

PROFIT UNTUK MISI SOSIAL

[Seri Lanjutan Buku Berani Jadi Wirausaha Sosial]



PROFIT UNTUK MISI SOSIAL

[Seri Lanjutan Buku Berani Jadi Wirausaha Sosial **]**

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan.

PENULIS:

Dewi Meisari Haryanti
Sri Rahayu Hijrah Hati
Dewi Sukma Anggriyani

Penyunting:

Dewi Meisari Haryanti

Penyunting Aksara:

Gilang Ageng

Desain Cover:

OrangeRoom Creative
Studio

Desain Layout:

Ravi Garibaldi

PENERBIT:

DBS Foundation

SEKAPUR SIRIH DARI UKM CENTER FEB UI

Sebuah nikmat yang luar biasa akhirnya penulisan buku “Profit Untuk Misi Sosial” sebagai seri buku lanjutan “Berani Jadi Wirausaha Sosial?” telah selesai ditulis dan dapat menjadi kontribusi baik keilmuan maupun pengetahuan mengenai perkembangan terbaru kewirausahaan sosial di Indonesia.

Sejak berdiri pada tahun 2005, UKM Center selalu mengamati dan mengikuti perkembangan budaya kewirausahaan di Indonesia maupun dunia. Sejatinya, budaya kewirausahaan sebagai sebuah gerakan telah mengalami pergeseran ke arah yang lebih baik. Sebuah usaha atau bisnis sudah mulai mempertimbangkan keberlanjutan dan tidak hanya berfokus pada profit atau keuntungan semata.

Paradigma *profit, people and planet* sudah mulai tumbuh di masyarakat dan kewirausahaan sosial menjadi sebuah potensi gerakan yang fokus dalam menyeimbangkan ketiga elemen tersebut. Harapannya kewirausahaan sosial dapat menjadi garda terdepan dalam penyelesaian permasalahan sosial dan ekonomi di Indonesia.

Buku kedua ini menjadi sebuah *milestone* bagi kami di UKM Center FEB UI di bawah naungan Fakultas yang sudah terkenal sebagai fakultas paling kapitalis di negeri ini. Momen ini menandai bahwa diskusi mengenai keberlanjutan di kampus kami tumbuh subur dan dapat menjadikan kami sebagai pionir dalam gerakan pengembangan kewirausahaan sosial di Indonesia.

Kami, UKM Center FEB UI sangat antusias dan bangga bahwa kami dapat konsisten terlibat dalam upaya memberikan kebaruan (*novelty*) dalam kewirausahaan di Indonesia khususnya Kewirausahaan Sosial. Ucapan terima kasih dan bangga kepada tim penulis yaitu Dewi Meisari Haryanti, Sri Rahayu Hijrah Hati, dan Dewi Sukma serta pada kontributor dalam buku ini. Terima kasih juga kepada DBS Foundation yang telah mempercayakan penulisan buku ini kepada kami. Dan seluruh pihak dan pegiat yang fokus pada isu kewirausahaan sosial di Indonesia, terima kasih juga kami ucapkan telah konsisten dalam mengawal isu kewirausahaan sosial di Indonesia.

Terakhir, harapannya buku ini dapat menjadi sumber pengetahuan dan informasi yang terdepan bagi semua kalangan terlepas apa generasinya. Karena sejatinya pengetahuan itu sifatnya universal. Semoga Menginspirasi dan Selamat Membaca!!!

Depok, 13 Agustus 2020

T.M. Zakir Sjakur Machmud, Ph.D

Kepala UKM Center FEB UI

KATA PENGANTAR

DARI TIM PENULIS

Sebagai perwakilan academia, adalah suatu kehormatan bagi kami untuk bisa berkontribusi dalam mengumpulkan, “menjahit”, dan menyajikan suatu pengetahuan luar biasa dari perjuangan luar biasa pada praktisi dan penggiat kewirausahaan sosial tanah air yang tanpa “teori” telah berjibaku berinovasi untuk menemukan cara seimbang untuk mencapai kesinambungan operasional bisnis dan dampak sosialnya. Begitu banyak “street smart” yang telah terjadi, dan sungguh sayangnya jika tidak dikumpulkan, disusun, dan kemudian dituliskan agar dapat menjadi pengetahuan berharga bagi banyak orang.

Kami sungguh bersyukur dan memberi apresiasi yang tinggi atas konsistensi DBS Foundation untuk terus mendukung ekosistem Kewirausahaan Sosial di Indonesia, salah satunya adalah dengan memproduksi pengetahuan melalui sebuah buku yang dapat membuka jendela cakrawala banyak orang, memperluas cara pandangnya, memperjelas alur pikirnya, dan semoga, akhirnya bisa membantu banyak orang – khususnya para praktisi dan penggiat kewirausahaan sosial – dalam mengkoneksikan ragam potensi dan sumber daya (*connecting the dots*) untuk meramu solusi yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah sosial tertentu secara mandiri, berkelanjutan, dan *scalable* atau dapat diperbesar.

Amanah dari kalangan praktisi dan penggiat yang berkontribusi pikirannya melalui beberapa forum *Focus Group Discussion* yang diselenggarakan dalam rangka Menyusun buku ini adalah agar buku ini dapat menyajikan kriteria yang lebih jelas untuk membedakan, organisasi mana yang merupakan *Social Enterprise*, dan yang mana pula yang bukan. Jika *Social Enterprise*, tergolong *Social Enterprise* yang mana? Sebuah pertanyaan sederhana yang sejujurnya sulit dijawab karena begitu banyaknya ragam operasional yang terjadi di tataran praktis.

But anyhow, we took the challenge. Untuk itu secara khusus kami ingin berterima kasih kepada Mas Jalal atas masukan konstruktifnya terkait permasalahan dasar praktik kapitalisme yang menjadi titik berangkat dari buku ini; Mas Ari Margiono yang menjadi mitra kritis dalam mereview bagian terberat buku ini, yaitu Bab 1 dan bab 2; dan Mba Veronica Colondam yang telah bersedia membuka seterang-terangnya perjalanan transformasi YCAB selama 20 tahun terakhir untuk bisa dijadikan kasus pembelajaran di dalam buku ini. Begitu pula dengan teman-teman penggiat dan sahabat seperjuangan

KATA PENGANTAR

DARI TIM PENULIS

yang tergabung dalam Indonesia Social Entrepreneurship Network (ISEN) yang diskusinya senantiasa memperkaya pemahaman dan wacana terkini seputar ekosistem kewirausahaan sosial di tanah air. Untuk itu kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Tak ada gading yang tak retak, kami sadar betul bahwa belum semua kasus bisa diulas mendalam pada buku ini. Mungkin juga belum semua kebingungan dalam mengelola sumber daya dan pemangku kepentingan bisa terurai dengan membaca buku ini. Namun kami sangat berharap, setidaknya buku ini dapat menghadirkan suatu fondasi yang cukup kuat, untuk memicu diskusi lanjutan yang lebih konstruktif dalam membangun rumah ekosistem kewirausahaan sosial yang kita cita-citakan.

Akhir kata, kami ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada DBS Indonesia atas kepercayaannya kepada kami; juga kepada seluruh kontributor yang sudah berkenan meluangkan waktu dan mengerahkan pikirannya. Semoga kerja bersama kita ini dapat semakin memperbaiki ekosistem kita. Bagi pembaca, semoga buku ini dapat membantu siapa pun yang ingin membangun Organisasi Kewirausahaan Sosial (*Social Enterprise*) yang mandiri, berkelanjutan, dan *scalable*; karena profit itu, juga bisa ditujukan untuk sebuah misi sosial.

Selamat membaca! Selamat berkelana!

Depok, 14 Agustus 2020
Tim Penulis

DAFTAR KONTRIBUTOR

Buku ini disusun dalam suatu usaha bersama atas nama kemajuan Kewirausahaan Sosial di Indonesia. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah menyumbangkan waktu, tenaga dan ide dalam penyusunan buku ini:

- Alfatih Timur (Kitabisa.com)
- Ari Margiono (Binus University)
- Banu Rinaldi (ukmindonesia.id)
- Budi Purnomo (IMFEA)
- Hery Wibowo (Universitas Padjajaran)
- Isnati Hidayah (Kemenko Perekonomian RI)
- Jalal (Founder CSRI)
- M Andhika Prakoso (Kopi Tuli)
- Muhammarafi Thufail (PLUS)
- Nezatullah Ramadhan (Nara Kreatif)
- Naomi Massardi (Nara Kreatif)
- Romy Cahyadi (Instellar)
- Silverius Oscar Unggul (Perkumpulan Telapak)
- Sita Soepomo (Pakar CSR)
- Stephanie Arifin (PLUS)
- Sugeng Priyono (Ko(o)perasi Mitra Dhuafa);
- Tety Sianipar (kerjabilitas.com);
- Veronica Colondam (YCAB)
- Zainal Abidin (Dompot Dhuafa)

DAFTAR ISI

BAB 1: Berbagai Inisiatif Praktik Bisnis untuk Dunia yang Lebih Baik	14
1.1. <i>Cooperatives</i> atau <i>Community Enterprises</i>	25
1.2. <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR)	30
1.3. <i>Corporate Shared Value</i> (CSV) dan <i>Inclusive Business</i>	35
1.4. <i>Social Enterprises</i> (SE)	42
BAB 2: Definisi, Kriteria dan Model Bisnis Organisasi Kewirausahaan Sosial	52
2.1. Jenis – Jenis Organisasi Bisnis	54
2.2. Kriteria Dasar <i>Social Enterprise</i>	63
2.3. Tipe – Tipe Struktur Kepemilikan pada <i>Social Enterprise</i>	73
2.3.1. <i>Social Enterprise</i> Nirlaba (<i>Not-For-Profit Social Enterprises</i>)	73
2.3.2. <i>Community Based Social Enterprises</i>	77
2.3.3. <i>Profit for Benefit Social Enterprises</i>	80
2.4. Ragam Model Bisnis <i>Social Enterprise</i> Secara Umum	87
2.4.1. Model Bisnis SE Tipe <i>Embedded Model</i>	87
2.4.2. Model Bisnis SE Tipe <i>Integrated Model</i>	88
2.4.3. Model Bisnis SE Tipe <i>Separated Model</i>	89
2.4.4. Epilog: Menghilangkan <i>Dilemma Profit</i> versus Misi dengan Model Bisnis yang Sesuai	91
BAB 3: Memahami Ekosistem Kewirausahaan Sosial	93
3.1. Eksosistem Pendukung Kewirausahaan Sosial di Indonesia	99
3.2. Pola Tantangan yang Umumnya Dihadapi <i>Social Enterprise</i>	119
3.3. Strategi Cerdik untuk <i>Scaling-Up</i>	123
3.4. Strategi Bijak untuk Transformasi menjadi <i>Social Enterprise</i>	125
BAB 4: Menemukan Akses Sumber Daya yang Sesuai	132
4.1. Berbagai Jenis Akses Sumber Daya Manusia	142
4.2. Beberapa Jenis Akses Modal	151
4.3. Berbagai Akses Sumber Daya Lainnya	166
BAB 5: Mengukur Dampak Sosial	169
5.1. Memahami Hubungan <i>Premise of Change</i> dengan Indikator Dampak	172
5.2. Metode Pengukuran Dampak Sosial	178
PENUTUP	192
DAFTAR PUSTAKA	194
BIOGRAFI PENULIS	196

DIREKTORI HALAMAN JEDA

BAB 1: Berbagai Inisiatif Praktik Bisnis untuk Dunia Lebih Baik	14
Infografis 1: Dunia Dalam Angka	15
Infografis 2: Indonesia Dalam Angka	16
Food for Thought 1: Kritik atas Kapitalisme, Perdebatan Tak Berujung?	18
Box 1: Bagaimana dengan Bisnis Inklusif dan Bisnis Sosial?	39
Box 2: <i>Benefit Corporation</i> dan <i>Certified B-Corp</i>	46
Food for Thought 2: Apakah Perlu Mendorong <i>Social Enterprise</i> ?	48
BAB 2: Definisi, Kriteria dan Model Bisnis Organisasi Kewirausahaan Sosial	52
Infografis 3: Perkembangan Organisasi Kewirausahaan Sosial di Dunia dan Indonesia	53
Food for Thought 3: Apakah Perusahaan Sepatu TOMS sebuah <i>Social Enterprise</i> ?	60
Box 3: Evolusi 2 Dekade YCAB Menemukan Pola Operasional yang Terintegrasi (<i>closed loop</i>)	67
Food for Thought 4: <i>Integrated, Separated and Embedded Model</i>	82
BAB 3: Memahami Ekosistem Kewirausahaan Sosial	93
Food for Thought 5: Kondisi Ekosistem Kewirausahaan Sosial di Beberapa Negara	94
Tabel 1. Kondisi terkini Ekosistem Pendukung Kewirausahaan Sosial di Indonesia	99
Tabel 2. Bentuk Akses Finansial Berdasarkan Karakteristik Usaha	103
Tabel 3. Berbagai Sumber Dukungan Finansial bagi <i>Social Enterprise</i> di Indonesia	105
Tabel 4. Perkembangan Pembangunan Infrastruktur di Indonesia	108
Tabel 5. Perbedaan Karakteristik Desa dan Kota	116
Food for Thought 6: Mengapa Perlu Mendorong Kewirausahaan Sosial di Indonesia	121
Food for Thought 7: Pajak sebagai Intervensi Kebijakan	127
BAB 4: Menemukan Akses Sumber Daya yang Tepat	132
Box 4: Bagaimana Seharusnya Peran Pendidikan Tinggi dalam Mendorong Kemajuan SE?	136
Tabel 6. Program Kewirausahaan Sosial pada 23 Universitas di Amerika Serikat	137
Tabel 7. Program Kewirausahaan Sosial pada Universitas di Indonesia	141
Box 5: Pentingnya Mentor bagi Keberlanjutan Operasional Kerjabilitas.com	150
Tabel 8. Ragam Alternatif Akses Modal Berdasarkan Skema Komersialnya	151
Tabel 9. Alternatif Skema Perjanjian pada Akses Modal Bantuan Sosial (non-komersial)	153
Tabel 10. Ragam Alternatif Akses Modal Skema Pinjaman	154
Tabel 11. Ragam Alternatif Akses Modal Skema Ekuitas	158
Box 6: Wakaf: <i>Social Enterprise</i> dalam Perspektif Islam	162
Box 7: Pengalaman SOBI Memberdayakan Petani Kecil dengan Teknologi Digital	168
BAB 5: Mengukur Dampak Sosial	169
Tabel 12. Contoh indikator dampak bagi SE dengan Premis kesetaraan akses pendidikan	174
Tabel 13. Contoh indikator dampak bagi SE dengan Premis Pemberdayaan Ekonomi	175
Tabel 14. Contoh indikator dampak bagi SE dengan Premis Lingkungan Hidup (pengelolaan sampah)	177

DAFTAR ISTILAH PENTING

- **Bottom of Pyramid (BOP)**, adalah segmen masyarakat dengan tingkat kesejahteraan 40% terbawah di suatu wilayah perekonomian tertentu (baik itu dunia, negara, provinsi, kabupaten/kota, sampai desa). Umumnya, BOP terdiri dari kalangan yang miskin yang memiliki tingkat pendapatan di bawah garis kemiskinan tertentu (misalnya US\$2/hari) dan juga kalangan rentan atau vulnerable (misalnya pendapatan harian dalam rentang US\$2-4/hari).
- **Beneficiaries**, adalah segmen masyarakat dengan situasi-situasi marginal atau keterabaian tertentu, baik keterabaian dari sektor publik (pemerintah) maupun sektor swasta (perusahaan-perusahaan tradisional berorientasi maksimasi profit), yang diberdayakan oleh Organisasi Kewirausahaan Sosial (*Social Enterprise*), baik melalui pelayanan langsung sebagai konsumennya (customer, pembeli yang membayar) atau penggunaanya (user, menggunakan tapi tidak membayar), atau melalui hubungan kemitraan pada rantai nilai aktivitas bisnis *Social Enterprise* tersebut. Contoh kalangan *beneficiaries* yang dimaksud dalam buku ini adalah kalangan BOP, penyandang disabilitas, komunitas di lokasi terpencil atau terluar, komunitas narapidana, mantan pecandu narkoba, korban kekerasan dalam rumah tangga, orang dengan HIV/AIDS atau penyakit lainnya seperti lupus, dan lainnya.
- **Bisnis Inklusif**, adalah bisnis atau perusahaan yang melibatkan segmen masyarakat dari kalangan *Bottom of Pyramid* dalam rantai nilainya, baik sebagai pemasok, mitra pelayanan, distributor, karyawan, maupun konsumen.
- **Bisnis Sosial**, adalah bisnis atau perusahaan yang secara khusus memberikan pelayanan atau menjual produk untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat BOP dan berkomitmen untuk tidak mengambil profit sedikit pun untuk pemilik perusahaan.
- **Corporate Social Responsibility**, yaitu program kepedulian sosial suatu perusahaan untuk mendukung kegiatan, proyek, atau program sosial tertentu sebagai wujud kepedulian dan bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap proses pembangunan berkelanjutan di sekitar wilayah operasional bisnisnya. Umumnya alokasi anggaran CSR perusahaan diambil dari persentase laba bersih perusahaan.
- **Corporate Shared Value**, yaitu pola manajemen perusahaan yang berpandangan bahwa mengedukasi segmen masyarakat tertentu akan dapat memberikan kembali hasil yang positif bagi profitabilitas perusahaan. Contoh: mengedukasi kelompok tani untuk bisa mempraktikkan metode pertanian organik yang kemudian dapat menambah basis pemasok pangan organik yang dapat dijual kembali oleh perusahaan.

DAFTAR ISTILAH PENTING

- **Indikator dampak sosial**, adalah suatu indikator-indikator yang SMART, yaitu spesifik (*Specific*), dapat diukur (*Measurable*), dapat dicapai (*Attainable*), relevan dengan aktivitas atau program yang dilakukan (*Relevant*), dan dapat dievaluasi capaiannya dari waktu ke waktu (*Time-bound*) yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi besar kecilnya pengaruh atau dampak dari suatu aktivitas, program, kebijakan termasuk produk/layanan yang dihadirkan oleh *Social Enterprise* terhadap kalangan marginal tertentu (*beneficiaries*) dan bagi wilayah tertentu (khususnya yang berkaitan dengan lingkungan).
- **Mentor**, adalah seseorang dengan jam terbang atau pengalaman di bidang tertentu yang lebih panjang daripada *mentee* (orang yang mendapatkan *mentorship*), yang dapat menjadi penasihat dan mitra berpikir strategis bagi para wirausaha sosial, khususnya dalam *connecting the dots* dan meramu kombinasi sumber daya maupun komposisi kemitraan dengan ragam pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang membutuhkan kebijaksanaan (*wisdom*) dalam proses pengambilan keputusannya; namun sangat penting (strategis) dalam menentukan keberlanjutan dan keberhasilan sebuah SE untuk ekspansi (*scaleup*).
- **Misi Sosial**, adalah suatu misi untuk menyelesaikan suatu permasalahan spesifik yang dialami oleh komunitas marginal maupun oleh lingkungan alam tertentu di wilayah tertentu.
- **Pemberdayaan**, adalah aktivitas berkelanjutan yang memberikan akses atau layanan kepada *beneficiaries* yang dapat meningkatkan keberdayaannya dalam melakukan atau menghasilkan sesuatu untuk memperbaiki kualitas kesejahteraannya pada khususnya dan kualitas hidupnya pada umumnya, baik melalui program/layanan edukasi, pendampingan kemitraan bisnis, akses layanan keuangan, maupun akses teknologi. Proses pemberdayaan ini dapat dilakukan langsung oleh SE maupun secara tidak langsung melalui mitra utamanya (*key partners*).
- **Theory atau Premise of Change**, adalah suatu kalimat premis dan kerangka pemikiran yang merangkum aktivitas, *output*, *outcome* (hal-hal yang dapat terjadi jika dihasilkan *output*), dan dampak (*impact*, hal-hal yang dapat terjadi jika dihasilkan *outcome*) yang menjadi pedoman operasional sebuah *Social Enterprise* dalam melaksanakan misi sosialnya. TOC ini juga merupakan suatu metode perencanaan, partisipasi, dan evaluasi yang digunakan berbagai organisasi baik perusahaan bisnis, filantropi, nirlaba, dan sektor pemerintah untuk mendorong perubahan sosial.

