Defourmy, J. dan Kim, S. (2011). "Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: a
14 Cross-Country Analysis", *Social Enterprise Journal*, Vol. 7(1) pp. 86 – 111
Dejardin, M. (2011). Linking net entry to regional economic growth. *Small Business
28 Economics*, 36(4), 443-460.
Diaz-Foncea, M. dan Marcuello, C. (2012). Social Enterprises and Social Markets: Models and New Trends, *Services Business* 6(1): 61-83
Dick, H. (2002). *Surabaya, City of Work: A Socioeconomic History 1900-2000*. Ohio: Ohio University Press.

- Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper&Row Publishers Inc.
- Elson, P.R. and Hall, P. V. (2012), "Canadian Social Enterprises: Taking Stock", *Social Enterprise Journal*, Vol. 8 (3): 216-236.
- Fagerberg, J., Fosaas, M., Bell, M., Martin, B.R., (2011). "Christopher Freeman: social science entrepreneur", *Research Policy* 40 (7): 897-916
- Franchise Direct. (2014). *Franchise Europe Top 500 - The Body Shop*. Retrieved February 20, 2015, from The Body Shop: <http://www.franchisedirect.co.uk/top500/thebodyshop/44/67/>
- Graebner, M. E. (2009). "Caveat Venditor: Trust Asymmetries in Acquisitions of Entrepreneurial Firms", *Academic of Management Journal* 52 (3): 435-472.
- Gunawan (2013). "Eco-sustainable Campus: Perancangan Assessment Tool dan Implementasinya", *Laporan Penelitian Riset Unggulan Perguruan Tinggi DIKTI*.
- Hockerts, K. (2010). "Social Entrepreneurship between Market and Mission", *International Review of Entrepreneurship* 8(2): 177-198.
- Jaffe, J., & Koditschek, T. (2001). [Striking a bargain: Work & industrial relations in industrial England, *Labour*, 48, 308-310.
- Klomp, J., & Jakob, D. H. (2013). Political regime and human capital: A cross-country analysis. *Social Indicators Research*, 111(1), 45-73.
- Lumpkin, G.T., Moss, T.W., Gras, D.M., Kato, S., dan Amezcua, A.S. (2013). "Entrepreneurial Processes in Social Contexts: How are They Different, if at All?", *Small Business Economics* 40(3): 761-783..
- Lundqvist, M.A. and Williams, K.L. (2010). "Promises of Societal Entrepreneurship: Sweden and Beyond", *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy* 4(1): 24 – 36.
- MacRae, G. (2012). Solid waste management in tropical Asia: what can we learn from Bali? *Waste Management & Research*, 30 (1), 72-92.
- Mauksch, S. (2012), "Beyond Managerial Rationality: Exploring Social Enterprise in Germany", *Social Enterprise Journal* 8(2): 156 – 170.
- McKenzie-Mohr, D., Lee, N.R., Schulz, P.W., and Kotler, P. (2011). *Social Marketing to Protect the Environment: What Works*. New York: Sage Publication, Inc.
- Meidiana, C., and Gamse, T. (2011). The new waste law: Challenging opportunity for future landfill operation in Indonesia. *Waste Management & Research*, 29(1), 20-28.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford: Oxford University Press.
- Nicholls, A. (2007) "The New Social Entrepreneurship. What Awaits Social Entrepreneurial Ventures?", *Equal Opportunities International* 26(7): 729 – 732.
- Oriza, I. D. (2014). *Business as an agent of world benefit*. Case Western Reserve University. Ohio: Weatherhead School of Management.
- Parkman, I. D., Holloway, S. S., dan Sebastiao, H. (2012). "Creative Industries: Aligning Entrepreneurial Orientation and Innovation Capacity" *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 14(1): 95-114.
- Pratono, A. H. (2009). "Social Entrepreneurship Approach for Community-Based Waste Management in Surabaya", paper dipresentasikan pada *the 2nd EMES International conference on Social Enterprise*, Italy.