Chapter 1:

Berbagai Inisiatif Praktik Bisnis untuk Dunia Lebih Baik



Chapter 1: Berbagai Inisiatif Praktik Bisnis untuk Dunia Lebih Baik

Infografis 1: Dunia Dalam Angka

Jumlah penduduk

7.7

Miliar Jiwa
(2020)

10%

masih berada di bawah garis kemiskinan (1.9 USD per hari) - 2018.

705

Juta Jiwa

hidup di bawah kemiskinan di 2020.

413

Juta Jiwa

ada di Negara Sub Sahara di Afrika (World Bank, 2019).



22%

(149 Juta) anak usia di bawah 5 tahun mengalami stunting. (SDG Reports, 2018)



55%

dari populasi dunia yang memiliki akses ke jaminan sosial. (SDG Reports, 2018)



2 dari 10

anak usia 6-17 tahun tidak bersekolah.



785 Juta

orang tidak memiliki akses ke air bersih.



Energi terbarukan hanya sebesar

17.5%

dari total energi yang digunakan

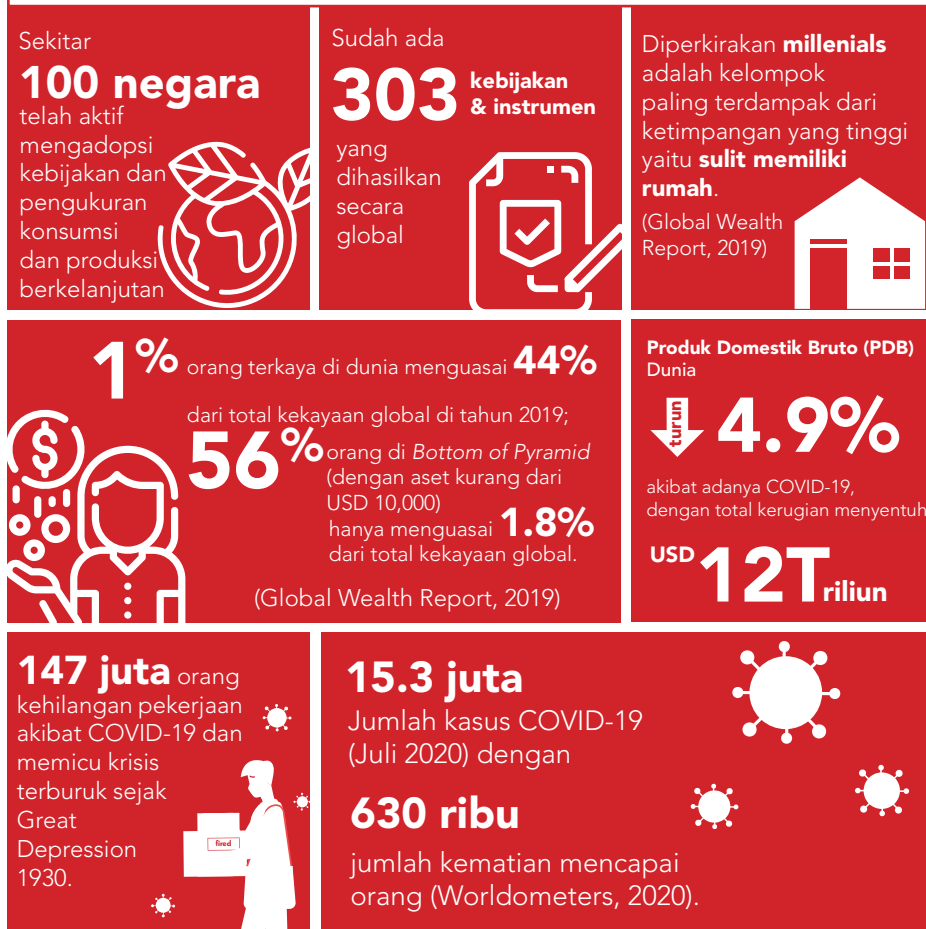


1 dari 5

anak muda tidak pernah mengenyam pendidikan atau pelatihan pekerjaan



Infografis 1: Dunia Dalam Angka



Infografis 2: Indonesia Dalam Angka



Infografis 2: Indonesia Dalam Angka

30.8%

dari anak usia di bawah 5 tahun mengalami stunting atau bertubuh kerdil karena kekurangan gizi (SDG Reports, 2018).



Hanya

77,8%

penduduk Indonesia yang terdaftar JKN (Bappenas, 2019)



1 dari 10

anak usia 6-17 tahun di Indonesia masih tidak bersekolah.



1 dari 10

anak usia **di bawah 18 tahun** di Indonesia **menikah** (2015).

Indonesia termasuk negara dengan prevalensi pernikahan dini tertinggi di regional Asia Pasifik.



84.6 Juta

jiwa tidak memiliki akses ke air bersih dan sanitasi. (Bappenas, 2019).



Hanya

5.8%

dari total energi yang digunakan menggunakan energi terbarukan.

Target 20% di 2030



5.28%

atau sebanyak

7.05 juta orang menganggur (2019) didominasi oleh lulusan Sarjana.



1%

orang terkaya di dunia menguasai **45%** dari total kekayaan global di tahun 2019;



(Global Wealth Report, 2019)



91.751 orang

Jumlah kasus COVID-19 (Juli 2020) dengan

4.8%

rasio kematian



Pertumbuhan ekonomi kuartal 1 hanya sebesar **2.97%** dengan proyeksi pertumbuhan ekonomi kuartal 2 sebesar **-3.4%**.



Jumlah orang miskin diprediksi meningkat hingga

5.71 juta

orang dan pengangguran meningkat

5.23 juta

orang akibat COVID-19



Food for Thought 1:

Kritik atas Kapitalisme, Perdebatan Tak Berujung?

FOOD FOR THOUGHT 1

Pandemi COVID-19 yang terjadi di 2020 sukses mendesak berbagai pihak untuk mulai berpikir kembali mengenai tatanan ekonomi yang tepat. Bagaimana tidak? Setelah sukses menunjukkan pertumbuhan ekonomi yang meyakinkan dalam satu dekade terakhir semenjak krisis keuangan 2008, hampir setiap negara terpaksa “menelan pil pahit” berupa ancaman resesi di 2020 yang justru diakibatkan dari faktor non-ekonomi. Pandemi COVID-19 menunjukkan bagaimana sistem pasar yang selama ini diyakini sebagai solusi dari masalah ekonomi justru menunjukkan beberapa kegagalan (*market failure*).

Setelah pandemi berakhir, dapat dipastikan setiap negara akan berusaha melakukan proses *recovery* secara cepat guna mengembalikan keadaan kembali seperti semula. Namun, arah dan proses pembangunan tentunya akan berubah. Sistem ekonomi akan mulai mempertimbangkan berbagai aspek lain yang mungkin tidak terpikirkan oleh pasar, seperti fokus dalam membenahi kesehatan dan lingkungan. Selain itu, bantuan yang diberikan pemerintah pun seringkali tidak dapat mengatasi masalah yang muncul akibat adanya COVID-19. Kegagalan pemerintah (*government failure*) ditenggarai adanya permasalahan dalam penentuan target sasaran. Hal ini pun justru hanya akan membuat tingkat kemiskinan semakin tinggi dari yang direncanakan.

Pada tahun 1800-an, perhitungan David Rosnick memprediksi tingkat kemiskinan global saat itu adalah sekitar 85% (menggunakan tingkat kemiskinan yang setara dengan USD 1.9/day pada hari ini). Sekitar 200 tahun kemudian, tingkat kemiskinan dunia kini tersisa kurang dari 10%. Fakta ini mengundang reaksi gembira para akademisi dan pegiat pembangunan sosial ekonomi dunia, bahwa kerja keras kita mendorong pertumbuhan dan pembangunan ekonomi selama 2 abad terakhir telah membuahkan hasil yang nyata. Tapi apakah benar kita harus segembira itu?

Bank Dunia saat ini mempublikasikan 3 garis kemiskinan dalam publikasi data kemiskinannya, yaitu USD1.9/hari (*Purchasing Power Parity*), USD 3.2/hari, dan USD 5.5/hari. Jika Garis Kemiskinan yang digunakan adalah USD3.2/day atau sekitar Rp14.000/hari (jika menggunakan kurs yang menyandingkan daya beli, USD3.2 di Amerika Serikat setara dengan daya beli Rp14.000 di Indonesia), maka tingkat kemiskinan global adalah sekitar 24% atau 1.8 milyar jiwa! Telah 200 tahun berlalu, apakah kita harus puas dengan capaian ini? Terlebih setelah mengetahui fakta bahwa 0.9% individu (dewasa) terkaya dunia menguasai 44% kekayaan global, sementara

sekitar 90% individu dengan kekayaan terendah hanya menguasai 17.3% (Global Wealth Report, 2019)?

Sejak revolusi industri pada abad 18, banyak tenaga manusia dapat digantikan dengan mesin dalam proses produksi berbagai barang dan jasa. Kekuatan tawar menawar semakin berpihak pada kubu pemilik modal, kapitalisme menjadi model operasi aktivitas perekonomian arus utama di berbagai negara, dan distribusi kekayaan yang terjadi tidak terbagi secara merata ke berbagai kalangan. Terlepas dari kekurangan tersebut, Amerika Serikat mendapat cukup banyak pengakuan sebagai kisah sukses karena berhasil tumbuh pesat menjadi kekuatan ekonomi adidaya dunia, mencatatkan banyak orang terkaya dunia, terdepan dalam inovasi teknologi, dan sangat meyakini keampuhan ideologi kapitalisme dalam mendorong kesejahteraan. Adam Smith adalah sosok pemikir klasik (era abad 18) dan Milton Friedman adalah versi pemikir modern era abad 20 (yang juga merupakan ekonom pemenang hadiah nobel) yang terdepan dalam mendorong kapitalisme dan sistem pasar bebas sebagai sistem terbaik untuk membangun bangsa yang kreatif dan produktif.

Argumennya, kapitalisme memberi hak dan perlindungan kepada individu dan perusahaan untuk memiliki sumber daya - seperti tanah, uang, bangunan, kekayaan intelektual, dll - karena diyakini akan dapat mendorong individu atau perusahaan tersebut mengelola sumber daya miliknya dengan sebaik-baiknya untuk mendapatkan manfaat atau keuntungan maksimal bagi dirinya sendiri (*self interest*). Ideologi kapitalisme meyakini bahwa perilaku mengoptimalkan keuntungan pribadi tersebut tidak akan membahayakan masyarakat (*society*), karena akan ada interaksi antar kepentingan pribadi dalam suatu mekanisme pasar, dimana masyarakat sendirilah nanti yang menentukan barang dan jasa apa saja yang tersedia di lingkungannya. Barang dan jasa yang tidak disukai atau dinilai tidak bermanfaat dalam memenuhi *self interest* orang lain, akan dengan sendirinya gulung tikar karena masyarakat tidak ada yang mau membelinya. Siapa yang lebih inovatif, dia yang akan disukai konsumen dan bisa meraih keuntungan.

Namun demikian, sesungguhnya efek samping kapitalisme berupa ketimpangan sosial dan kerusakan lingkungan telah tampak sejak dulu. Pada abad 19 (sekitar tahun 1848), Karl Marx sudah menyodorkan kritik keras terhadap kapitalisme yang mengeksploitasi dan merendahkan peran kelas buruh, dan sebaliknya, memberikan *rente* alias keuntungan berlebih bagi kalangan pemodal, yang berujung pada ketimpangan, tidak hanya secara makro ekonomi, namun juga secara sosial dan

politik. Adapun pemikir versi modern (abad 20) yang juga memberikan kritik lantang terhadap kapitalisme adalah Edward Freeman (sekitar tahun 1980), namun memberi titik tekan pada konteks mikro perilaku perusahaan dengan menyuarakan pentingnya menggeser orientasi akhir pengelolaan perusahaan dari *shareholder interest* (atau mengutamakan keuntungan optimal bagi pemilik saham), menuju *stakeholder interest* (mengutamakan manfaat optimal bagi berbagai pemangku kepentingan yang berkaitan dekat perusahaan, mencakup konsumen, masyarakat dan lingkungan sekitar, pemasok, penyanggah dana, dan termasuk pemilik saham sendiri). Freeman berargumen, di era sekarang ini, perusahaan kapitalis murni yang hanya mementingkan pemilik modalnya, tidak akan bisa menikmati keuntungan jangka panjang karena akan mendapat “hukuman” dari konsumen, maupun masyarakat sekitar wilayah operasionalnya.

Jadi, kritik atas kapitalisme sebenarnya semacam perdebatan tak berujung karena telah berlangsung sejak era 1800-an (abad 19) sampai sekarang di era abad 21. Di beberapa forum diskusi era 21, baik *online* (*TED Discussion, blog, artikel akademik*) maupun *offline*, kritik atas kapitalisme dikemas dalam fenomena “*Privatized Profit, Socialized Losses*”. Apa maksudnya? Misal saja beberapa kasus perusahaan tambang atau pabrik tekstil besar yang sukses meraup profit besar dengan “biaya” berupa kerusakan lingkungan yang menurunkan kualitas hidup masyarakat sekitarnya. Siapa yang merasakan nikmatnya laba perusahaan dari penjualan hasil kekayaan bumi tersebut? Perusahaan dan tentunya pemilik modalnya alias *shareholders*, yang mayoritas tidak tinggal di sekitar pabrik miliknya. Tetapi siapa yang merasakan penurunan kualitas hidup akibat aktivitas produksi perusahaan? Masyarakat sekitar. Inilah yang dimaksud dengan fenomena “*privatized profit, socialized losses*”. Dalam bahasa sehari-hari, mungkin bisa disebut seperti ini, “untungnya buat saya sendiri, sampahnya ditanggung bersama oleh masyarakat sekitar”.

Contoh lain adalah terkait peristiwa *bailout* atau pencairan dana talangan kepada bank-bank besar di Amerika Serikat - Goldman Sach, JP Morgan, dengan menggunakan dana pembayar pajak, ketika krisis kredit pada sekitar tahun 2008 lalu.

Long story short, banyak pihak yang berpendapat bahwa capaian pemerataan kesejahteraan dan kualitas kesehatan lingkungan saat ini masih jauh dari kondisi ideal. Kapitalisme menjadi tumbal yang seolah terus menerus dipersalahkan, namun entah kenapa tetap saja masih menjadi ideologi (level makro, kebijakan ekonomi) dan praktik (level mikro, manajemen perusahaan) yang dominan sampai saat ini. Berdasarkan hal tersebut, maka sudah seharusnya kita mulai mempertimbangkan adanya perubahan

fokus dari kapitalisme. Apakah kapitalisme harus dibuang? Sepertinya tidak mungkin, bagaimana pun, kapitalisme merupakan refleksi dari spirit egoisme manusiawi kita. Membuang kapitalisme akan sangat sulit karena bertentangan dengan *nature* manusia. Tetapi sebetulnya kita bisa memperbaiki implementasinya, bahkan, kita bisa mengubah paradigma terkait tujuan pemanfaatannya; dari yang semua kapitalisme untuk memperkaya diri sendiri, menuju kapitalisme untuk memberi dampak sosial lingkungan yang positif. Mengapa tidak?

Ketika kita berpikir bahwa kondisi makro ekonomi adalah agregasi dari aktivitas mikro di level perusahaan dan konsumen, maka gagasan Edward Freeman merupakan salah satu yang paling esensial di antara menu pemikiran modern saat ini, yaitu dengan mengusung re-orientasi tujuan akhir pengelolaan perusahaan dari *shareholder interest* menuju *stakeholder interest*. Perubahan paradigma ini sangat bersifat prinsip. *Shareholders orientation* fokus pada kepentingan pemilik saham, yaitu profit; sementara *stakeholders orientation* fokus pada semua pemangku kepentingan yang ikut terdampak oleh aktivitas perusahaan. Hal ini tentunya mengubah tema-tema agenda rapat-rapat internal direksi perusahaan. Agenda khusus untuk membahas dampak aktivitas perusahaan terhadap lingkungan maupun masyarakat lokal sekitar wilayah operasional perusahaan, yang semula tidak ada, bisa menjadi ada. Adanya model manajemen perusahaan yang berfokus pada *stakeholder interest* akan mampu untuk memenuhi kebutuhan setiap pemangku kepentingan baik di level mikro maupun makro. Proses ini dapat menjamin adanya alokasi yang lebih adil dan tepat serta menghindari berbagai kegagalan seperti *government failure* dan *market failure* karena turut mempertimbangkan konsumen, pemerhati lingkungan, pekerja, dan pemangku kepentingan lainnya.

Karya ini pun memicu berbagai reaksi-reaksi modern di tataran praktik manajemen strategis perusahaan yang bertujuan memperbaiki etika dan perilaku perusahaan kepada lingkungan sekitarnya. Konsep atau gagasan kontemporer seputar manajemen dan model kelembagaan perusahaan yang menawarkan solusi untuk "mengoreksi dampak negatif kapitalisme dan menciptakan dunia yang lebih baik" pun bermunculan. Ada konsep *Corporate Social Responsibility (CSR)*, *Corporate Shared Value (CSV)*, *Responsible Business*, *Inclusive Business*, sampai *Social Enterprises* atau perusahaan sosial.

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah salah satu kewajiban yang perlu dipenuhi oleh perusahaan privat berupa pemberian insentif sosial untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar. Namun, konsep ini masih memiliki

kekurangan dikarenakan sifatnya yang “wajib” menyebabkan pihak perusahaan tidak serius dalam menjalankannya dan merasa tidak berdampak langsung ke perusahaan. *Corporate Shared Value (CSV)* adalah konsep yang lebih menekankan bahwa tindakan perusahaan privat dalam aspek sosial akan memberikan nilai ke masyarakat sehingga nantinya akan kembali berdampak positif bagi perusahaan swasta tersebut. Namun, dalam praktiknya, perusahaan masih terbentur kepentingan dalam meningkatkan keuntungan dan melakukan program sosial. Tujuan akhir CSV pada profit membuat perusahaan enggan untuk bermitra atau mengembangkan program di lokasi-lokasi yang marginal dan juga menghindari segmen-segmen *beneficiaries* yang marginal pula – karena menggarap lokasi maupun segmen tersebut dipandang terlalu sulit dan menjadi beban tersendiri bagi profitabilitas perusahaan.

Menanggapi hal tersebut, konsep *Social Enterprises* menawarkan opsi yang lebih baik, karena justru perusahaan secara khusus memang berfokus pada misi sosial untuk membantu lokasi atau segmen marginal tertentu sebagai alasan untuk mengembangkan aktivitas bisnis atau programnya, sehingga tidak akan terbentur dengan kepentingan untuk mengejar keuntungan tinggi. *Social Enterprise* adalah wujud nyata dari *purpose driven* atau *mission driven organization*.

Bentuk reaksi praktis lain yang sudah ada sejak abad 19 dan masih bertahan sampai saat ini dan perlu untuk kita pahami bersama pula adalah Ko(o)perasi (cooperatives). Di antara berbagai reaksi gagasan atau konseptual tersebut, yang mana sebenarnya yang paling relevan dengan kondisi sosial, ekonomi, dan lingkungan saat ini? Ada beragam bentuk reaksi terhadap kapitalisme. Namun sebelum dibahas secara rinci satu per satu, berikut kami tampilkan tabel ringkasan terkait bentuk-bentuk reaksi atas kapitalisme:

Kriteria	Ko(o)perasi	Social Enterprise	CSR
Bentuk gagasan	Institusional – berupa model tata kelola (<i>governance</i>) bisnis baru	Institusional – berupa model tata kelola (<i>governance</i>) bisnis baru	Manajerial – strategi menjadi perusahaan lebih bertanggung jawab sosial
Dampaknya untuk pengurangan “privatisasi profit” ke segelintir pihak tertentu	Besar, karena struktur kepemilikan kolektif, berbasis member	<i>Besar</i> bagi yang memilih bentuk badan Yayasan atau Ko(o)perasi. <i>Cukup Besar</i> – dengan komitmen <i>reinvestment</i> untuk misi bagi yang berbadan hukum PT. ¹	Sangat kecil, karena dana CSR umumnya hanya 1-2% dari laba perusahaan
Dampaknya untuk mengurangi “socialized cost” atau biaya sosial lingkungan yang harus “dibayar” masyarakat	Biasa saja, tergantung prioritas anggota. Contoh, ko(o)perasi nelayan yang fokus ke layanan kredit untuk anggota mungkin tidak peduli dengan cara anggota menangkap ikan (yang bisa jadi tidak baik bagi lingkungan)	Besar, karena memang <i>mission based</i> – bukan untuk kepentingan anggota atau pemilik perusahaan, melainkan untuk memperbaiki masalah sosial tertentu	Biasa saja, karena alokasi sumber dayanya bersifat residu (sisa) dan sulit diukur apakah “nilai CSR-nya” lebih besar atau lebih kecil dari dampak negatif perusahaan.
Ruang lingkup masalah sosial/ lingkungan yang ditangani	Umumnya terbatas pada masalah/ kepentingan anggota	Luas, terkait dengan segmen atau masalah yang marginal (diabaikan pemerintah dan dunia usaha)	Luas, tergantung perhatian perusahaan – apakah terkait Pendidikan, kesehatan, lingkungan, dll
Ruang lingkup bentuk organisasi yang dapat mempraktikkan konsepnya	Di beberapa negara ada Badan Hukum Ko(o)perasi; ada juga yang berbentuk asosiasi/ perkumpulan atau bahkan PT dengan AD/ ART khusus sesuai prinsip <i>governance</i> Ko(o)perasi.	Beragam ; bisa Yayasan, PT, Ko(o)perasi, Asosiasi atau Perkumpulan; atau kalau di Amerika Serikat ada bentuk badan hukum <i>B-Corp</i> .	Mayoritas PT atau Perseroan Terbatas (korporasi)
Target sasaran penerima manfaat (<i>beneficiaries</i>)	Dari kalangan anggota sendiri	Kalangan marginal: kaum adat di wilayah terpencil tertentu, masyarakat miskin, disabilitas, ODHA, narapidana, lansia, atau lingkungan yang tidak bisa suaranya keadaan dirinya sendiri (tanah, air, udara, flora fauna, dll)	Para pihak yang mengajukan proposal bantuan atau mendaftar pada program CSR perusahaan (anak muda, UMKM, sekolah/ uni versitas, masjid, komunitas, LSM, dll)
Sumber pendapatan penunjang keberlanjutan operasional	Modal: iuran pokok dan wajib anggota Operasional: penjualan barang/jasa kepada anggota dan non-anggota	Beragam, tergantung pada jenis SE dan badan hukumnya, dan dana sosial (hibah, donasi), semi-komersial (iuran), sampai komersial yaitu penjualan barang/jasa	Tidak ada pendapatan, hanya ada pengeluaran untuk kegiatan/ program dengan dana CSR sudah dialokasikan perusahaan
Tantangan utama dalam praktiknya	Terbatasnya akses pengetahuan dan program edukasi/ pendampingan perko(o)perasian yang <i>end-to-end</i> ; pola manajemen yang demokratis – <i>one man one vote</i> – lebih membutuhkan <i>very strong leadership</i> dan <i>strong management</i> . Kompetensi ini masih sangat terbatas ketersediaannya.	Gelombang “baru”, belum banyak yang terbukti bisa <i>sustainable + scalable impact</i> ; sehingga mayoritas beroperasi di skala UKM, terbatasnya: kapasitas manajerial, akses modal & pendanaan, akses pasar, sumber daya untuk memonitor dampak secara berkelanjutan.	Umumnya dikelola sebagai aktivitas residual – sehingga tidak terlalu serius, tanpa roadmap yang jelas, sehingga rentan mengalami pergeseran tujuan dasar CSR dan lebih digunakan sebagai instrumen pencitraan

1 Di Inggris bahkan bisa dibuat AD/ART khusus untuk PT dengan skema Asset locked - yang mengunci kepemilikan dan penggunaan Aset pada perusahaan dan hanya untuk misi (tidak boleh dilikuidasi dan menjadi pendapatan pemilik perusahaan)

Kriteria	CSV	Inclusive Business	Social Business
Bentuk gagasan	Manajerial – strategi ekspansi bisnis melalui inovasi produk dan rantai pasok	Manajerial – strategi ekspansi bisnis melalui inovasi produk dan rantai pasok yang melibatkan segmen BOP	Institusional – berupa model tata kelola (<i>governance</i>) bisnis baru – non-loss, non-devident company
Dampaknya untuk pengurangan “privatisasi profit” ke segelintir pihak tertentu	Sangat kecil, karena kebijakan distribusi laba sama seperti korporasi biasa		Besar, karena tidak boleh ada deviden untuk pemilik, kecuali jika bentuk organisasinya ko(o)perasi.
Dampaknya untuk mengurangi “socialized cost” atau biaya sosial lingkungan yang harus “dibayar” masyarakat	Cukup besar, karena masyarakat terlibat dan dapat manfaat dari aktivitas rantai pasok perusahaan. Apakah <i>benefit</i> perusahaan lebih besar/ kecil dari <i>benefit</i> ke masyarakat? Ini juga sulit diukur. Contoh <i>dilemma</i> Bisnis Inklusif: ada Lembaga Kredit Mikro di Mexico yang memasang biaya kredit 80%/thn ke segmen BOP – tarif ini masih lebih rendah dari standar tarif rentenir 20-30%/bln; tapi juga jauh lebih tinggi daripada tarif pinjaman perbankan 20-30%/thn.		Besar, karena berawal dari misi khusus menanggulangi kemiskinan, dan cukup jelas bahwa orientasi organisasi adalah keberlanjutan penyediaan solusi/layanan bagi BOP. Investor tidak bisa eksploitasi profit dari segmen BOP.
Ruang lingkup masalah sosial/ lingkungan yang ditangani	Terbatas pada masalah yang berkaitan dengan bisnis inti perusahaan. Contoh, perusahaan produsen lampu atau produsen energi akan berinovasi menghasilkan produk yang bisa mendukung SDG 7 tentang <i>affordable and clean energy</i> . Perusahaan makanan akan fokus berinovasi untuk hasilkan produk murah tapi bernutrisi baik bagi BOP, atau bermitra dengan petani kecil untuk memasok bahan bakunya.		
Ruang lingkup bentuk organisasi yang dapat mempraktikkan konsepnya	Mayoritas PT atau Perseroan Terbatas (korporasi)	Mayoritas PT atau Perseroan Terbatas (korporasi)	Mayoritas PT (korporasi) dengan AD/ART khusus, khususnya berkaitan dengan pengaturan deviden untuk pemodal; ada juga Ko(o)perasi.
Target sasaran penerima manfaat (<i>beneficiaries</i>)	Segmen masyarakat yang berpotensi menjadi target konsumen baru, pengisi rantai pasok, atau menjadi anggota ekosistem yang ingin dibangun perusahaan.	Segmen masyarakat yang berpotensi menjadi target konsumen baru, pengisi rantai pasok, atau menjadi anggota ekosistem yang ingin dibangun perusahaan dari segmen BOP (40% masyarakat pendapatan terendah)	Segmen masyarakat yang berpotensi menjadi target konsumen baru, pengisi rantai pasok, atau menjadi anggota ekosistem yang ingin dibangun perusahaan; yang berasal dari segmen BOP, khususnya yang bahkan di bawah garis kemiskinan.
Sumber pendapatan penunjang keberlanjutan operasional	Penjualan barang/jasa, komisi, dan lain sebagainya, sesuai dengan <i>revenue model</i> perusahaan		
Tantangan utama dalam praktiknya	Sulitnya proses pendampingan/ pemberdayaan untuk melibatkan masyarakat BOP ke dalam <i>value chain</i> perusahaan karena adanya perbedaan standar yang cukup tinggi, sehingga dibutuhkan kesungguhan perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk menjalankan CSV dengan efektif, sehingga CSV yang paling umum adalah pada sisi hilir dimana perusahaan mendesain produk untuk dijual kepada BOP. Dampak sosial dari CSV model ini adalah yang paling minimum, jika dilihat dari besaran <i>value creation</i> -nya untuk masyarakat dan lingkungan.		Konsep non-deviden tidak diterima secara luas dari kalangan korporasi. Disisi lain, korporasi yang berminat juga tidak mudah menemukan mitra yang sesuai visi dan kapasitas organisasinya. Grameen Telecom dan Grameen Danone adalah contoh <i>joint venture Social Business</i> antara Grameen Bank dengan Telenor dan Danone.

1.1 Cooperatives atau Community Enterprises

Kapitalisme dan revolusi industri pertama adalah perjalanan sejarah yang sangat berkaitan. Dulu, sebelum mesin uap pertama kali diciptakan, sumber daya utama untuk aktivitas produksi adalah tanah (*land*) dan manusia (*labor*). Era itu – sebelum abad 18 – disebut dengan era feodalisme dan merkantilisme. Maksudnya? Golongan yang kaya raya di era itu adalah kalau bukan keluarga pemilik tanah yang kaya raya, ya pedagang (*merchant*). Ditemukannya mesin uap sebagai tonggak revolusi industri pertama (1760an) membuat ketergantungan terhadap perluasan tanah atau penambahan manusia dalam untuk meningkatkan kapasitas produksi, menjadi turun. Jika dulu (misalnya) untuk meningkatkan kapasitas produksi benang dari bahan baku kapas dua kali lipat diperlukan penambahan luas lahan pabrik dua kali lipat juga karena perlu menambah ruang untuk penambahan jumlah penenun dan alat tenunnya, maka setelah ditemukannya mesin, tak perlu lagi menambah luas pabrik dan sumber daya manusia untuk meningkatkan kapasitas produksi. Sumber daya utama aktivitas produksi yang tadinya adalah tanah dan manusia, saat itu menjadi mesin, tanah, dan manusia.

Kebutuhan lahan dan SDM sudah tak sebanyak sebelumnya. SDM yang tidak memiliki keahlian khusus dan bisa digantikan fungsinya dengan mesin, bahkan harus kehilangan pekerjaan. Sementara yang memiliki keahlian, khususnya yang berkaitan dengan cara menggunakan mesin dan merawatnya (*maintenance*) bisa dihargai tinggi, bisa cukup banyak menabung dan membangun basis kapital atau aset. Dalam konteks ilmu ekonomi, fenomena ini memunculkan istilah baru, yaitu *human capital* (*modal manusia*), untuk merepresentasi tenaga ahli yang sumber daya utamanya ada pada fungsi otaknya untuk berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah kompleks tertentu. Sementara *labor* digunakan untuk merepresentasikan kalangan pekerja yang mengutamakan fungsi dan keterampilan mata dan tangan; yang sayangnya lebih mudah digantikan oleh mesin.

Sebelumnya para tuan tanah punya posisi tawar tertinggi dalam aktivitas bisnis. Setelah revolusi industri, kekuatan posisi tawar bergeser ke para tuan-tuan yang punya banyak uang (*cash*) alias modal alias kapital. Dengan kapital, bisa beli mesin, bangun pabrik dengan luasan lahan yang lebih efisien, jumlah SDM yang diperlukan juga lebih sedikit, bisa berproduksi dan menjual hasil produksinya untuk menghasilkan pendapatan dan

laba. Era ini – sekitar akhir abad 18 dan abad 19 – adalah awal era kapitalisme. Lalu apa hubungannya dengan ko(o)perasi¹? Ada hubungannya. Tapi mari kita lanjutkan dulu cerita perjalanan sejarahnya, agar dapat lebih bisa dipahami bagaimana ko(o)perasi merupakan suatu bentuk reaksi atas kapitalisme.

Di satu sisi era kapitalisme itu lebih inklusif daripada era feodalisme. Mengapa? Karena pada era itu lebih tersedia “kesempatan” bagi siapapun yang rajin bekerja, serta pintar dan ahli menggunakan atau menciptakan teknologi, walaupun tidak lahir dari keluarga tuan tanah seperti di era feodalisme. Namun disisi lain, era tersebut sangat menekan kalangan buruh atau pekerja. Banyak pabrik mulai menggunakan mesin sehingga tak lagi membutuhkan keterampilan mata dan tangan mereka. Wajah ketimpangan yang parah menjadi pemandangan sehari-hari, khususnya di Eropa dan Amerika Serikat, sebagai pusat terjadinya revolusi industri. Untuk pekerjaan membersihkan mesin-mesin yang membutuhkan kelincahan tubuh, bahkan pekerja anak-anak juga umum digunakan saat itu, untuk menekan biaya. Para orang tua saat itu pun memiliki posisi tawar yang lemah. Daripada seluruh anggota keluarga tidak ada yang bekerja, lebih baik anak mereka diterima kerja walau upahnya lebih kecil.

Situasi tersebut memunculkan berbagai kritik keras, tidak hanya dari kalangan cendekiawan fenomenal seperti Karl Marx melalui karyanya *Das Kapital*, tapi juga dari kalangan industrialis alias konglomerat yang merasa ada yang salah dengan terjadinya pemusatan kekayaan secara tidak merata kepada kalangannya, dan sangat sedikit yang tersalur ke kalangan pekerja yang sebenarnya berperan penting dalam melancarkan proses produksi dan menentukan kualitas hasil atau output produksinya. Konglomerat itu adalah Robert Owen. Keduanya, menuliskan pikirannya. Pada 1813 Robert Owen menulis essay bertajuk “ *A New View of Society, or Essays on the Principle of the Formation of the Human Character*”. Sebagai seorang industrialis dan konglomerat, Owen menilai apresiasi kapitalis terhadap kaum pekerja sangat tidak manusiawi. Owen adalah konglomerat cendekia yang memulai praktik dan mempromosikan slogan “kerja 8 jam, istirahat 8 jam, rekreasi 8 jam” yang menjadi standar peraturan ketenagakerjaan di berbagai negara saat ini. Ia juga mendorong karyawan melakukan aktivitas perdagangan dan produksi bersama (*self-help*) untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawannya, yang kemudian menginspirasi banyak pihak dan memicu terjadinya gerakan perko(o)perasian.

Salah satu kelompok yang berhasil mengembangkan praktik ko(o)perasi dengan menjadi sebuah model entitas bisnis sebagai usaha bersama (*ko(o)perasi*) dengan lebih

¹ Dalam Ejaan Yang Disempurnakan, istilah *Cooperatives* dalam Bahasa Indonesia adalah Koperasi. Namun penulis menemukan bahwa dalam literatur lama karya Bung Hatta (tahun 1960-1980an), beliau selalu menuliskan dengan tulisan *Kooperasi*. Oleh karena itu, pada buku ini dengan sengaja menuliskan istilah Koperasi dengan ejaan “Ko(o)perasi”.

terstruktur adalah *Rochdale Pioneer Society*, yang dimulai oleh 28 buruh yang memiliki cita-cita sederhana untuk menghadirkan makanan sehari-hari berkualitas dengan harga terjangkau. “*Honest food, with honest price*” adalah jargon mereka. Hal ini karena pada saat itu kaum buruh hanya bisa membeli susu yang sudah dicampur air, tepung dan produk-produk sehari-hari lainnya yang berkualitas rendah. Dengan patungan sebesar 1 poundsterling per orang, mereka menyewa ruko dan mulai membuka toko kebutuhan makanan sehari-hari – dengan secara bergiliran (sesama anggota) pergi berbelanja di pasar induk di kota, dan memilih sendiri produk-produk yang akan dijual kembali kepada para anggota. Hal ini membuat mereka bisa belanja dengan harga grosir, untuk kualitas produk asli yang tidak dicampur dengan produk-produk kualitas rendah lain, dan menjualnya kembali ke anggota dengan harga yang lebih rendah daripada “toko sebelah” karena Ko(o)perasi tidak bertujuan memaksimalkan laba, hanya perlu beroperasi untuk tujuan menutup biaya operasional pengurusan toko.

Sebagai ilustrasi, misalkan saja harga susu (*yang dioplos dengan air*) di kebanyakan toko di kota Rochdale saat itu adalah 2 pence per liter. Dengan membeli grosiran di pasar induk, pengurus Ko(o)perasi Rochdale bisa mendapatkan susu murni dengan harga 1.5 pence per liter. Lalu, untuk menjamin keberlanjutan bisnis toko yang mereka miliki bersama (ko(o)perasi), mereka menjual kembali produk susu tersebut seharga 1.8 pence per liter (margin sekitar 20%, untuk menutup seluruh biaya operasional toko, sementara toko lain mengambil margin yang lebih tinggi karena ingin menutup biaya dan memaksimalkan laba). Hal ini membuat para anggota mendapatkan akses kepada susu berkualitas baik, dan harganya lebih murah dari “toko-toko lain” yang ada di Kota Rochdale.

Pada akhir tahun, ternyata margin 20% tersebut tidak terpakai semua untuk menutup biaya operasional toko, sehingga ada kelebihan atau surplus. Sehingga di setiap akhir tahun, Rochdale dapat membagikan surplus tersebut berdasarkan partisipasi belanja anggotanya. Anggota yang belanjanya semakin banyak, semakin banyak juga mendapat bagian surplusnya, secara proporsional. Mekanisme ini ditulis ke dalam dokumen *Rochdale Pioneers Principles* dengan istilah *Patronage Dividend Refund*. Kalau di zaman sekarang, hal seperti ini sangat umum digunakan oleh berbagai perusahaan dalam program *consumer loyalty*, namun umumnya dikemas sebagai “poin rewards” yang bisa digunakan kembali untuk membeli produk-produk lain dari perusahaan tersebut. Rochdale Pioneers Society menuliskan sejarah dan prinsip tata kelolanya, sehingga mempermudah proses replikasi dari sebuah konsep filosofis yang digagas oleh Owen menjadi suatu praktik bisnis kolektif bernama Ko(o)perasi.

Toko milik konsumen pertama yang lahir pada tahun 1844 itu menginspirasi lahirnya banyak organisasi bisnis lain di seluruh penjuru dunia yang memiliki skema kepemilikan

kollektif, berbasis keanggotaan atau persekutuan orang; bukan persekutuan modal seperti Perseoran Terbatas. Proses pengambilan keputusan-keputusan strategis diambil melalui forum Rapat Anggota Tahunan dimana setiap anggota memiliki hak suara (*one man one vote*). Untuk ko(o)perasi dengan jumlah anggota yang banyak, umumnya diberlakukan sistem perwakilan seperti layaknya perwakilan di Dewan Legislatif di negara-negara penganut sistem politik demokrasi.

Selain pengelolaan yang demokratis, sistem keanggotaan yang bersifat terbuka, promosi kesejahteraan anggota, keaktifan partisipasi ekonomi (belanja) anggota untuk menghasilkan pendapatan bagi bisnis ko(o)perasi, pendidikan perko(o)perasian untuk anggota, menjaga otonomi dan independensi ko(o)perasi dari kepentingan selain kesejahteraan anggota, dan kerjasama antara ko(o)perasi; adalah 7 prinsip tata kelola entitas bisnis ko(o)perasi yang telah disepakati di tingkat global, melalui *International Cooperative Alliance (ICA)*. Adapun secara definisi resmi, Ko(o)perasi adalah *suatu persekutuan orang yang bersifat otonom dan bergabung secara sukarela untuk mencapai kebutuhan ekonomi, sosial, maupun kultural yang sama, melalui suatu perusahaan yang dimiliki bersama dan dikelola secara demokratis*. Dengan definisi ini, setiap orang di Ko(o)perasi tidak bisa memiliki lebih dari 1 kepemilikan saham, karena kepemilikan dihitung berdasarkan bergabungnya seseorang sebagai anggota. Dengan definisi ini pula, Ko(o)perasi sebagai sebuah bangun perusahaan memiliki ciri khas dimana konsumen atau pengguna utama layanan/produknya, sekaligus juga sebagai pemiliknya, adalah anggota.

Secara umum, bentuk entitas bisnis Ko(o)perasi ini berkembang maju dan berperan besar mendukung aktivitas perekonomian di negara-negara penganut sistem pasar-sosial dengan ciri tingkat ketimpangan ekonomi (*gini ratio*) yang tergolong rendah. Sebagai contoh, di Perancis, tingkat produksi atau omzet dari 48 ko(o)perasi terbesarnya mencatatkan kontribusi sekitar 16.2% dari PDB; 4 ko(o)perasi terbesar Denmark menyumbang sekitar 8.2% dari PDB; 26 Ko(o)perasi terbesar Jerman memberi kontribusi sekitar 6.07%; dan 5 ko(o)perasi terbesar Swedia menyumbang sekitar 3.3% dari PDB². Sementara di Indonesia, tingkat produksi (volume transaksi) gabungan sekitar 126,000 ko(o)perasi (2018) hanya Rp145 trilyun atau kurang dari 1% dari PDB nasional.