- Pratono, A. H., dan Suyanto (2012). "Environmental Social Enterprises in Indonesia", **Laporan Penelitian Lanjutan** Lembaga Pengabdian Pada Masyarakat (LPPM), Universitas Surabaya.
- Pratono, A., Lopez, M., & Saputra, R. (2014). Surabaya Zoo: a social enterprise on the cross road. ***Emerald Emerging Market Case Studies***, 4 (2), 1-13.
- Putro, H. (2011). People want to manage their own villages. ***Kompas*** 16 Pebruari 2011.
- Renko, M., Carsrud, A., dan Brannback, M. (2009). "The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia", ***Journal of Small Business Management*** 47(3): 331-369.
- Short, J. C., Moss, T. W., dan Lumpkin, G. T. (2009). "Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities", ***Strategic Entrepreneurship Journal*** 3(2): 161–194.
- Sondhi, M.S. and Tang, C.S. (2011) "Social Enterprises as Supply-Chain Enablers for the Poor", ***Socio-Economic Planning Sciences*** 45(4):146-153
- Spear, R. (2006). "Social Entrepreneurship: a Different Model?", ***International Journal of Social Economics*** 33(5/6): 399-410.
- Suyanto dan A.H. Pratono (2013). "Innovation Success in Small Business Context: An Empirical Evidence from Indonesia", paper dipresentasikan pada ***The 10th International Symposium on Management (INSYMA)***, Bali, Indonesia.
- Tang, Z. dan C. Hull (2012). "An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceived Environmental Hostility, and Strategy Application among Chinese SMEs", ***Journal of Small Business Management*** 50(1): 132-158.
- Wu, W., Chang, M., dan Chen, C. (2008). "Promoting Innovation through the Accumulation of Intellectual Capital, Social Capital, and Entrepreneurship Orientation", ***R&D Management*** 38(3): 265-277.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., Shulman, J.M. (2009). "A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges". ***Journal of Business Venturing*** 24(5): 519–532.

LAMPIRAN 1: JUSTIFIKASI ANGGARAN PENELITIAN

Anggaran yang diusulkan untuk penelitian ini adalah sebesar Rp 15 juta. Rincian secara garis besar diperlihatkan pada tabel di bawah ini. Alokasi masing-masing pos pengeluaran telah didasarkan pada Panduan Pelaksanaan Penelitian Hibah Internal Universitas Surabaya No. 529 Tahun 2013 dan Peraturan Menteri Keuangan no. 84/PKM.02/2011.

| 1. Honor | | | | |
|---|--|-------------------------------|----------------------------------|---|
| Honor | Honor/Jam | Waktu (jam/minggu) | Minggu | Nilai Honor |
| Ketua (Suyanto, PhD) | 50000 | 3 | 17 | 2,550,000 |
| Anggota 1 (Hery Pratono, MDM) | 40000 | 2 | 14 | 1,120,000 |
| Anggota 2 (Gunawan, PhD) | 40000 | 2 | 10 | 800,000 |
| SUB TOTAL (Rp) | | | | 4,470,000 |
| 2. Bahan Habis Pakai dan Peralatan | | | | |
| Material | Justifikasi Pemakaian | Kuantitas | Harga Satuan (Rp) | Harga Peralatan Penunjang (Rp) |
| Alat Tulis Kantor (kertas, pulpen, pensil, stabile, stipo, dll) | Pembuatan kuisisioner, tabulasi, laporan | Paket | | 600,000 |
| Fotocopy referensi | Pembuatan kuisisioner dan laporan | Paket | | 1,275,000 |
| Fotocopy kuisisioner | Kuisisioner dan wawancara | 10 | 25000 | 250,000 |
| Pulpen dan notes utk peserta yang diwawancarai | Wawancara dan FGD | 10 | 25000 | 250,000 |
| Perekam Audio | Wawancara | 1 | 1200000 | 1,200,000 |
| Voucher untuk menelpon (triangulasi) | Wawancara dan Triangulasi | Paket | | 400,000 |
| Maintenance komputer pengolahan data | Pengolahan data | Paket | | 1,000,000 |
| Maintenance printer | Pengolahan data dan laporan | Paket | | 500,000 |
| SUB TOTAL (Rp) | | | | 5,475,000 |