Memasuki abad ke-3 perkembangannya, model entitas bisnis Ko(o)perasi tetap lestari dan dapat ditemui di berbagai negara di dunia, termasuk Indonesia. Di beberapa negara, Ko(o)perasi menjadi organisasi ekonomi *mainstream* atau arus utama, walau terbatas di sektor-sektor tertentu, khususnya pertanian dimana faktor homogenitas kebutuhan petani tergolong cukup tinggi, sehingga sangat relevan untuk berko(o)perasi untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Baik untuk mendapatkan harga grosir

2

Data diolah dari laporan Top 300 Cooperatives, ICA (2015) dan data.worldbank.org

saat membeli berbagai input pertanian, maupun untuk meningkatkan posisi tawar saat melakukan penjualan hasil pertanian secara kumpulan (*aggregated selling*).

Di antara beberapa Ko(o)perasi *best practice* dunia antara lain adalah FrieslandCampina Cooperatives dan Rabobank (Belanda dan sekitarnya), Fonterra (Selandia Baru), TINE (Norwegia), NTUC Fair Price (Singapura), ACE Hardware dan Sunkist (Amerika Serikat), FC Barcelona dan Mondragon (Spanyol). Sementara di Indonesia sendiri, beberapa ko(o)perasi dengan basis member dan volume transaksi terbesar umumnya adalah Ko(o)perasi Simpan Pinjam, yaitu adalah Ko(o)perasi Mitra Dhuafa, Kospin Jasa, dan beberapa Ko(o)perasi Kredit atau *Credit Union* seperti Ko(o)perasi Keling Kumang dan Pancur Kasih yang sudah menjadi kekuatan konglomerasi sosial di Kalimantan Barat.

Secara prinsip tata kelola, keunikan ko(o)perasi berada pada struktur kepemilikan yang bersifat kolektif dan berbasis keanggotaan, yang berimplikasi pada pengelolaan perusahaan yang lebih demokratis. Namun demikian, perlu digarisbawahi bahwa struktur kepemilikan tersebut tidak menjamin bahwa sebuah ko(o)perasi pasti mengoperasikan bisnisnya secara ramah sosial dan lingkungan; karena kepentingan terpenting dalam pengambilan keputusannya adalah kepentingan anggota yang dibahas pada forum Rapat Anggota Tahunan. Beberapa ko(o)perasi dalam RAT-nya juga memperhatikan kenaikan pembagian Sisa Hasil Usaha sebagai indikator kinerja utama, sehingga tidak terlalu mementingkan kinerja ko(o)perasi di aspek-aspek lain, seperti dampak positif bagi masyarakat sekitar, atau bahkan lingkungan.

Berangkat dari hal tersebut, ko(o)perasi masih memiliki beberapa evaluasi-evaluasi. Salah satu yang cukup terlihat yaitu ko(o)perasi sangat mengandalkan kesadaran para anggotanya untuk mengutamakan kepentingan bersama. Hal ini seringkali memunculkan konflik kepentingan yang menyebabkan ko(o)perasi tidak memiliki daya saing yang kuat. Selain itu, mendapatkan anggota yang profesional juga masih menjadi tantangan.

1.2 Corporate Social Responsibility (CSR)

Berabad-abad berlalu, secara umum, perkembangan aktivitas ekonomi dunia masih didominasi oleh entitas bisnis model perseroan (*limited liability company*) yang dimiliki oleh sektor privat. Sektor privat ditandai dengan struktur kepemilikan yang terbatas pada beberapa individu atau perusahaan saja sebagai pemilik mayoritasnya. Walaupun di era modern saat ini semakin banyak perusahaan yang membuka kepemilikan bagi masyarakat luas (investor retail) dengan *go public* dengan melantai di bursa saham, tapi pola umum menunjukkan bahwa besaran saham yang ditawarkan ke publik jarang sekali bersifat mayoritas. *Go Public* sangat baik untuk menuntut transparansi pengelolaan manajemen suatu perusahaan perseroan, yang mana transparansi tersebut dapat “mendorong” hadirnya *good corporate governance* pada pengelolaan perusahaan.

Pendeknya, walaupun dunia sudah memiliki beberapa *success story* atau *best practice* model entitas bisnis seperti Koo(o)perasi yang secara model lebih inklusif, yaitu dapat mempromosikan kesetaraan kesejahteraan dan partisipasi pengambilan keputusan, juga mencegah pemusatan aliran kesejahteraan dari banyak orang (konsumen) ke segelintir orang (investor, atau pemilik perusahaan); kapitalisme-tradisional tetap menjadi model praktik bisnis yang dominan, dimana bukti-bukti terjadinya *socialized cost*, dan *privatized profit* semakin kasat mata dan memunculkan kritik-kritik baru yang mengarah kepada promosi praktik kapitalisme yang baik, yaitu dengan menjadi perusahaan yang bertanggung jawab. Memangnya perusahaan yang bertanggung jawab itu seperti apa?

Paradigma klasik pada umumnya memandang bahwa tanggung jawab sosial perusahaan terbatas pada kepatuhan membayar pajak, sebagai cara perusahaan menginternalisasi dampak eksternal negatif yang mereka sebabkan. Namun demikian, semakin banyak pihak yang tidak menyetujui hal tersebut karena fungsi utama pajak adalah sebagai alat redistribusi pendapatan/kekayaan dari yang sangat sejahtera, ke pihak-pihak yang kurang sejahtera dan membutuhkan bantuan; di mana pemerintah sebagai agen pelaksana proses redistribusi tersebut. Sementara dampak negatif kapitalisme melalui perusahaan privat bukan hanya pada resiko akumulasi pendapatan dan kekayaan pada segelintir pihak tertentu, melainkan juga terhadap lingkungan dan masyarakat sekitar.

Misalnya, ada perusahaan tambang yang praktik eksploitatifnya membuat kualitas air di sekitar area tambang menurun, menimbulkan polusi udara yang meningkatkan resiko

sakit pernafasan pada masyarakat sekitar. Tidak hanya itu, polusi udara yang dihasilkan juga menurunkan kualitas atmosfer memburuk dan memicu terjadinya pemanasan global. Alhasil, patuh membayar pajak dianggap tidak lagi cukup untuk menjadi perusahaan yang bertanggung jawab, karena pajak tidak cukup untuk mengkompensasi “dosa” perusahaan yang menurunkan kualitas hidup manusia di sekitar lokasi usahanya; dan juga merusak kualitas dan daya tahan lingkungan kita (air, bumi, tanah, udara, keragaman dan kelestarian hayati flora dan fauna).

Menurut Agudelo et al (2019), diskusi yang mengangkat tema perluasan tanggung jawab tim manajemen perusahaan ke masyarakat sekitar dan tidak terbatas hanya pada pemilik modal telah muncul sejak era 1930-an. Menurut studi yang sama, istilah *Corporate Social Responsibility* sendiri pertama kali dituliskan oleh Bowen (1953), yang kemudian dikenal dengan bapak CSR dunia. Kerangka filosofi pemikiran dan doktrin baru bahwa dimensi tanggung jawab sosial perusahaan tidak hanya terbatas pada tanggung jawab terhadap pemilik saham (*shareholders*) dan pemerintah (kepatuhan pajak), pun semakin merebak dan masuk ke periode operasionalisasinya pada sekitar 1980-an.

Hal ini sejalan dengan semakin konkritnya dan aplikatifnya kampanye *sustainable development* atau *pembangunan berkelanjutan*, yang didefinisikan sebagai suatu proses pembangunan untuk memenuhi kebutuhan generasi sekarang, tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya sendiri di masa mendatang (WCED, 1987). Definisi ini memberi batas eksploitasi yang lebih mudah diukur. Sebagai ilustrasi, jika diketahui secara natural tingkat pertumbuhan jumlah ikan di laut adalah sekitar 10% per tahun, maka kuota penangkapan ikan yang diperbolehkan pada tahun X adalah maksimal 10% dari estimasi jumlah ikan di zona laut tertentu. Hal serupa berlaku untuk kuota pennebangan kayu hutan dan kewajiban penanaman kembali yang harus dilakukan.

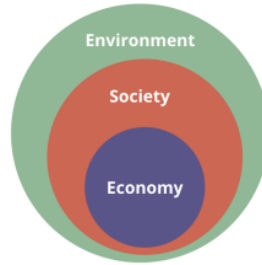
Paradigma baru dalam pembangunan berkelanjutan mengharuskan perusahaan untuk memandang aktivitas ekonomi yang dilakukannya sebagai bagian dari interaksi social-ekonomi dengan lingkungan disekitarnya. Interaksi ini bukan hanya melibatkan masyarakat sekitar (sesuai dengan ruang lingkup konsumen dan rantai pasoknya), melainkan juga sistem tata laksana dan sebab-akibat yang memengaruhi seluruh elemen lainnya, seperti hewan, tumbuhan, air, tanah, udara, dan lain-lain. Interaksi ini mengakibatkan perubahan reaksi dari sektor privat terhadap kapitalisme.

Kegiatan bisnis yang awalnya bertujuan untuk meraih keuntungan bagi pemilik modal saja, kini beralih dengan lebih memperhatikan dampak keberadaan bisnis mereka terhadap lingkungan sekitar. Seperti yang digambarkan pada model awal, diperlukan perpotongan antara *economy*, *society*, dan *environment* untuk mencapai *long-term*

Model Awal



Model Mutakhir



sustainable business (Strömberg, 2016). Namun, “perpotongan” saja tidak cukup. Berdasarkan gambar model mutakhir, harapan selanjutnya adalah dengan memberikan komitmen penuh dalam melakukan kegiatan ekonomi diiringi dengan kesadaran bahwa kegiatan tersebut merupakan bagian dari *society* dan *environment*.

Kampanye mengenai pembangunan berkelanjutan ini terus berlangsung sampai akhirnya berhasil membuat praktik CSR menjadi bagian dari norma baru yang perlu dilaksanakan oleh setiap perusahaan yang ingin mendapatkan “citra” sebagai perusahaan baik alias bertanggung jawab (*good corporate citizen*), khususnya pada tahun 2000 di mana dorongan untuk melaksanakan CSR diadopsi oleh Persekutuan Bangsa-Bangsa (PBB) sebagai strategi utama untuk mencapai *Millenium Development Goals*. Namun selang 1 dekade, pada kenyataannya praktek perusahaan masih banyak yang bersifat eksploitatif, khususnya seperti yang dipaparkan melalui dua studi utama oleh Kiernan (2009) dan Hernan (2010) yang menyimpulkan bahwa sebagian besar bencana lingkungan disebabkan oleh perusahaan. Tak lama kemudian, pada 2010, standar pelaksanaan *Social Responsibility* telah menjadi bagian dari ISO 26000, dimana CSR didefinisikan sebagai berikut:

“

CSR adalah bentuk tanggung jawab suatu perusahaan atau organisasi atas implikasi dari dari keputusan maupun kegiatan mereka terhadap masyarakat maupun lingkungan, melalui perilaku yang etis, transparan, dan berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan, perbaikan kualitas kesehatan dan kesejahteraan masyarakat, dengan mempertimbangkan ekspektasi pemangku kepentingan (*stakeholders*), sesuai dengan hukum yang berlaku di suatu negara tempat beroperasi organisasi tersebut, norma-norma dan praktik internasional; dan diintegrasikan ke seluruh proses pengelolaan organisasi, termasuk dalam pengelolaan hubungan organisasi dengan berbagai pihak.”

Definisi bukanlah suatu hal yang mudah untuk disusun. Definisi di atas juga pasti disusun melalui proses debat dan diskusi yang tidak pendek sampai akhirnya disepakati sebagai

suatu pedoman standar di ISO 26000. Namun sayangnya, setelah susah-susah disusun, tak jarang, sebuah definisi itu lebih susah lagi diimplementasikan (sesuai dengan definisi idealnya). Setidaknya hal tersebut terjadi pada praktik CSR. Secara umum, praktik CSR lebih ditujukan untuk mendapatkan “citra” sebagai perusahaan baik, bukan untuk “menjadi” perusahaan baik. Mengapa? Berikut adalah pola umum praktik CSR, khususnya di Indonesia.

1. Sesuai dengan Undang-Undang no.40/2007 tentang Perseroan Terbatas, dana CSR harus diambil dari persentase dari *profit*, hal ini karena setiap perseroan – layaknya *limited liability company* di dunia – diharapkan untuk mengelola sumber daya dan aktivitasnya seefisien mungkin agar dapat memaksimalkan laba. Hal ini karena sebuah perseroan wajib mengedepankan kepentingan pemodalnya dan juga negara tempat ia beroperasi (khususnya terkait pajak). Bagi negara, objek pajak perusahaan adalah profitnya, sehingga negara berkepentingan agar setiap perusahaan tidak “mengecil-ngecilkan” laba; sehingga alokasi dana CSR harus diambil dari persentase atas laba setelah pajak. Logika yang sama berlaku untuk kepentingan pemodal atau pemilik perusahaan. Hal ini membuat pelaksanaan CSR bersifat *residual*, bukan bagian dari inti aktivitas perusahaan; karena hanya perlu dilaksanakan jika suatu perusahaan berhasil menghasilkan laba, dengan nominal alokasi anggaran yang juga sangat terbatas.
2. Sifat CSR yang perencanaan dan anggarannya bersifat residual, membuat format kegiatan atau program CSR perusahaan lebih banyak bersifat filantropi atau donasi, karena dari segi perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban, lebih mudah; dan juga cukup efektif dalam meredam protes atau tuntutan masyarakat sekitar yang terdampak dan dirugikan oleh praktik perusahaan. Sebagai contoh, CSR perusahaan untuk sunat massal, renovasi masjid dan bangunan-bangunan sekolah, program cek kesehatan gratis, bantuan obat-obatan, dan lain sebagainya, yang cenderung bersifat *hit and run*, *event-based*, dan seremonial.
3. Tujuan untuk mendapatkan “citra” sebagai perusahaan baik, terkadang membuat alokasi anggaran CSR pun harus dibagi dengan kepentingan pencitraan perusahaan, seperti anggaran untuk membuat seremoni, mengundang wartawan, penempatan advertorial, dan lain-lain; sehingga mengurangi alokasi anggaran yang bisa dialokasikan untuk bantuan itu sendiri.

Salah satu cara untuk menilai keseriusan suatu perusahaan dalam menginternalisasikan CSR ke dalam proses pengambilan keputusan dan budaya organisasinya adalah dengan melihat, apakah perusahaan tersebut memiliki divisi atau sub-divisi khusus yang diberi target kinerja tertentu? Apakah perusahaan tersebut memiliki dokumen roadmap sebagai pedoman penganggaran dan pelaksanaan program CSR-nya dengan target

dampak tertentu bagi masyarakat sasaran? Apakah ada alokasi sumber daya atau anggaran untuk memonitor dampak dari program CSR-nya? Sayangnya, sama seperti Kooperasi, praktik CSR sesuai definisi idealnya juga belum menjadi praktik arus utama.

Berdasarkan laporan KPMG tahun 2013 terdapat peningkatan laporan dijalankannya CSR dari 12% di tahun 1993 menjadi 71% di tahun 2013 dengan detail regional Amerika (76%), Eropa (73%), Asia Pasifik (71%) dan Timur Tengah dan Afrika (54%). Artinya kesadaran berbagai korporasi di dunia sudah semakin baik dalam melakukan CSR. Meskipun kesadaran untuk melaporkan meningkat, namun kualitas dari CSR yang dilakukan masih rendah yaitu nilai rata – rata 59 dari 100. Hanya 25% yang skornya di atas 80 dan hanya 10 perusahaan dengan nilai di atas 90. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas dari program CSR masih harus ditingkatkan.

Berdasarkan *Sustainability Reporting in ASEAN Countries* pada November 2018 menemukan bahwa tingkat keterbukaan (*disclosure rate*) dari 5 negara ASEAN adalah 59.2% dari korporasi yang terdaftar di bursa efek tiap negara yang melaporkan adanya kegiatan CSR. Malaysia menjadi negara dengan level keterbukaan keberlanjutan paling tinggi di mana nilainya 64.5% disusul Singapura (61.7%), Thailand (60%), Filipina (56.3%) dan terendah Indonesia (53.6%).

Kondisi ini memunculkan pertanyaan baru. Mengapa begitu sulit mendorong perusahaan mempraktikkan CSR dengan baik dan benar? Mungkin karena secara konsep, memang CSR kurang cocok dengan *nature* perusahaan yang didirikan oleh para pemodal di suatu negara yang mengharapkan imbal hasil menarik dan pendapatan pajak yang optimal? Jika CSR adalah konsep yang ternyata tidak *compatible* dengan *nature* perseroan, bagaimana konsep yang lebih baik untuk mendorong peningkatan kontribusi perusahaan bagi pembangunan berkelanjutan? Mari kita simak bentuk - bentuk reaksi atas dampak negatif kapitalisme lainnya.

1.3 Corporate Shared Value (CSV) dan *Inclusive Business*

Tak terasa waktu terus berjalan, situasi lingkungan dan kehidupan sosial dunia tetap saja meresahkan banyak pihak. Bagaimana tidak, ketimpangan semakin melebar, kondisi udara, atmosfer, dan lingkungan hidup semakin memburuk, dan masalah-masalah seputar hak dasar seperti akses nutrisi, pendidikan, layanan kesehatan, keuangan, air bersih, dan wajah kemiskinan bahkan kelaparan masih menyelimuti bumi kita. Kapitalisme adalah akar penyebab yang diyakini banyak pihak. Berbagai reaksi untuk memperbaiki kualitas praktik kapitalisme telah memperkaya pengetahuan kita pada 2 abad terakhir ini.

Kampanye yang mendorong pergeseran pola pikir dari *greed-capitalism* menjadi *responsible-capitalism*, atau dari *profit-oriented-capitalism* menjadi *profit-people-planet-oriented-capitalism* telah dilakukan dengan cukup masif melalui konsep-konsep praktis yang bisa diduplikasi dan implementasikan – seperti model organisasi bisnis Kooperasi, CSR, atau bahkan *Social Enterprise* – telah tersaji untuk dunia bisnis, lengkap dengan berbagai buku pedomannya. Namun tetap saja, dalam praktiknya, semua gagasan dan praktik alternatif tersebut belum berhasil menjadi praktik arus utama. Apa yang salah?

Fakta ini menjadi pemikiran Michael Porter (seorang Profesor di *Harvard Business School*) dan koleganya Mark Kremer (Senior Fellow di *Harvard Kennedy School*). Pada tahun 2006 mereka mengeluarkan artikel yang menawarkan kerangka konsep mengenai *Creating Shared Value* atau *Menciptakan Nilai Manfaat Bersama* dan dipublikasikan di *Harvard Business Review*. Adapun kerangka konsep tersebut terus dimatangkan agar bisa menyajikan gagasan yang lebih rinci dan lebih mudah diimplementasikan pada tataran praktis di manajemen perusahaan. Selang 5 tahun atau pada 2011, artikel lanjutan tentang *Creating Shared Value* baru tersedia lagi di *Harvard Business Review*, menghadirkan pedoman yang bisa menjadi acuan perusahaan yang ingin menjadi “*responsible-capitalist*” untuk memperbaiki manajemen perusahaannya, mencakup proses *Perencanaan (Planning)*, *Pelaksanaan (Organizing)*, *Koordinasi (Leading)*, dan *Pengawasan (Controlling)*. Jadi, apa itu *Creating Shared Value (CSV)*?

Sebelum membahas definisi, mari kita mencoba memasuki alam berpikir Porter dan Kremer ketika melahirkan dan membutuhkan 5 tahun untuk merincikan konsep CSV tersebut. Dalam berbagai kesempatan ceramah dan artikelnya, Porter selalu

mengungkapkan fakta mengenai betapa kecilnya kontribusi dan (maka dari itu) potensi sektor sosial dan sektor publik untuk memperbaiki kondisi planet kita. Di Amerika Serikat, “mesin pencetak utama” pendapatan bagi masyarakat adalah korporasi, dengan kontribusi sebesar \$20.1 trilyun (82.37%). Sementara sektor publik alias pemerintahnya, hanya berkontribusi sebesar \$3.1 trilyun (12.7%), dan kontribusi sektor sosial (organisasi non-profit) adalah \$1.2 trilyun atau 4.9% (Porter, 2013). Di Indonesia sendiri, pola ini cenderung sama saja; karena pendapatan domestik bruto Indonesia mayoritas dihasilkan dari belanja konsumen 56.62%, belanja pemerintah 8.75%, dan dari belanja untuk aktivitas investasi 32.33% (BPS, 2019). Dana hasil belanja konsumen dan aktivitas investasi mayoritas mengalir menjadi pendapatan sektor bisnis (UMKM dan Korporasi), bukan ke sektor sosial.

Fakta diatas merupakan dasar bangunan argumen Porter dan Kremer. Sebaik-baiknya kita memperbaiki kinerja pemerintah (sektor publik) maupun NGO (sektor sosial) untuk mengoreksi dampak negatif kapitalisme, dampaknya tidak akan pernah cukup besar bagi pembangunan berkelanjutan untuk bumi kita. Sehingga yang lebih masuk adalah menawarkan kerangka berpikir baru agar para kapitalis dapat menjadi kapitalis yang baik. Konsep CSR dan SE sudah berkembang sekitar 4 dekade dan belum berhasil menjadi arus utama; oleh karena itu la menawarkan konsep *Creating Shared Value (CSV)* yang diartikan sebagai cara kreatif untuk menyelesaikan berbagai masalah sosial dan lingkungan dengan model bisnis yang efektif untuk mendukung target pertumbuhan pendapatan dan skala perusahaan.

Porter menawarkan sebuah kerangka pemikiran agar para CEO dan investor korporasi dapat melihat berbagai bentuk masalah sebagai peluang untuk berinovasi untuk menawarkan varian produk atau layanan baru, meningkatkan efisiensi rantai pasok dan biaya operasional, dan melalui pengembangan klaster berupa ekosistem yang saling mendukung untuk pengembangan inovasi berikutnya. Dengan inovasi dan kreatifitas, Porter berargumen bahwa CSV bisa menghilangkan *trade-off* antara imbal hasil untuk perusahaan dan investor, dengan dampak positif bagi lingkungan hidup dan sosial masyarakat. Bagaimana contoh praktisnya?

1.3.1 CSV melalui pengembangan produk

Siapa yang tidak tahu *Google*? Atau platform e-commerce Alibaba atau Bukalapak, tokopedia? Semuanya memiliki layanan/produk teknologi yang dapat membantu usaha kecil untuk mengakses pasar yang lebih luas. Dengan model bisnis *freemium*, semua platform tersebut memiliki layanan gratis untuk usaha kecil. Bahkan seperti Google, mereka punya program khusus bernama Gapura Digital yang menyediakan pelatihan gratis untuk mempelajari kecanggihan teknologi Google yang dapat membantu UKM

meningkatkan omset usahanya. Pelatihan tersebut diselenggarakan di hotel-hotel dengan fasilitas makan siang juga. Untuk pelaksanaan pelatihan tersebut, Google tidak memiliki dana CSR, dana yang digunakan adalah dana edukasi pasar atau promosi.

Dana CSR diambil dari persentase laba dan bentuk penggunaannya bersifat filantropi/sumbangan. Selain pencitraan, biasanya perusahaan tidak mengharapkan imbal hasil dari penggunaan dana CSR-nya. Sementara Dana CSV diambil dari biaya operasional, sehingga mempengaruhi besar/kecilnya laba perusahaan, sehingga setiap dana untuk aktivasi CSV, harus ada “untungnya” bagi perusahaan. Dalam konteks Gapura Digital, apa untungnya bagi Google? Pertama, jumlah pengguna produknya bertambah, bertambahnya jumlah pengguna platform akan berdampak positif pada nilai perusahaan (*company valuation*). Selain itu, dari pengguna gratis tersebut, akan ada yang akhirnya menggunakan produk berbayar dari Google, karena konsumen sudah teredukasi dengan manfaat teknologinya, sehingga rela membayar, baik untuk beriklan di Google, atau untuk meningkatkan kapasitas penyimpanan data di email, dll. Jadi, berinvestasi pada edukasi untuk meningkatkan literasi digital pada UMKM, pada akhirnya akan berdampak positif pada peningkatan nilai maupun pendapatan perusahaan.

1.3.2 CSV melalui investasi pada produktivitas rantai pasok

Sebenarnya maksud Porter tentang CSV melalui investasi produktivitas rantai pasok ini mirip dengan konsep kemitraan antara perusahaan besar dengan UMKM atau dengan petani kecil. Di dunia perkebunan, peternakan, dan pertanian, pola ini sering disebut dengan Pola Kemitraan Inti-Plasma, yaitu suatu pola kemitraan antara perusahaan inti (pembeli dan/atau pemasok bahan baku) dan kelompok atau perusahaan plasma (mitra produksi atau petani). Dalam pola ini, perusahaan inti mengedukasi para petani atau peternak dengan metode atau teknologi pertanian tertentu, dimana di dalamnya ada standar-standar bibit, pupuk, pestisida (organik atau non-organik), jarak tanam antar pohon, dll yang harus diikuti oleh petani peserta kelompok plasma jika mereka ingin hasil panennya dibeli dengan harga yang menarik dan sesuai kesepakatan oleh perusahaan inti. Pola ini juga sudah lama berkembang di Indonesia, jauh sebelum Porter mengajukan konsep CSV.

Bayangkan saja misalnya ada Korporasi X, yang bergerak di bidang perdagangan buah-buahan segar. Perusahaan tersebut memiliki kebun sendiri, katakanlah 10,000 Hektar, yang dikelola dengan kualitas bibit, pupuk, tanah, dan teknologi perawatan hingga panen yang terstandar, sehingga harga buah-buahan dengan *brand* X tetap diterima baik oleh pasar, walaupun harganya lebih mahal daripada buah-buahan sejenis. Katakanlah Korporasi X ini ingin mengembangkan skalanya, tapi tidak ingin repot membuka lahan baru, selain investasinya sangat mahal, waktu yang dibutuhkan

juga panjang. Lalu, alternatif lain apa yang tersedia buat mereka? Bagaimana dengan investasi untuk mengoptimalkan pemanfaatan lahan-lahan eksisting milik banyak petani kecil di wilayah-wilayah tertentu? Lahannya sudah ada, orang yang mengolah sudah ada, yang perlu dilakukan hanya edukasi mengenai teknologi pangannya dan pendampingan melekat sampai teknologinya bisa diimplementasikan dengan baik oleh petani. Dengan demikian, kualitas hasil panen yang dihasilkan bisa lebih baik dan kuantitasnya pun lebih banyak. Produktivitas petani kecil mitra dapat meningkat. Petani senang karena dengan luas lahan yang sama mereka bisa menghasilkan lebih banyak uang dan kepastian penjualan. Perusahaan pun senang karena bisa mendapatkan tambahan pasokan buah sesuai standar *brand* mereka dan melakukan ekspansi pemasaran. *Win-win*, bukan?

Ilustrasi di atas adalah contoh untuk CSV rantai pasok dari sisi hulu. Untuk contoh CSV pada sisi hilir rantai pasok, seperti investasi untuk mendidik jaringan distributor yang dilakukan oleh beberapa *brand* ternama seperti Tupperware dan Oriflame yang mengedukasi perempuan – khususnya Ibu Rumah Tangga – agar bisa menghasilkan pendapatan dengan menjadi reseller.

1.3.3 CSV melalui investasi pada pengembangan klaster

Ide, resep, cara kerja, bahan baku, produk eksotis, dan lain-lain dapat saja ditemukan di luar ruang Penelitian dan Pengembangan (R&D) perusahaan. Di era digital sekarang ini, akses dan aliran informasi lebih transparan, semakin mampu mengolah arus informasi, perusahaan akan semakin mampu mengalokasikan sumber daya dengan lebih baik untuk menciptakan nilai manfaat yang sesuai dengan minat atau kebutuhan pasar, dan akhirnya membuat perusahaan dapat meraup nilai berupa peningkatan pendapatan pula. Jadi, apa yang dimaksud dengan CSV pengembangan klaster?

Maksudnya adalah agar perusahaan melakukan investasi untuk membuat rantai pasok dan proses inovasi produknya menjadi lebih efisien karena perusahaan membangun ekosistem yang memperlancar arus dan akurasi informasi antar pihak yang berkaitan dengan rantai pasok perusahaan. Contoh yang paling kekinian adalah Xiaomi, yaitu suatu perusahaan teknologi produsen *smartphone* dan berbagai jenis aksesoris seputar *handphone* dan *digital lifestyle (internet of things)*, yang terkenal dengan citra merek *“high quality with low prices”*. Citra ini dapat mereka bangun dengan memulai hanya menjual langsung via online (utamanya) sehingga tanpa distributor, dan nyaris tanpa iklan yang gembor-gemboran. Usia perusahaan ini baru 10 tahun tapi karyawannya sudah hampir 10.000 dan sudah memiliki ratusan varian produk turunan seperti *headphone*, *powerbank*, *colokan*, *aplikasi*, *ninebot*, sampai *bantal*, *sikat gigi elektronik*, *Huami (smart watch)*, dan lain sebagainya. Bagaimana mereka melakukannya?

Untuk mengakselerasi pertumbuhan dan keterdepanan brand Xiaomi sebagai

perusahaan penyedia gadget digital berkualitas dengan harga terjangkau, Xiaomi membangun ekosistem *tech start up* dengan target 100 start-ups dalam 5 tahun. Product managers Xiaomi juga bertugas layaknya pencari bakat yang harus aktif “belanja” ke kampus-kampus maupun incubator *start-up* untuk menemukan start-up dengan ide produk teknologi brilian dan dapat menunjang visi Xiaomi. Para *start-up* tersebut diberikan injeksi dana investasi dimana Xiaomi mengambil saham kurang dari 50%, diberi mentor langsung oleh *Product Manager* Xiaomi dengan keahlian yang sesuai, dan bisa menikmati jaringan distribusi dan citra brand Xiaomi sehingga dapat meluncur dan sukses di pasar tanpa biaya iklan yang besar. Apa yang terjadi melalui pengembangan ekosistem ini?

Pertama, *start-up investee* Xiaomi mengalami peningkatan nilai, skala, sampai pendapatan usaha yang berlipat-lipat dalam waktu cepat. Kedua, para *start-up* di dalam ekosistem Xiaomi terfasilitasi dengan lebih terstruktur untuk saling belajar, saling menginspirasi, yang kemudian memprovokasi lahirnya inovasi-inovasi pada masing-masing *start-up* tersebut. Ketiga, Xiaomi dapat menawarkan lebih banyak varian produk dalam waktu cepat pula. Keempat, Xiaomi mendapatkan bagian deviden dari anak-anak perusahaannya. Kelima, Xiaomi jelas mengalami peningkatan nilai atau kekayaan perusahaan sejalan dengan meningkatnya nilai dan kekayaan anak-anak perusahaan startupnya. Dapat dikatakan, dengan CSV seperti ini, Xiaomi menikmati *jackpot* bukan hanya dari sisi sumbangan pendapatan deviden (bagi hasil laba), tetapi juga dari *capital gain* atau peningkatan nilai saham yang ditanamkannya pada para *start-ups* yang terpilih untuk bergabung ke dalam ekosistem mereka.

Box 1: Bagaimana dengan Bisnis Inklusif dan Bisnis Sosial?

Konsep *Inclusive Business* atau bisnis inklusif sebenarnya sangat mirip dengan CSV, hanya saja secara definisi lebih spesifik karena dirancang spesifik untuk mendukung tujuan *Sustainable Development Goal* pengurangan kemiskinan dan ketimpangan. Istilah ini pertama kali diperkenalkan oleh *World Business Council for Sustainable Development* pada 2005, dengan definisi sebagai perusahaan komersial yang melibatkan kalangan dari *Bottom of Pyramid* dalam rantai pasoknya, baik sebagai pemasok, subkontraktor, karyawan, distributor, atau pengguna/konsumen. Segmen BOP sendiri umumnya didefinisikan sebagai 40% masyarakat dengan pendapatan terendah. Jadi di dalam segmen BOP, ada kalangan masyarakat yang hidup di bawah garis kemiskinan, ada yang tidak namun rentan (*vulnerable*) untuk jatuh ke bawah garis kemiskinan.

Gagasan ini menguak sekitar 1 tahun setelah dirilisnya buku viral *"The Fortune at the Bottom of Pyramid"* yang ditulis C.K Prahalad dan dipublikasikan oleh *Wharton School Publishing*. Buku tersebut menguak fakta bahwa mayoritas masyarakat di *Bottom of Pyramid* (BoP) memiliki pendapatan dan melakukan aktivitas belanja barang dan jasa, yang justru lebih mahal daripada segmen masyarakat menengah atas.

Misalnya, orang menengah atas membeli beras per 5 kg dengan harga per kg-nya sekitar Rp10.000 – tapi orang miskin membeli beras per hari, per 500 gram, yang harganya bisa Rp6000 per 500 gram. Harga ini memang lebih *"affordable"* atau terjangkau" tapi sebenarnya *"not cheaper"* alias tidak lebih murah. Terlebih di sektor keuangan, karena segmen BOP masih dipunggunji oleh sektor perbankan yang memiliki standar operasional dan harga pasar biaya pinjaman (bunga) yang lebih bersaing. Akhirnya, hanya rentenir yang mau memberi pinjaman ke teman-teman di BOP, yang ongkosnya bunganya bisa sampai 10-30% per bulan! Padahal kalau pinjam dari bank, ongkosnya bisa sekitar 20-30% per tahun! Artinya biaya untuk layanan pinjaman yang perlu dibayar oleh teman-teman BOP adalah sekitar 12 kali lebih mahal dari masyarakat kalangan menengah atas pada umumnya.

Buku tersebut menginspirasi banyak pihak bahwa sebenarnya menghadirkan barang dan jasa ke segmen BOP dengan tingkat harga yang lebih murah tetap bisa membantu meningkatkan kualitas hidup teman-teman kita di BOP yang mayoritas *underserved* oleh barang dan jasa berkualitas. Kampanye yang mendorong korporasi untuk merancang produk khusus untuk masuk ke segmen BOP pun merebak, karena dengan menyediakan produk yang sesuai dengan kondisi mereka, korporasi dapat ikut meningkatkan kualitas hidup mereka, sekaligus bahkan mendapatkan keuntungan (*fortune*). Gagasan *inclusive business* sangat sesuai dengan pemikiran ini.

Dengan definisi yang lebih hitam putih, maka semua korporasi yang mempunyai produk yang bisa dijangkau segmen pasar kelas bawah adalah *inclusive business*. Contoh saja Google, WhatsApp, Gojek, Tokopedia, Es Krim Aice yang memiliki paket *reseller* dimulai dari Rp500.000 saja (sudah dapat pinjaman *freezer* dan stok es krim untuk dijual), Bank BRI, Unilever, Indofood yang kini menyediakan *mini indomilk* ukuran sangat kecil dengan harga Rp3-4000 sehingga bisa dibeli bahkan oleh pemulung yang penghasilannya bisa sekitar Rp30-75ribu per hari.

Namun demikian, tak lama setelah konsep Bisnis Inklusif ini beredar, pada tahun 2008 Muhammad Yunus mengeluarkan buku *Social Business* yang mengajak korporasi untuk membantu BOP dengan model business yang sustainable tapi tanpa



target profit tertentu (*zero profit*), atau pun jika ada, semua *shareholders* tidak boleh mengambil devidennya sehingga bisa diputar lagi untuk perluasan layanan dan skala produk. Model ini ditawarkan oleh Yunus bukan hanya agar perusahaan dapat menawarkan harga termurah bagi segmen BOP, tetapi juga karena

menurutnya tidak etis jika meraup keuntungan dari kalangan miskin, yang malah membuat terjadinya peraup nilai dari *si kecil ke si besar*.

Hal ini dipandang dapat memperburuk jurang ketimpangan. Walaupun *si kecil* mengalami peningkatan kualitas hidup, tapi dampak peningkatan kualitas hidup dan penghematan pengeluaran yang dirasakan *si kecil* tidak sebesar peningkatan kekayaan yang terjadi pada *si besar* (korporasi yang dimiliki oleh segelintir investor). Kecuali, jika perusahaan memiliki struktur kepemilikan kolektif seperti Ko(o)perasi yang dimiliki oleh kalangan BOP sendiri, maka perusahaan bisnis sosial tersebut diperbolehkan mencetak profit karena profitnya akan terdistribusi ke kalangan BOP itu sendiri.

Kembali ke konsep *inclusive business*, CSV, dan *Social Business*, ketiga konsep ini sebenarnya mirip karena sama-sama merupakan gagasan yang menawarkan praktik kapitalisme alternatif, atau *responsible-capitalism*; *good-capitalism*. Perusahaan *Inclusive Business* dapat dikatakan sudah pasti merupakan perusahaan yang menerapkan CSV; namun perusahaan yang menerapkan CSV belum tentu *inclusive business*, khususnya jika mereka merupakan perusahaan yang mengembangkan produk-produk ramah lingkungan dengan tingkat harga yang cukup tinggi dan semua anggota mitra atau jaringan ekosistemnya adalah dari kalangan akademisi atau perusahaan teknologi yang bukanlah berasal dari segmen BOP. Sedangkan *Social Business* dapat dikatakan sebagai *inclusive business* yang memiliki komitmen tambahan untuk tidak mengambil laba dari unit bisnisnya yang melayani BOP.

Adapun jika dilihat dari penetrasi implementasi gagasan, CSV dan *Inclusive Business* dewasa ini merupakan praktik yang semakin meluas penerapannya di kalangan korporasi besar; mengalahkan adopsi konsep *Social Business* yang ditawarkan oleh Muhammad Yunus.

1.4 | Social Enterprises (SE)

Ketidakpuasan, kecemasan, bahkan kekesalan melihat kondisi masyarakat dan lingkungan akibat dampak negatif kapitalisme melalui praktik umum perusahaan yang mengabaikan tanggungjawabnya terhadap aspek *people* dan *planet* demi memaksimalkan *profit*, sebenarnya memunculkan berbagai reaksi. Munculnya pemikiran mengenai praktik CSR hanyalah salah satunya. Bahkan sejak era klasik situasi tersebut sudah memicu lahirnya pemikiran sosialisme yang menginspirasi lahirnya model entitas bisnis alternatif seperti Kooperasi, dengan struktur kepemilikan yang bersifat kolektif. Namun karena praktik “perbaikan” atas kapitalisme tersebut belum ada yang berhasil menjadi arus utama, proses pencarian model yang lebih baik dan efektif untuk mengoreksi dampak negatif kapitalisme terus berlangsung. Prosesnya tidak hanya berjalan layaknya rangkaian seri, tetapi juga secara paralel. Setidaknya hal itu yang terjadi pada perkembangan gagasan seputar CSR dan *Social Enterprise*.

Seperti yang disampaikan pada Hijrah Hati (2012), terminology atau istilah *social entrepreneurship* atau *kewirausahaan sosial* pertama kali diperkenalkan oleh Bill Drayton (ASHOKA Foundation) di sekitar tahun 1980-an. Istilah tersebut digunakan untuk menggambarkan sebuah perilaku atau spirit kewirausahaan yang diaplikasikan untuk melakukan suatu perubahan sosial. ASHOKA juga menggelari para *social entrepreneur* atau wirausahawan sosial dengan istilah *change maker*. ASHOKA meyakini bahwa untuk bisa menjadi seorang *change maker* yang efektif, sangat dibutuhkan karakter pantang menyerah, inovatif, dan adanya empati yang tak lain merupakan karakteristik seseorang dengan jiwa kewirausahaan. Hal ini karena ASHOKA memonitor dan memiliki program yang membantu pendanaan dan pendidikan untuk para *change maker* yang memberdayakan masyarakat marginal, menyediakan akses energi, pendidikan, kesehatan, dan keterampilan di lokasi-lokasi yang terabaikan oleh pemerintah setempat maupun perusahaan.