Bersambung ke halaman sebelah

Sambungan dari halaman sebelumnya

| 3. Perjalanan | | | | |
|---|---|------------------|--------------------------|------------------------------|
| Material | Justifikasi Perjalanan | Kuantitas | Harga Satuan (Rp) | Biaya Perjalanan (Rp) |
| Sewa mobil untuk perjalanan dalam kota Surabaya (termasuk bensin) | Wawancara | 6 | 300000 | 1,800,000 |
| Konsumsi peserta yang diwawancarai, peneliti, dan asisten (Snack dan makan siang) | Wawancara | 18 | 25000 | 450,000 |
| Konsumsi peserta wawancara, peneliti, dan asisten (snack + makan siang) | Wawancara | 19 | 25000 | 475,000 |
| SUB TOTAL (Rp) | | | | 2,725,000 |
| 4. Lain-lain | | | | |
| Pengedaran kuisisioner oleh asisten | Wawancara | 10 | 25000 | 250,000 |
| Pengolahan data kuisisioner oleh Asisten | | Paket | | 500,000 |
| Transcribing wawancara audio dan video oleh asisten | Wawancara | 10 | 60000 | 600,000 |
| Fotocopy draft laporan | Untuk sosialisasi ke peserta wawancara, peneliti, dan asisten | 10 | 50000 | 500,000 |
| Fotocopy laporan akhir (termasuk penjiilidan dan cover) | Pelaporan | 8 | 60000 | 480,000 |
| SUB TOTAL (Rp) | | | | 2,330,000 |
| TOTAL (Rp) | | | | 15,000,000 |

Keterangan: Honor maksimal 30%; Bahan habis pakai dan Peralatan (30-40%); Perjalanan (15-25%); Lain-lain (Maks 15%)

Kewirausahaan Sosial dan Transformasi Lingkungan di Jawa Timur

ORIGINALITY REPORT

7%

SIMILARITY INDEX

6%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

| | | |
|---|--|-----|
| 1 | repository.uin-malang.ac.id Internet Source | 1% |
| 2 | Submitted to Surabaya University Student Paper | 1% |
| 3 | www.iap-socent.be Internet Source | <1% |
| 4 | www.mysciencework.com Internet Source | <1% |
| 5 | www.scribd.com Internet Source | <1% |
| 6 | libjournals.mtsu.edu Internet Source | <1% |
| 7 | Submitted to London School of Commerce Student Paper | <1% |
| 8 | Submitted to University of Hong Kong Student Paper | <1% |
| 9 | Submitted to Askham Bryan College, North | |

Yorkshire

Student Paper

<1%

10

Submitted to London School of Economics and
Political Science

Student Paper

<1%

11

Submitted to Erasmus University of Rotterdam

Student Paper

<1%

12

www.doria.fi

Internet Source

<1%

13

pure.royalholloway.ac.uk

Internet Source

<1%

14

link.springer.com

Internet Source

<1%

15

etds.lib.ncku.edu.tw

Internet Source

<1%

16

jmo.e-contentmanagement.com

Internet Source

<1%

17

www.acrn.eu

Internet Source

<1%

18

eprints.hud.ac.uk

Internet Source

<1%

19

Submitted to Beykent Universitesi

Student Paper

<1%

Submitted to Liverpool Hope

| | | |
|----|---|-----|
| 20 | Student Paper | <1% |
| 21 | www.reciclus.eu Internet Source | <1% |
| 22 | Submitted to iGroup Student Paper | <1% |
| 23 | pt.scribd.com Internet Source | <1% |
| 24 | agts.edu Internet Source | <1% |
| 25 | Submitted to University of Queensland Student Paper | <1% |
| 26 | verdi.unisg.ch Internet Source | <1% |
| 27 | www.repository.utl.pt Internet Source | <1% |
| 28 | Submitted to Massey University Student Paper | <1% |
| 29 | climatechangecommunication.org Internet Source | <1% |
| 30 | acereconference.com Internet Source | <1% |
| 31 | Submitted to University College London Student Paper | <1% |