Jika pemikiran CSR dipraktikkan perusahaan-perusahaan untuk melakukan kontribusi pada masyarakat dengan melihat perilakunya di masa lalu; pemikiran seputar *social entrepreneurship* lebih menyoroti dan mengekspos praktik-praktif inovatif skala kecil menengah, umumnya dengan cakupan dampak positif yang bersifat lokal. Namun, pada beberapa negara, *social entrepreneurship* memiliki skala yang lebih besar. Salah satunya adalah negara Inggris. Cliff Southcombe dari *Social Enterprise Europe* dalam *Workshop Internasional Peningkatan Pemahaman Tentang Kewirausahaan Sosial* menuturkan bahwa pemerintah Inggris tidak lagi memimpin kegiatan sosial melainkan mengikuti

alur Organisasi Kewirausahaan Sosial dan hanya memfasilitasi dalam bentuk kebijakan. Hal ini tentu merupakan sebuah kemajuan yang signifikan, sebab pada tahun 1980-an Cliff harus menunggu dilirik untuk mendapatkan bantuan pemerintah, sedangkan kini politisi mulai meletakkan perhatiannya dalam hal ini. Cliff menambahkan bahwa seorang ratu Inggris pun mulai membicarakan mengenai perusahaan sosial.

Berbagai dukungan, seperti program ASHOKA Fellowship, adalah salah satu strategi untuk membantu inisiatif-inisiatif tersebut agar bisa berkembang dan memperluas skala dampak positifnya (*toward scalable impact*). Perlahan tapi pasti, tema *social entrepreneurship* mulai menarik perhatian semakin banyak pihak, baik kalangan akademik, anak muda, korporasi, bahkan pemerintah. Berbagai artikel ilmiah yang mengulas seputar tema tersebut pun kian bertambah.

Terdapat tiga terminologi yang umum digunakan dalam bisnis, yaitu *social entrepreneurship* (*kewirausahaan sosial*), *social entrepreneur* (*wirausahawan sosial*), dan *Social Enterprise* (Kusumasari, 2015). [Revisi 4] Sampai dengan saat ini, masih belum terdapat konsensus definisi istilah *social entrepreneurship* maupun *social entrepreneurship*, perbedaan definisi itu juga menimbulkan perdebatan untuk menjelaskan makna kata tersebut. [Revisi 5] Kusumasari (2015) berpendapat bahwa kewirausahaan sosial secara umum didefinisikan sebagai strategi atau pendekatan untuk menyelesaikan suatu permasalahan sosial melalui prinsip-prinsip bisnis atau kewirausahaan. Sementara wirausahawan sosial atau *social entrepreneur* dimaknai sebagai seseorang yang menggunakan pendekatan kewirausahaan untuk memecahkan suatu masalah sosial tertentu. Bagaimana dengan *Social Enterprise*?

Perkembangannya sedikit berbeda untuk terminologi *Social Enterprise* (SE), karena sampai saat ini masih belum terdapat konsensus mengenai definisi dan kriteria praktis untuk mengidentifikasi sebuah organisasi sebagai sebuah SE. Bahkan untuk konteks di Indonesia sendiri, belum ada kesepakatan mengenai istilah yang pas untuk menerjemahkan makna SE tersebut. Ada yang mengusulkan terjemahan SE adalah *Perusahaan Sosial*, *Organisasi Kewirausahaan Sosial*, *Usaha Sosial*, atau bahkan *Wirausaha Sosial*. Di berbagai studi kasus dan artikel ilmiah, diketahui bahwa SE dalam praktiknya memang memiliki kekayaan corak dan semacam “mazhab” dalam pendefinisianannya.

Dari segi status legalitas organisasinya, ada SE yang jenis badan hukumnya berupa Yayasan (*foundation*) atau perkumpulan (*association*); ada yang berstatus hukum sebagai perseroan (*company*), ada juga yang berstatus sebagai koo(operasi) (*cooperatives*). Sementara dari segi jenis masalah yang ditangani juga beragam, ada yang meletakkan fokus pada penyelesaian masalah lingkungan (*manajemen sampah dan limbah, clean energy, dll*), pelayanan kesehatan, pendidikan, dan keterampilan untuk masyarakat tidak

mampu, kesempatan kerja bagi komunitas marginal tertentu (penyandang disabilitas, orang dengan HIV/AIDS, mantan pecandu narkoba atau prostitusi, narapidana, dll). Keragaman corak ini yang membuat tantangan untuk mendefinisikan SE menjadi lebih menantang, karena definisi yang dibuat tidak boleh terlalu spesifik sehingga bisa mengeksklusi keragaman praktik yang ada; tetapi juga tidak boleh terlalu luas sehingga tidak dapat digunakan untuk membedakan organisasi mana yang murni *non-profit organization* atau lembaga sosial; mana organisasi yang *profit-oriented*, baik yang skema kepemilikannya murni privat seperti Perseroan pada umumnya, atau kolektif seperti Kooperasi; dan mana yang *Social Enterprise*.

Pada buku sebelumnya, yaitu “Berani Jadi Wirausaha Sosial”, telah diidentifikasi beberapa kriteria generik yang diharapkan bisa digunakan untuk mengkategorikan suatu organisasi sebagai sebuah SE atau tidak. Sampai saat ini, kriteria tersebut dapat dikatakan masih relevan dan tidak bertentangan dengan gagasan-gagasan teoritis yang diajukan oleh beberapa kajian ilmiah tertentu seperti Santos (2009), dan buku terkini Portales (2019). Secara umum, SE dapat didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki model bisnis yang efektif untuk mendukung kemandirian, keberlanjutan, pengembangan skala dampak sosialnya (*autonomy, sustainability, and scalability*).

Adapun untuk kriteria SE, seperti yang telah dijabarkan pada buku sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Memiliki misi sosial dan memonitor dampaknya. Jika sebuah organisasi lahir karena suatu kepedulian atas masalah sosial tertentu, maka sudah semestinya organisasi tersebut akan memonitor capaian dampak sosialnya dari waktu ke waktu. Adapun yang dimaksud disini masalah sosial adalah suatu masalah yang dialami oleh suatu kalangan yang tidak memiliki daya beli atau tidak memiliki akses atas suatu layanan/ solusi tertentu. Karakteristik ini yang membedakan misi sosial dengan misi bisnis biasa, karena SE memberikan akses kepada segmen yang marginal dan terabaikan oleh perusahaan *profit-oriented* maupun oleh pemerintah.
2. Melakukan pemberdayaan (*empowerment*), yaitu memiliki program atau layanan yang tidak sekedar memberi ikan (*filantropis*), melainkan juga melatih/mendidik cara membuat pancing dan memancing ikannya (*pemberdayaan*).
3. Menjalankan praktik bisnis yang etis, bertanggungjawab, transparan, dan akuntabel.
4. Melakukan reinvestasi pada misi, sehingga jika berhasil membukukan laba, terdapat komitmen untuk tidak melakukan pembagian deviden mayoritas untuk para pemilik perusahaan. Adapun batas yang diajukan adalah maksimal 49% dari laba yang boleh dibagikan untuk para pemilik, sehingga mayoritas tetap direinvestasikan untuk mendukung perluasan dampak sosial organisasi.

5. Berorientasi berkelanjutan, sehingga sebuah SE sejatinya memiliki program-program dan wujud solusi yang tidak bersifat *ad hoc* atau *project-based*, melainkan suatu program berupa produk atau layanan yang tersedia dan dapat diakses masyarakat secara berkelanjutan.

Dengan definisi dan kriteria di atas, tak sedikit pihak - bahkan dari kalangan praktisi dan penggiat kewirausahaan sosial sendiri – setuju dengan pernyataan ini, “membangun perusahaan *profit oriented* yang sukses saja sudah sulit, apalagi membangun *Social Enterprise*!”

Tetapi setidaknya, dunia kita kini sudah membuktikan bahwa SE bukanlah suatu konsep utopia yang tidak bisa dipraktikkan. Hal ini karena telah ada cukup banyak *success story* di mana suatu organisasi dapat memberikan dampak sosial yang *scalable* alias dapat berkembang secara berkelanjutan. Di antara beberapa contoh yang sering diangkat dan didiskusikan di kancah akademik antara lain Grameen Bank yang sampai saat ini sudah memberi akses kepada layanan keuangan dasar – tabungan, pinjaman, dan edukasi literasi keuangan – kepada lebih dari 9 juta masyarakat miskin dan berpenghasilan rendah di Bangladesh yang umumnya tidak akan dilayani oleh bank komersial pada umumnya. Ada lagi Aravind Eye Hospital di India yang menyediakan 2 operasi katarak gratis untuk orang miskin pada setiap 1 operasi berbayar mereka, dan telah membatalkan kebutaan tidak perlu kepada lebih dari 1.4 juta jiwa; atau TOMS Shoes yang telah membagikan puluhan juta pasang sepatu kepada anak-anak kurang mampu di Afrika, Timur Tengah, dan Amerika Latin dengan model operasional bisnis *one-for-one*.

Begitu pula dengan Di Indonesia, ada Yayasan Cinta Anak Bangsa yang telah memberi akses Pendidikan pada lebih dari 2 juta anak-anak tidak mampu; Ko(o)perasi Mitra Dhuafa – replika Grameen Bank di Indonesia – yang sudah memberi akses layanan keuangan dasar yang layak kepada lebih dari 600.000 masyarakat miskin dan berpenghasilan rendah; dan tentunya Yayasan Bina Swadaya yang sudah mengembangkan ratusan ribu Kelompok Swadaya Masyarakat di berbagai wilayah nusantara, agar masyarakat tingkat lokal menjadi sadar dan mampu memberdayakan diri mereka sendiri. Dengan usia organisasi yang sudah lebih dari 50 tahun, Bina Swadaya juga sudah menunjukkan bahwa jika dikelola dengan benar, organisasi kewirausahaan sosial tidak hanya dapat bertahan, namun juga bisa memperluas dampak dan pengaruh positifnya. Bina Swadaya adalah contoh adalah bentuk inisiatif kewirausahaan sosial seperti Sekolah yang didirikan oleh Kartini pada awal 1900an dulu, Gerakan masyarakat Muhammadiyah dan NU, yang sudah melakukan praktik kewirausahaan sosial sebelum istilah *Social Entrepreneurship* atau *Social Enterprise* itu muncul di kancah akademik dan forum-forum diskusi seputar pembangunan berkelanjutan (Hirah Hati, 2012).

Namun memang tidak dapat dipungkiri, tingkat kesulitan untuk membangun SE amatlah

tinggi. Maka dari itu, keberadaan SE dan *social entrepreneur* yang menggawangnya semakin hari semakin menginspirasi banyak pihak. Tidak hanya kalangan anak muda dan akademisi, namun juga korporasi (perseroan), yang walaupun belum siap mengkonversi organisasinya sendiri menjadi SE, setidaknya memberikan dukungan kepada bibit-bibit SE melalui program CSR-nya atau keberpihakannya untuk mulai melibatkan SE dalam proses *procurement* (*pengadaan barang dan jasa*) pada rantai pasoknya. Perkembangan peran SE dalam aktivitas perekonomian global maupun nasional (Indonesia) jelas masih jauh dari arus utama, namun perlahan tapi pasti, perhatian dan dukungan untuk mengembangkan model SE ini, tampak semakin meluas dan berkembang.

Box 2: **Benefit Corporation dan Certified B-Corp**

Dari banyak pilihan badan hukum organisasi, model perseroan berupa PT di Indonesia atau *Limited Liability Company* di Amerika Serikat adalah salah satu bentuk badan hukum yang paling umum dipilih oleh para *social entrepreneur* untuk mengembangkan SE-nya. Namun demikian, seperti di Indonesia, setiap perseroan diwajibkan oleh Undang-Undang untuk bertanggung jawab kepada pemilik modal dan negara dengan cara mengelola aktivitas bisnis seefisien dan seproduktif mungkin, yang akan tercermin pada kinerja capaian laba perusahaan. Pemilik modal jelas mengharapkan imbal hasil maksimal berupa deviden yang dihitung dengan persentase tertentu (sesuai hasil Rapat Umum Pemegang Saham) dari total laba. Begitu pula dengan pemerintah yang berkepentingan agar perusahaan menyetorkan pajak penghasilan perusahaannya secara jujur dan optimal, karena pajak penghasilan juga dihitung dengan sistem persentase dari laba perusahaan. Dengan demikian, pemilik modal dan pemerintah memiliki kepentingan yang sama, yaitu agar perseroan memaksimalkan labanya.

Situasi tersebut dapat menjadi dilemma bagi organisasi SE yang lahir dengan misi sosial tertentu dan mungkin akan perlu melakukan pengeluaran atau investasi untuk mendanai proses pemberdayaan tertentu. Keputusan pengeluaran tersebut jika dilihat dari kacamata bisnis dapat dinilai sebagai “pemborosan”, “diluar bisnis inti”, “mengancam agenda ekspansi bisnis”, atau bahkan dapat dituduh sebagai “alibi untuk memperkecil laba yang dilaporkan”. Sehingga jika sebuah SE memiliki status badan hukum sebagai *company* atau PT, hal ini dapat menjadi masalah hukum, karena dapat dituntut oleh pemilik modal (*shareholders*) atau bahkan pemerintah sebagai perseroan yang telah melakukan salah-kelola atau *mismanagement*.

Permasalahan inilah yang kemudian melahirkan sertifikasi *B-Corporation* yang

dikeluarkan oleh sebuah organisasi non-profit independen bernama B-Lab di Amerika Serikat dan perlu diaudit ulang secara berkala untuk memverifikasi kesesuaian praktik pengelolaan perseroan dengan misi sosialnya. Sertifikasi tersebut telah mendapatkan pengakuan di Amerika Serikat dan memberikan perlindungan hukum tertentu bagi sebuah *company* SE untuk terlepas dari ancaman tuntutan untuk selalu memaksimalkan laba perusahaan dan mengabaikan komitmen pemberdayaan, baik dari pemodal maupun pemerintah. Sertifikasi tersebut juga membantu *company* SE untuk menyaring investornya, karena dengan mempublikasikan sertifikasi tersebut, investor yang mengejar imbal hasil maksimal secara keuangan semata tentunya tidak akan tertarik untuk berinvestasi pada *company* dengan sertifikasi *B-Corporation*.

Dari 52 negara bagian Amerika Serikat, 30 negara bagian sudah membakukan struktur perusahaan berbasis misi seperti standar sertifikasi B-Corp tersebut sebagai sebuah alternatif badan hukum baru yang bernama *Benefit LLC* atau *Benefit Corporation*. Sehingga jika SE berdiri dan beroperasi di 30 negara bagian tersebut, mereka tidak perlu lagi menggunakan jasa dari organisasi pihak ketiga seperti B-Lab untuk mendapatkan sertifikasi *B-Corporation*, karena mereka bisa langsung mendirikan perusahaan atau organisasi SE-nya dengan status badan hukum sebagai *Benefit LLC* atau *Benefit Corporation*, dimana perusahaan dengan status tersebut wajib mempublikasikan kinerja keuangan dan *impact report* kepada publik (bukan hanya kepada pemilik saham), sehingga dapat mudah diunduh oleh masyarakat melalui website perusahaan tersebut. Jika suatu perusahaan bukan berstatus *Benefit LLC*, biasanya kewajiban untuk menyampaikan laporan keuangan dan kinerja perusahaan (bukan laporan dampak sosial) hanya terbatas kepada *shareholders* saja, kecuali jika perusahaan tersebut sudah *go public*.

Alternatif pilihan bentuk badan hukum seperti *Benefit LLC* atau *Benefit Corporation* inilah yang belum tersedia untuk para praktisi kewirausahaan sosial di Indonesia saat ini, sehingga umumnya organisasi SE di Indonesia akan mendirikan dua entitas badan hukum, yaitu ada yang berupa Yayasan dan PT, atau Ko(o)perasi dan PT, yang memiliki afiliasi khusus, sehingga bisa membagi tugas dan peran yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan peluang yang dihadapi oleh setiap SE dalam memperluas dampak sosial sekaligus menjamin keberlanjutan aktivitas bisnisnya. Jika ada peluang kolaborasi untuk mengakses sebuah *grant* atau hibah, yang digunakan sebagai organisasi utama adalah Yayasannya, sementara jika ada peluang tender pengadaan, yang digunakan adalah PT-nya. Sebagian praktisi merasa praktik ini adalah solusi yang cukup efektif untuk konteks Indonesia saat ini. Namun sebagian juga merasa situasi ini membuat proses administrasi mengelola SE melalui 2 bentuk hukum organisasi cukup merepotkan secara administrasi, sehingga sumber daya

tidak bisa dialokasikan dengan lebih fokus untuk misi pemberdayaan dan optimasi dampak sosial. Hal ini yang membuat sebagian pihak dari kalangan penggiat dan praktisi tetap memandang mengadvokasikan agar regulasi di Indonesia menyediakan pilihan badan hukum baru seperti *Benefit LLC* di Amerika Serikat, demi mendorong bertumbuhnya *Social Enterprise* atau *organisasi-kewirausahaan-sosial* yang akan sangat baik bagi penyelesaian berbagai masalah di Indonesia sekaligus ikut mendorong pertumbuhan ekonomi.

Food for Thought 2:

Apakah Perlu Mendorong *Social Enterprise*?



Dari semua gagasan dan kerangka konsep untuk memperbaiki dampak negatif kapitalisme dan mendukung pencapaian target pembangunan berkelanjutan, manakah yang paling perlu didorong? Apakah Ko(o)perasi, SE, CSR, CSV/Inclusive Business/Social Business?

Dalam proses penyusunan buku ini, kami menyelenggarakan *Focus Group Discussion* dengan beberapa pakar dan penggiat, untuk bersama mengulas perlu tidaknya dilakukan tindakan khusus atau dukungan afirmatif untuk jenis-jenis konsep di atas, untuk mengakselerasi pencapaian pembangunan berkelanjutan. Acara tersebut dilaksanakan pada 22 dan 29 November 2019, yang dihadiri oleh:

- Sita Soepomo – Ahli CSR Indonesia
- Ari Margiono – Dosen Binus, ahli kewirausahaan sosial
- Banu Rinaldi – Peneliti, tim ukmindonesia.id – LPEM FEB UI
- Isnati Hidayah – Perwakilan Kementerian Koordinator Perekonomian RI
- Hery Wibowo – Dosen Universitas Padjajaran, ahli kewirausahaan sosial
- Budi Purnomo – Ahli keuangan mikro dan perekonomian Desa, IMFEA
- Zainal Abidin – Grup Head, Dompot Dhuafa
- Jalal – Co-Founder A+ CSR Indonesia

Adapun agenda pembangunan berkelanjutan yang dibahas adalah yang merujuk pada Sustainable Development Goal 2015.



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



- Terdapat sejumlah aspek penting yang dapat ditinjau terhadap berbagai bentuk kriteria (dalam hal ini, meliputi Kooperasi, *Social Enterprise*, CSR, CSV, *Inclusive Business*, dan juga *Social Business*) serta keterkaitannya dengan hal meminimalisasi dampak negatif kapitalisme dan mengoptimalkan pencaanangan pembangunan berkelanjutan. Dalam aspek memperkecil biaya sosial atau *socialized cost*, *Social Enterprise* beserta *Social Business* adalah bentuk kriteria yang memiliki dampak paling besar dibandingkan kriteria-kriteria lainnya. Bentuk kriteria seperti CSV dan *Inclusive Business* terhitung dapat memperkecil biaya sosial dengan skala yang cukup besar, oleh karena adanya keterlibatan serta manfaat yang diperoleh masyarakat dalam aktivitasnya.
- Sementara itu, dalam hal pengurangan privatisasi profit, CSR, CSV, dan *Inclusive Business* mempunyai dampak yang kecil. Ko(o)perasi sendiri dapat mengurangi privatisasi profit dengan lebih optimal, sama halnya dengan *Social Enterprise* dan *Social Business*.
- Di sisi lain, walaupun dampak dari kriteria seperti CSR tidak begitu optimal pada kedua aspek di atas, kriteria ini memiliki keunggulan tersendiri pada aspek lain. Sebagai contoh, CSR memiliki ruang lingkup masalah sosial/lingkungan yang besar.
- Kritik atas kapitalisme utamanya berkaitan dengan ketidakadilan praktik "*privatized profit*" dan "*socialized cost*". Apabila potensi dampak terhadap kedua hal ini menjadi filter utama, maka bentuk gagasan yang memiliki potensi besar pada penurunan praktik "*privatized profit*" dan "*socialized cost*" adalah

Social Enterprise dan *Social Business*. Keduanya adalah solusi institusional (tidak sekedar manajerial) yang belum berhasil menjadi kekuatan *mainstream* dalam aktivitas perekonomian dunia maupun Indonesia. Hal yang membuat *Social Enterprise* dan *Social Business* lebih unggul dibandingkan kriteria atau konsep lainnya sendiri adalah dampak yang lebih besar dalam hal pengurangan privatisasi profit beserta biaya sosialnya. Sementara keunggulan CSR dan CSV sudah semakin banyak diadopsi oleh kalangan korporasi.

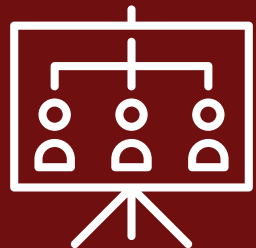
- Adapun konsep *Social Enterprise* dan *Social Business* memang mengandung kemiripan, tetapi ada perbedaannya. Konsep *Social Business* yang digagas oleh Muhammad Yunus memang memiliki prioritas misi untuk meningkatkan kualitas hidup segmen *BOP*, terutama yang masih hidup di bawah garis kemiskinan, dengan menghadirkan produk/layanan yang terjangkau, tapi juga memiliki kualitas yang lebih baik daripada pilihan konsumsi eksisting yang ada bagi kalangan *BOP*. Sebagai sub-bagian dari CSV, target adopsi konsep *Social Business* lebih diperuntukkan memperbaiki praktik kapitalisme korporasi eksisting.
- Sementara pada gelombang praktisi *Social Enterprise*, dapat ditemukan banyak start-ups dan anak muda yang terinspirasi untuk menjadi penggerak perubahan dengan pendekatan yang mandiri dan berkelanjutan; dengan ruang lingkup misi yang lebih luas, tidak hanya terbatas pada *BOP*, tetapi juga segmen marginal lain seperti suku adat pedalaman, orang dengan disabilitas, ODHA, bahkan misi untuk memperbaiki kerusakan lingkungan (misalnya rehabilitasi fungsi lahan, sungai, dll), sehingga ruang lingkup SDG yang dapat didukung melalui SE sebenarnya lebih luas. Dalam hal ini, *Social Enterprise* dapat dikatakan lebih unggul oleh karena cakupan misinya yang luas, berbeda dengan *Social Business* yang ruang lingkungannya terbatas pada hal-hal yang menyangkut bisnis inti perusahaan.
- Namun demikian, karena praktisi *Social Enterprise* sangat jarang berasal dari kalangan korporasi yang memiliki sumber daya yang besar, maka kami menilai bahwa alokasi dukungan sudah semestinya dikerahkan untuk mendukung tumbuh kembang *Social Enterprise*, khususnya dalam membantu mereka-mereka yang sudah memulai dan berkembang, agar bisa membesarkan lagi dampak sosialnya (*scalable impact*) dan juga bisa *sustainable* secara keuangan dan pengembangan SDM-nya.
- Salah satu cara korporasi untuk mendukung pertumbuhan dan pemberdayaan *Social Enterprise* adalah melalui kolaborasi antara korporasi dengan *Social*

Enterprise untuk mendirikan *Social Business* dengan memanfaatkan serta mengelola dana CSR yang dialokasikan untuk bisnis tersebut secara optimal. *Joint venture* antara Telenor, Danone, dan juga *Grameen Bank* adalah contoh dari kolaborasi antara korporasi dengan *Social Enterprise*. Korporasi memiliki sumber daya dana, keseriusan untuk menjadi perusahaan bertanggung jawab, teknologi, jaringan distribusi, dan pengetahuan industrial yang banyak; sementara perusahaan-perusahaan SE yang mayoritas masih bergerak di skala UKM memiliki visi, target misi yang jelas, SDM yang *passionate* melakukan aktivitas pemberdayaan, dan di beberapa konteks sudah memiliki bangunan hubungan yang baik dengan *stakeholders* terkait lainnya (komunitas dan tokoh masyarakat lokal, pemerintah daerah dan pusat, dll).

- Dengan kolaborasi seperti ini, korporasi dapat meningkatkan kualitas dampak dari berbagai program CSR-nya. Di sisi lain, *Social Enterprise* juga bisa mengatasi tantangan yang ada melalui pemanfaatan CSR, di mana akses modal dan pendanaan dapat terpenuhi sehingga selanjutnya dapat digunakan untuk memperluas jangkauan distribusi, kualitas, dan varian produk/layanannya. Muhammad Yunus juga mengatakan, jika *Social Business* dikembangkan oleh Kooperasi, maka perusahaan tersebut masih boleh membagi deviden, karena labanya akan terdistribusi ke bawah. Konsep serupa juga dapat diaplikasikan terhadap *Social Enterprise*. Jadi, jika ada *Social Enterprise* yang bentuk organisasinya Ko(o)perasi (seperti *Grameen Bank* yang dimiliki oleh masyarakat BOP Bangladesh), maka boleh-boleh saja *Social Business* yang menjadi anak perusahaan dari Ko(o)perasi membagikan deviden kepada ibu perusahaannya, yang berupa Ko(o)perasi tersebut.
- Jadi, berdasarkan potensinya untuk mengurangi biaya-biaya sosial (*socialized cost*), menurunkan bagian profit yang terprivatisasi (*privatized profit*), dan ketersediaan *best practice* dan ragam skema untuk mengakselerasi tumbuh kembangnya; bentuk gagasan atau reaksi mana yang perlu kita dorong dan akselerasi untuk menghadirkan dunia kita yang lebih baik? Hasil diskusi panjang kami bermuara pada **Social Enterprise**, sebagai wujud nyata dari sebuah *purpose-driven company* atau *mission driven organization*.

Chapter 2:

Definisi, Kriteria dan Model Bisnis Organisasi Kewirausahaan Sosial



Chapter 2: Definisi, Kriteria dan Model Bisnis Organisasi Kewirausahaan Sosial

Infografis 3: Perkembangan Organisasi Kewirausahaan Sosial di Dunia dan Indonesia

Perkembangan kewirausahaan sosial atau yang populer di dunia dengan istilah *Social Enterprise* sebagai sebuah gerakan mulai disadari oleh berbagai kalangan. Sebenarnya belum ada data pasti mengenai berapa jumlah usaha sosial yang ada di seluruh dunia. Namun, beberapa negara telah merilis jumlah usaha sosial yang ada di negaranya. Pada tahun 2017, ada 470,000 Organisasi Kewirausahaan Sosial yang terdaftar di Inggris. Inggris merupakan negara terdepan dalam hal pencatatan dan pembuatan aturan klasifikasi usaha sosial sehingga jumlah pasti pelakunya dapat diketahui.

Berbeda dengan Inggris yang sudah memiliki sistem pencatatan *Social Enterprise* yang baik, Indonesia masih jauh dari hal tersebut. Data terakhir yang diestimasi pada hasil studi British Council (2018) yaitu ada 342,000 Organisasi Kewirausahaan Sosial atau *Social Enterprise* di Indonesia, yang bergerak di berbagai aspek dalam kehidupan. Di Indonesia, 22% pelaku *Social Enterprise* merupakan pelaku di industri kreatif.

Berikut ini beberapa contoh *Social Enterprise* di dunia maupun Indonesia

Sektor	Dunia	Indonesia
Kuangan	  	 
Pemberdayaan Masyarakat (Teknologi)	 	 
Industri Kreatif		 

2.1 | Jenis - Jenis Organisasi Bisnis

Seperti ulasan pada bab sebelumnya, buku ini ditulis dengan pendekatan induktif agar pembaca dapat ikut berselancar dalam dinamika diskusi yang telah terjadi dalam proses penyusunan buku ini, sampai akhirnya dapat dirumuskan sebuah kesimpulan. Pada bab 1, konteks diskusinya adalah “gagasan” terkait praktik-praktik bisnis, dimana di antara gagasan tersebut ada yang bersifat pola manajerial, ada juga yang berupa pola institusional atau ke-organisasi-an.

Pada bab ini, kita akan meningkatkan tataran diskusi ke ranah ke-organisasi-an bisnis. Kesimpulan yang kemudian akan diturunkan adalah berupa kriteria dasar sebuah *Social Enterprise* atau Organisasi Kewirausahaan Sosial. Untuk itu, kita akan terlebih dulu mengulas soal lansekap besar mengenai jenis-jenis organisasi bisnis atau perusahaan, agar semakin bisa memahami definisi organisasi kewirausahaan sosial itu sendiri.

Secara umum, SE merupakan organisasi *hybrid*, alias inovasi kelembagaan yang menggabungkan kebaikan-kebaikan pada model organisasi nirlaba tradisional dengan organisasi bisnis tradisional (perusahaan). Secara definisi, maka adalah umum untuk mendefinisikan SE sebagai organisasi yang mempunyai misi untuk menyelesaikan suatu masalah sosial tertentu dengan pendekatan bisnis; yaitu agar tidak lagi bergantung pada donasi dan hibah, karena aktivitas misi sosial dapat didanai dengan lebih mandiri dan berkelanjutan melalui pendapatan bisnis.

Gambar 2.1 Karakteristik Beberapa Organisasi Bisnis

Organisasi Nirlaba Tradisional	<i>Social Enterprise</i>	Perusahaan Bisnis Tradisional
- Memiliki misi dan tujuan sosial - Mengandalkan relawan, hibah dan donasi untuk keberlanjutan organisasinya	- Memiliki misi dan tujuan sosial yang serupa dengan organisasi nirlaba - Tidak bertujuan untuk memaksimalkan laba bagi pemegang saham - Hadir tidak dengan tujuan untuk mensejahterakan pemilik - Mengukur dampak sosial dari keberadaannya	- Memperoleh pendapatan dari penjualan produk dan jasa - Tidak mengandalkan relawan, hibah dan donasi untuk keberlanjutan organisasinya - Hadir dengan tujuan utama mensejahterakan pemilik

Secara keuangan, perusahaan bisnis dan *social enterprise* juga memiliki beberapa perbedaan mendasar seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:



Merujuk pada Margiono *et al* (2017), jika kita coba gambarkan secara spesifik jenis-jenis perusahaan dalam bentuk kontinum, maka kita dapat melihat bahwa jenis-jenis organisasi atau perusahaan dapat dikategorikan ke dalam enam jenis yaitu:

1. Organisasi Nirlaba Tradisional

Berdasarkan gambar pada tabel sebelumnya terlihat bahwa organisasi nirlaba tradisional adalah organisasi yang memiliki misi dan tujuan sosial dan memiliki misi dan tujuan sosial mengandalkan relawan, hibah dan donasi untuk keberlanjutan organisasinya. Karena organisasi nirlaba ini hadir tidak untuk mencari laba, maka pendapatan utama dari organisasi nirlaba dapat diklasifikasikan bukan sebagai objek pajak meskipun secara

umum di Indonesia semua Lembaga atau entitas dianggap sebagai subjek pajak.

Contoh dari organisasi nirlaba tradisional adalah Karang Taruna. Sesuai dengan Pasal 1 Peraturan Menteri Sosial No. 77/HUK/2010 tentang Pedoman Dasar Karang Taruna ("Permensos 77/2010"), secara definitif Karang Taruna

adalah organisasi sosial kemasyarakatan sebagai wadah dan sarana pengembangan setiap anggota masyarakat yang tumbuh dan berkembang atas dasar kesadaran dan tanggung jawab sosial dari, oleh dan untuk masyarakat terutama generasi muda di wilayah desa/kelurahan terutama bergerak di bidang usaha kesejahteraan sosial.

Sesuai dengan peraturan Menteri Sosial (Permensos 77/2010 Pasal 6), karang taruna mempunyai fungsi sosial diantaranya: (i) mencegah timbulnya masalah kesejahteraan sosial, khususnya generasi muda; (ii) menyelenggarakan kesejahteraan sosial meliputi rehabilitasi, perlindungan sosial, jaminan sosial, pemberdayaan sosial dan diklat setiap anggota masyarakat terutama generasi muda; (iii) meningkatkan Usaha Ekonomi Produktif; (iv) menumbuhkan, memperkuat dan memelihara kesadaran dan tanggung jawab sosial setiap anggota masyarakat terutama generasi muda untuk berperan secara aktif dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial; (v) menumbuhkan, memperkuat, dan memelihara kearifan lokal; dan (vi) memelihara dan memperkuat semangat kebangsaan, Bhineka Tunggal Ika dan tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia. Jika kita lihat dari definisi dan fungsinya, maka jelaslah bahwa Karang Taruna tergolong organisasi nirlaba.

2. Organisasi Nirlaba yang Memiliki Aktivitas Bisnis

Organisasi ini secara umum memiliki misi sosial namun mulai menyelenggarakan berbagai kegiatan atau aktivitas untuk memperoleh sumber pendapatan tambahan. Contoh dari organisasi ini adalah Yayasan Penyandang Anak Cacat (YPAC). YPAC ini termasuk organisasi sosial namun banyak memiliki aktivitas yang menghasilkan pendapatan.



Sumber: <https://mediacenter.slemankab.go.id/karangtaruna-bangunkerto-adakan-bakti-sosial-ke-klumpit-gunungkidul/>



Sumber: <https://www.liputan6.com/disabilitas/read/4114586/ketika-disabilitas-menjual-hasil-karyanya-di-toko-online>

3. Social Enterprise (SE)

Berdasarkan penjelasan tabel sebelumnya, dapat dilihat bahwa *Social Enterprise* adalah perusahaan yang memiliki misi dan tujuan sosial yang serupa dengan organisasi nirlaba, tidak bertujuan untuk memaksimalkan laba bagi pemegang saham, hadir tidak dengan tujuan untuk mensejahterakan pemilik, dan mengukur dampak sosial dari keberadaannya. Hal ini yang membuat SE merupakan wujud nyata dari organisasi berbasis misi atau *mission driven organization* atau *purpose driven company*. *Social enterprise* ini sendiri merupakan gabungan karakter dari organisasi nirlaba tradisional dan organisasi bisnis tradisional. Pada Buku Berani Jadi Wirausaha Sosial (2016), Organisasi Kewirausahaan Sosial dikelompokkan menjadi 4 jenis yaitu: Organisasi Kewirausahaan Sosial nirlaba (*Not-for-profit Social Enterprise*); *Social Enterprise* nirlaba (*Not for profit social enterprise*); *Hybrid social enterprise* dan *Profit-for-Benefit Social Enterprise*. Namun pada buku ini kategori ini di *revisit* menjadi hanya 3 jenis berdasarkan struktur kepemilikannya. Adapun penjelasan lebih terperinci mengenai 3 kategori Organisasi Kewirausahaan Sosial ini akan dijabarkan pada bagian selanjutnya.

4. Bisnis yang Bertanggung Jawab secara Rasional

Berbeda dengan perusahaan bisnis kategori berikutnya yang hanya memiliki program-program tanggung jawab sosial, perusahaan ini dalam model bisnis telah berusaha menunjukkan dan mengintegrasikan tanggung jawab sosial mereka dalam bisnis modelnya. Perusahaan yang sudah mengimplementasikan *Corporate Shared Value*; atau ada juga yang menyebut diri mereka dengan istilah *Responsible Business* karena sudah memiliki komitmen tertentu untuk memastikan rantai nilai dari bisnisnya berasal dari sumber-sumber yang bertanggung jawab, baik kepada sumber daya manusianya (perusahaan dan para pemasoknya adalah perusahaan yang memperlakukan karyawan secara adil atau *fair*), maupun kepada lingkungan sebagai sumber daya alamnya.

Contoh dari perusahaan ini adalah TOMS dan LEGO. Adapun TOMS, beberapa ahli mengkategorikannya sebagai Organisasi Kewirausahaan Sosial dengan kategori One for One atau setiap pembelian satu produk TOMS, maka satu produk yang sama akan diberikan secara gratis pada kelompok tidak mampu. Akan tetapi beberapa ahli lainnya menganggap TOMS bukanlah sebuah Organisasi Kewirausahaan Sosial melainkan perusahaan bisnis biasa yang bertanggung jawab secara sosial (baca Buku Berani Jadi Wirausaha Sosial halaman 181). Kritik tersebut dilayangkan karena meskipun TOMS memberikan jutaan sepatu untuk anak-anak di negara miskin, namun TOMS tidak memecahkan persoalan fundamental yang menyebabkan mengapa anak-anak di negara miskin tersebut tidak memiliki sepatu. Ketika produk dari luar negeri diberikan kepada negara miskin, pasar lokal untuk produk tersebut sering hancur. Negara miskin tersebut tidak memiliki teknologi, sumber daya, atau skala ekonomi untuk bersaing

dengan impor. Penduduk setempat tumbuh untuk mengandalkan donasi daripada menjadi mandiri

Contoh lain dari organisasi bisnis yang bertanggung jawab secara sosial adalah LEGO. Perusahaan mainan ini disebut sebagai salah satu contoh utama tanggung jawab sosial oleh Reputation Institute dan berada di peringkat kedua untuk RepTrak 100 Institute Reputation — yang mencantumkan perusahaan-perusahaan paling terkenal di dunia. Selain mengadakan kemitraan dengan organisasi-organisasi seperti World Wildlife Fund, LEGO juga telah membuat komitmen untuk mengurangi jejak karbon mereka dan bekerja menuju 100 persen kapasitas energi terbarukan pada tahun 2030. Bisnis raksasa telah memasukkan proses ramah lingkungan ke dalam manufaktur mereka dengan penciptaan Pusat Bahan Berkelanjutan LEGO, yang bekerja untuk menemukan alternatif berkelanjutan untuk bahan dan kemasan mereka saat ini. LEGO juga telah membuat komitmen publik untuk praktik bisnis yang etis dan standar tinggi untuk hak asasi manusia bagi karyawan mereka.

5. Bisnis yang Mempraktikkan Program Tanggung Jawab Sosial

Perusahaan bisnis ini adalah perusahaan yang telah memiliki program-program tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate social responsibility*). Secara umum, di Indonesia banyak sekali perusahaan telah mempraktekkan program tanggung jawab sosial. Contohnya adalah PT Kaltim Prima Coal (KPC). Perusahaan tambang batu bara terbesar ini memiliki komitmen tinggi terhadap pembangunan berkelanjutan. Perusahaan ini memiliki fasilitas lengkap dalam pemanfaatan sampah organik dan anorganik. Contoh lain dari perusahaan dalam kategori ini adalah PT Unilever yang mengadakan program CSR untuk membantu pemulihan pasca bencana di wilayah Lombok, Palu, serta Donggala.



Sungai Citarum. (ANTARA FOTO/Raisan Al Farisi)

6. Bisnis Tradisional

Organisasi dengan kategori perusahaan bisnis tradisional adalah perusahaan yang bercirikan: memperoleh pendapatan dari penjualan produk dan jasa; tidak mengandalkan relawan, hibah dan donasi untuk keberlanjutan organisasinya; hadir dengan tujuan utama mensejahterakan pemilik. Perusahaan ini terkadang mengabaikan kepentingan umum dan kesejahteraan sosial dari pemangku kepentingan lainnya (stakeholder). Contoh dari perusahaan ini adalah sebuah perusahaan sepatu multinasional yang memproduksi merek sepatu dan peralatan olahraga terkenal di dunia. Perusahaan tersebut disinyalir mengabaikan hak-hak para buruh yakni dengan memberikan upah yang sangat rendah (USD 20 sen per jam atau sekitar Rp2700/jam) dengan jam kerja yang melebihi peraturan (70-80 jam/minggu). Padahal harga jual barang-barang produksinya tergolong sangat mahal.

Contoh lainnya dari perusahaan bisnis tradisional ini adalah perusahaan-perusahaan yang beroperasi di sekitar sungai Citarum Jawa Barat. Berdasarkan data tahun 2019, dari 1.629 industri yang beroperasi di sepanjang Sungai Citarum, 185 diantaranya tidak punya fasilitas Instalasi Pengolahan Limbah (IPAL) dan 1.286 perusahaan tidak terdata memiliki fasilitas tersebut. Perusahaan tersebut banyak yang langsung membuang limbahnya ke sungai Citarum. Perusahaan tersebut tentunya mengabaikan tanggung jawab sosialnya kepada masyarakat dan hanya mengutamakan laba semata.



Dari gambar tersebut diatas, terlihat bahwa organisasi nirlaba tradisional, organisasi nirlaba yang memiliki aktivitas untuk memperoleh income, dan *Social Enterprise* lebih menekankan pada aspek keberlanjutan sosial dimana metode komersial digunakan semata-mata untuk mendukung pencapaian misi sosial organisasi. Sebaliknya, tiga jenis perusahaan bisnis yakni perusahaan bisnis yang bertanggung jawab secara sosial, perusahaan bisnis yang mempraktekan program tanggung jawab sosial dan perusahaan bisnis yang murni mencari laba lebih memfokuskan diri pada keberlanjutan ekonomi. Kegiatan sosial dilakukan untuk membantu tercapainya tujuan utama organisasi bisnis.