32 epub.wu.ac.at <1 %
Internet Source

33 Submitted to University of Puget Sound <1 %
Student Paper

34 www.alliedacademies.org <1 %
Internet Source

35 Submitted to Sriwijaya University <1 %
Student Paper

36 www.rug.nl <1 %
Internet Source

37 www.kth.se <1 %
Internet Source

38 uppm.polnep.ac.id <1 %
Internet Source

39 Submitted to Universitas Diponegoro <1 %
Student Paper

40 Archana Singh. "The Process of Social Value Creation", Springer Nature, 2016 <1 %
Publication

41 Submitted to University of Wales College, Newport <1 %
Student Paper

42 fe.petra.ac.id <1 %
Internet Source

| | | |
|----|--|-----|
| 43 | www.id.emb-japan.go.jp Internet Source | <1% |
| 44 | Ricardi S Adnan. "Kekuatan Kapital-Kapital Kelembagaan: Belajar dari Dua Koperasi Sukses", MASYARAKAT: Jurnal Sosiologi, 2010 Publication | <1% |
| 45 | www.tandfonline.com Internet Source | <1% |
| 46 | dspace.unive.it Internet Source | <1% |
| 47 | axisfarmasi.blogspot.com Internet Source | <1% |
| 48 | issuu.com Internet Source | <1% |
| 49 | www.abdulsyukur.my.id Internet Source | <1% |
| 50 | www.unsoed.ac.id Internet Source | <1% |
| 51 | repository.unand.ac.id Internet Source | <1% |
| 52 | thwec.info Internet Source | <1% |

hurek.blogspot.com

53

Internet Source

<1%

54

www.id4shared.com

Internet Source

<1%

55

www.antikorupsi.org

Internet Source

<1%

56

awanjingga43.blogspot.com

Internet Source

<1%

57

www.luisvivesces.org

Internet Source

<1%

58

www.cednetworkwest.org.nz

Internet Source

<1%

59

etheses.uin-malang.ac.id

Internet Source

<1%

60

media.neliti.com

Internet Source

<1%

61

gumilar69.blogspot.co.id

Internet Source

<1%

62

digilib.isi.ac.id

Internet Source

<1%

Exclude quotes

Off

Exclude matches

Off

Exclude bibliography Off

Kewirausahaan Sosial dan Transformasi Lingkungan di Jawa Timur

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/100

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17

PAGE 18

PAGE 19

PAGE 20

PAGE 21

PAGE 22

PAGE 23

PAGE 24

PAGE 25

PAGE 26

PAGE 27

PAGE 28

PAGE 29

PAGE 30

PAGE 31

PAGE 32

PAGE 33

PAGE 34

PAGE 35

PAGE 36

PAGE 37

PAGE 38

PAGE 39

PAGE 40

PAGE 41

PAGE 42

PAGE 43

PAGE 44

PAGE 45

PAGE 46

PAGE 47

PAGE 48

PAGE 49

PAGE 50

PAGE 51

PAGE 52

PAGE 53

PAGE 54

PAGE 55

PAGE 56

PAGE 57

PAGE 58

PAGE 59

PAGE 60

PAGE 61

PAGE 62

PAGE 63

PAGE 64

PAGE 65

PAGE 66

PAGE 67

PAGE 68

PAGE 69

PAGE 70

PAGE 71

PAGE 72

PAGE 73

PAGE 74

PAGE 75

PAGE 76

PAGE 77

PAGE 78

PAGE 79

PAGE 80

PAGE 81

PAGE 82