Food for Thought 3:

Apakah Perusahaan Sepatu TOMS sebuah *Social Enterprise*?

FOOD FOR THOUGHT 3

Ulasan mengenai perusahaan sepatu TOMS sesungguhnya sudah dibahas pada buku “Berani Jadi Wirausaha Sosial (2016)”, yaitu buku pertama kami yang mencoba mengulas definisi dan kriteria *Social Enterprise* berdasarkan konteks Indonesia. Untuk menyegarkan ingatan, pada buku itu - berdasarkan hasil wawancara praktisi, akademisi, dan juga beberapa *Focus Group Discussion*, dan juga hasil review literatur - dirumuskan lah 5 kriteria Organisasi Kewirausahaan Sosial (*Social Enterprise*), yaitu:

- 1. Lahir dari sebuah misi untuk memecahkan masalah sosial dan untuk memberikan dampak sosial.** Pada buku tersebut, diulas bahwa masalah sosial yang berbeda dengan masalah pasar biasa, yaitu dalam hal segment penderita masalahnya. Masalah sosial dialami oleh kalangan masyarakat marginal yang selama ini diabaikan oleh pasar (bisnis atau korporasi konvensional) maupun pemerintah, umumnya karena dianggap tidak memiliki daya beli atau terlalu beresiko. Dalam hal ini, masyarakat miskin, penyandang disabilitas, anak jalanan, orang dengan HIV AIDS, mantan narapidana, bahkan lingkungan alam seperti tanah, hutan, udara, laut, adalah segmen yang tergolong marginal. Selain sebagai konsumen, segmen ini ada juga yang diposisikan sebagai *beneficiaries* atau penerima manfaat.
- 2. Adanya pemberdayaan kepada *beneficiaries*.** Hal ini adalah aktivitas pendampingan melekat yang bersifat berkelanjutan agar *beneficiaries* dapat mengalami transformasi atau perubahan struktural bagi kehidupan *beneficiaries*-nya. Dengan demikian, selain penjualan produk (jika *beneficiaries* sama dengan konsumen), perlu ada aktivitas-aktivitas lain yang bersifat pemberdayaan, yang bersifat pengembangan pola pikir, edukasi, dan peningkatan keterampilan.
- 3. Beroperasi sesuai prinsip dan etika bisnis.** Khususnya yang berkaitan dengan etika bisnis kepada pemasok, *beneficiaries*, konsumen; *socially responsible* terhadap berbagai efek samping dari aktivitas bisnis; *Accountable* terkait dokumentasi pelaksanaan kegiatan dan keuangannya; serta transparansi, dimana SE bersifat terbuka terhadap operasional kegiatan bisnis dan pemberdayaannya.
- 4. Reinvestasi pada misi sosial,** dimana diusulkan pada buku tersebut agar ada komitmen organisasi untuk reinvestasi mayoritas laba atau surplus organisasi (minimal 51%) untuk perluasan dampak sosialnya; sehingga tertutup kemungkinan

organisasi tersebut untuk mengambil lebih dari 49% sebagai deviden untuk para pemiliknya.

5. Berorientasi berkelanjutan (*sustainability*), dimana sebuah *Social Enterprise* harus memiliki orientasi berkelanjutan sebagai sebuah organisasi, baik dalam hal keberlanjutan SDM maupun keuangannya; terlepas apakah SE tersebut termasuk yang bertipe *not-for-profit*, *community enterprise*, maupun yang tipe *profit-for-benefit*. Jadi, sebuah SE bukanlah sebuah proyek atau program kerja semata, melainkan merupakan suatu solusi kelembagaan terhadap suatu masalah sosial tertentu.

Jika merujuk pada 5 kriteria di atas, buku yang lalu menyimpulkan bahwa TOMS bukanlah sebuah Organisasi Kewirausahaan Sosial (*Social Enterprise*), melainkan lebih kepada Responsible Enterprises atau perusahaan yang mengamalkan *Corporate Shared Values* dengan model bisnis one-for-one sebagai konsep *branding* utamanya. Mengapa? Jika dilihat dari kriteria misi sosial, memang TOMS lahir dari sebuah misi sosial untuk memberikan sepatu bagi banyak anak-anak prasejahtera di negara berkembang. Tapi, TOMS tidak memiliki program pemberdayaan sesuai kriteria di atas, karena aktivitas sosialnya terbatas pada kegiatan memberi sepatu yang bersifat filantropis. Soal operasional sesuai etika bisnis, TOMS hari ini sudah mengantongi sertifikat B-Corp, sejatinya, ini berarti TOMS adalah perusahaan yang sudah memenuhi kriteria ke-tiga di atas. Bagaimana soal reinvestasi kepada misi sosial? Hal ini tidak diketahui karena tidak tersedia informasinya untuk publik. Sementara terkait kriteria berorientasi berkelanjutan, TOMS tentu memenuhi kriteria ini. Namun karena ada kriteria mengenai pemberdayaan tidak dipenuhi dan kriteria re-investasi mayoritas imbal hasil untuk misi sosial tidak diketahui (proporsinya), maka TOMS belum dapat dikatakan sebagai sebuah SE.

Adapun melalui buku ini, kelima kriteria yang sudah dituangkan pada buku sebelumnya akan dikritisi ulang - karena adanya perubahan konteks dan pergeseran paradigma yang terjadi di kalangan penggerak dan praktisi juga. Pada sesi diskusi fokus dengan para praktisi dan akademisi pengamat kewirausahaan sosial yang diselenggarakan dalam rangka penyusunan buku ini, berikut adalah beberapa pertanyaan yang muncul untuk mengevaluasi kembali relevansi 5 kriteria SE yang tertulis di buku sebelumnya, yaitu "Berani Jadi Wirausaha Sosial".

1. Apakah adil bagi para wirausaha sosial jika tugas pemberdayaan untuk memberikan dampak transformasi struktural pada kehidupan beneficiaries (penerima manfaat) dibebankan pada mereka? Pengalaman observasi perkembangan Organisasi Kewirausahaan Sosial di tanah air menunjukkan bahwa

pemberdayaan sampai menghasilkan dampak transformasi struktural amatlah berat, tidak hanya dari sumber daya manusianya, karena memerlukan tenaga fasilitator atau pendamping lapangan yang selalu ada di tengah masyarakat; tapi juga tentunya dari segi biaya. Di saat kebanyakan Organisasi Kewirausahaan Sosial masih beroperasi di skala UMKM dan membutuhkan banyak dukungan, biaya pemberdayaan dapat membuat produk dan jasa mereka menjadi kurang berdaya saing (terlalu mahal). Mayoritas di Indonesia revenue masih di bawah Rp1 milyar per tahun, sementara batas atas UMKM menurut UU no.20/2008 adalah s.d omset Rp50 milyar per tahun. Untuk itu diusulkan bahwa pilar pemberdayaan tetap penting, namun Organisasi Kewirausahaan Sosial atau *Social Enterprise* (SE) tidak mesti menjadi pelaksana langsung dari proses pemberdayaan tersebut, karena dalam tataran eksekusi, SE dapat berkolaborasi dengan komunitas lokal, atau NGO, Program Pengabdian Masyarakat Universitas, CSR perusahaan, atau bahkan pemerintah lokal yang dapat mendanai aktivitas pemberdayaan tersebut.

2. Apakah perlu kriteria batas minimal 51% deviden yang dialokasikan untuk mendukung misi, atau maksimal 49% yang bisa dinikmati pemilik perusahaan (investor dan founder)?

Sejatinya SE adalah organisasi yang mengusung asas pengambilan keputusan berbasis *stakeholders* (pemangku kepentingan), yang lebih luas cakupannya dibanding *shareholders*. Dalam konsep *stakeholders*, terdapat unsur meletakkan *people, profit, planet* yang diberikan posisi yang sama pentingnya. Pada *People* terdapat unsur karyawan, mitra bisnis, konsumen, dan komunitas sekitar tempat usaha; pada *profit* terdapat unsur kepentingan para *shareholders* dan rencana strategis pengembangan perusahaan; pada *planet* terdapat unsur kepentingan lingkungan (tanah, air, udara, keragaman hayati dan hewani) yang terdampak oleh aktivitas bisnis suatu organisasi. Dengan mengedepankan asas dan proses pengambilan keputusan dengan melibatkan *stakeholders*, maka secara natural sebuah SE tidak akan pernah mengambil sebuah keputusan yang mengizinkan *shareholders* untuk mengambil deviden secara mayoritas. Dengan demikian, pola pengambilan keputusan inilah yang lebih penting dijadikan kriteria, daripada batas maksimum deviden untuk *shareholders*.

3. Sekitar 1 tahun setelah buku *Berani Jadi Wirausaha Sosial* diluncurkan, tepatnya pada April 2017, terdapat makalah baru tentang tipologi bisnis sosial di Jurnal Internasional, Emerald Insight, yang berjudul "*Typology of Social Venture Business model Configurations*", yang ditulis oleh Ari Margiono et al, dari Queensland University of Technology, Brisbane, Australia. Makalah ini menjabarkan spektrum organisasi dari yang *traditional non-profit* sampai *traditional for-profit* secara

gradatif. Makalah ini kemudian menjadi salah satu referensi yang didiskusikan sampai akhirnya diusulkan kriteria *Social Enterprise* atau Organisasi Kewirausahaan Sosial yang baru pada buku ini.

Bagaimana pun juga, kriteria SE adalah tema penting yang merupakan bagian dari tujuan penyusunan buku ini, agar dapat memberi pedoman pada proses alokasi sumber daya (seleksi) yang menargetkan organisasi kewirausahaan atau SE. Kembali kepada isu TOMS, berdasarkan 5 kriteria pada buku sebelumnya, TOMS bukanlah SE. Bagaimana jika TOMS diteropong berdasarkan kriteria SE yang baru pada buku ini? Yuk kita olah sendiri jawabannya, tentunya dengan terlebih dulu memahami kriteria dasar SE (*revisited*) di bagian selanjutnya pada buku ini. Yuk, simak ulasannya!

2.2 Kriteria Dasar *Social Enterprises (SE)*

Melihat perkembangan kewirausahaan sosial saat ini, penulis melihat bahwa kriteria SE yang utama adalah:

1. Social Mission

Pada buku sebelumnya telah dijelaskan bahwa kriteria pertama dan paling penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi SE adalah misi sosial. Misi sosial menunjukkan adanya masalah sosial yang ingin dibantu untuk diselesaikan oleh organisasi SE. Misi sosial menjadi sebuah kriteria “the reason and purpose to live” atau motivasi pendirian sekaligus tujuan hadirnya sebuah organisasi SE.

Pada contoh-contoh bahasan sebelumnya terlihat bahwa memang masalah sosial menjadi pendorong berdirinya organisasi SE terlepas dari badan hukum ataupun status kepemilikan organisasi SE. Pada organisasi The Big Issue, kepekaan terhadap masalah yang dihadapi tunawisma dan keinginan untuk memberikan kehidupan yang layak bagi mereka menjadi pendorong berdirinya organisasi SE tersebut. Begitupun pada organisasi-organisasi lainnya, untuk Mondragon Corporation misalnya, hal yang melatar belakangi pendiriannya adalah kemiskinan, kelaparan, dan juga ketegangan yang hadir pasca perang Spanyol. Hal yang sama juga muncul pada Kopi Tuli, Kopi Tuli hadir dengan sebuah keresahan adanya masalah sosial yang dihadapi kaum penyandang disabilitas pendengaran yakni sulitnya untuk mendapatkan pekerjaan. Dengan niatan

untuk memberdayakan orang-orang disabilitas khususnya kaum tuli maka Kopi Tuli didirikan.

2. Model Bisnis Penghasil Pendapatan (Revenue)

Kriteria kedua dari sebuah SE adalah bahwa SE dalam tujuannya untuk mencapai misinya memiliki model bisnis yang menghasilkan profit. Hal ini dapat dilihat dari berbagai contoh organisasi yang telah kita bahas pada bagian sebelumnya. Kita dapat melihat baik SE yang berada di luar negeri seperti The Big Issue, Ko(o)perasi Mondragon, Change.org ataupun SE yang berada di dalam negeri seperti dompet dhuafa, Kopi Malabar maupun Kopi Tuli, semuanya memiliki model bisnis yang menghasilkan profit. Sebagai contoh, Change.org memperoleh pendapatan dari berbagai sumber diantaranya adalah dari keanggotaan berlangganan, orang-orang yang mempromosikan petisi di situs, dan *crowdfunding*.

Salah satu contoh klien dari Change.org adalah Amnesty Internasional. Change.org berhasil menghasilkan pendapatan dengan menjalankan iklan yang disebut kampanye sponsor untuk organisasi advokasi organisasi tersebut. Sejak tahun 2013, situs web change.org juga memperoleh pendapatan dari donasi para penandatangan petisi.

3. Dampak Sosial > Profit yang diprivatisasi

Perlu digarisbawahi bahwa karakteristik pertama yakni pencapaian misi sosial harus menjadi fokus inti dari sebuah SE. Adapun profit hanya berfungsi untuk mendukung pencapaian misi sosial dari sebuah SE. Oleh karena itu penulis berpendapat bahwa ketika suatu SE berhasil menghasilkan pendapatan berkelanjutan dan sampai akhirnya bisa membukukan profit, maka pemanfaatan profit untuk memperluas dampak sosial SE harus lebih besar dari profit yang diprivatisasi atau yang dinikmati oleh para pemiliknya. Hal tersebut menjelaskan mengapa dalam gambar 2.1, misi sosial berada pada bagian inti.

Pada buku sebelumnya, dijelaskan bahwa sebuah SE lahir dari suatu niat mulia untuk menyelesaikan masalah sosial tertentu, dengan menggunakan pendekatan bisnis sebagai alat atau cara untuk mencapai tujuan sosial. Untuk itu, keuntungan yang diperoleh oleh organisasi SE secara ideal haruslah diinvestasikan kembali bagi pencapaian misi sosial (*reinvestment for social mission*). Berdasarkan contoh-contoh diatas, maka organisasi SE memang sebagian besar biasanya menginvestasikan ulang keuntungan yang diperolehnya untuk pencapaian misi sosial. The Big Issue, secara jelas pada laporan keuangannya menyebutkan bahwa seluruh keuntungan yang diperolehnya diinvestasikan kembali untuk menolong tunawisma. Begitu pula Dompet Dhuafa, divisi *Social Enterprise* yang berada di bawah Yayasan Dompet Dhuafa secara jelas mengembalikan keuntungannya sebesar 75% untuk kepentingan masyarakat,

sedangkan 25% untuk modal usaha. Change.org, meskipun berbentuk korporasi, namun tim manajemen mereka berkomitmen untuk menginvestasikan kembali keuntungan yang diperoleh untuk kebaikan masyarakat.

4. Theory of Change

Akan sangat sulit bagi sebuah SE untuk meraih sebuah keberhasilan dalam melakukan perubahan sosial tanpa menerapkan apa yang disebut Teori Perubahan atau *Theory of Change*, atau adapula yang menyebutnya dengan istilah *Premise of Change*. *Theory of Change* adalah suatu metode perencanaan, partisipasi, dan evaluasi yang digunakan berbagai organisasi baik perusahaan bisnis, filantropi, nirlaba, dan sektor pemerintah untuk mendorong perubahan sosial. Teori Perubahan mendefinisikan tujuan jangka panjang dan kemudian memetakan ke belakang untuk mengidentifikasi prasyarat yang diperlukan untuk terjadinya perubahan.

Sebuah SE sudah seharusnya mampu mengidentifikasi akar dari suatu permasalahan sosial, sumber daya yang dibutuhkan untuk mengatasi suatu permasalahan, mengidentifikasi rangkaian aktivitas yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah sosial tersebut, *output*, serta *outcome* dari suatu program intervensi sosial.

a. Empowerment atau Pemberdayaan

Pada buku seri sebelumnya dijelaskan bahwa pemberdayaan menjadi pilar kedua dari organisasi SE. Akan tetapi setelah melihat perkembangan dari kewirausahaan sosial selama ini, penulis melihat bahwa pemberdayaan merupakan salah satu bagian dari theory of change. Selain itu, perlu penulis tekankan disini bahwa pemberdayaan yang dimaksud dapat bersifat langsung maupun tidak langsung.

Misalkan saja pada The Big Issue, Dompot Dhuafa, Mondragon Corporation, Malabar Kopi, dan Kopi Tuli, sifat pemberdayaan yang dilakukan oleh organisasi SE bersifat langsung, yakni dengan memberdayakan kelompok tidak mampu, masyarakat miskin atau penyandang disabilitas. Akan tetapi pada Change.org, sifat pemberdayaan bersifat tidak langsung. Change.org tidak secara langsung melakukan kegiatan pembinaan, pelatihan, atau membuka lapangan kerja. Namun melalui banyak petisi yang diajukannya, Change.org mampu membuka jalan bagi terlaksananya program pemberdayaan di berbagai belahan dunia. Sebagai contoh, Change.org. telah berhasil mendorong terjadinya pemberdayaan bagi kelompok disabilitas di Spanyol melalui kampanye petisi yang ditandatangani oleh 75.139 orang. Petisi tersebut mendorong dihapuskannya larangan bagi penyandang disabilitas untuk menjadi pelatih speak bola.

b. Ethical Business Principles

Sama halnya dengan pemberdayaan, penulis melihat bahwa etika bisnis pun menjadi salah satu bagian dari theory of change. Sebuah organisasi SE perlu menerapkan

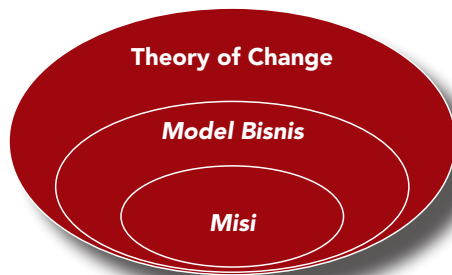
prinsip bisnis yang baik untuk mendukung keberlanjutan operasionalnya, yang otomatis juga berarti untuk mendukung perluasan dampak sosialnya. Prinsip etis ini sangat penting untuk membangun modal sosial (trust) dengan seluruh pemangku kepentingan (stakeholders); dan salah satu cara jitu adalah dengan keinginan untuk mendengarkan aspirasi mereka. Change.org, misalnya hingga tahun 2020, change.org telah berhasil mendorong terwujudnya perubahan melalui 41.544 petisi di 196 negara. Tanpa adanya prinsip etis yang diterapkan, akan sulit bagi Change.org sebagai profit SE untuk memiliki modal sosial (trust) dari semua pemangku kepentingannya termasuk pemerintah, sebagai kelompok pengambil kebijakan publik untuk menerapkan kebijakan berdasarkan petisi masyarakat.

c. Impact & Sustainability

Selain itu bagian yang paling penting dan tidak boleh dilupakan oleh sebuah SE adalah aktivitas pengukuran dampak dari intervensi sosial yang dilakukan. Dampak tersebut haruslah bersifat jangka panjang. Sebuah organisasi, baik SE maupun bukan, haruslah berorientasi jangka panjang atau berkelanjutan. Jika tidak, organisasi tersebut akan sama saja dengan sebuah proyek yang bersifat ad hoc, artinya setelah proyek atau program selesai, timnya bubar. Secara internal, aspek keberlanjutan (sustainability) mencakup dua hal yaitu keberlanjutan organisasi dan keberlanjutan finansial. Seperti yang telah dijelaskan pada buku sebelumnya Secara eksternal aspek keberlanjutan juga mencakup dua hal yaitu secara sosial dan lingkungan. Hal ini sebenarnya sejalan dengan prinsip khususnya prinsip ethical dan responsible. Agar dapat berkegiatan secara lancar dalam jangka panjang, SE perlu berperilaku etis untuk mendapatkan kepercayaan dari dukungan masyarakat sekitar (modal sosial), dan juga bertanggung jawab terhadap lingkungan, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya alam penunjang kegiatan SE.

Secara umum karakteristik SE tersebut dapat digambarkan dalam gambar 2.2 berikut ini.

Gambar 2.2 Karakteristik SE



Box 3: **Evolusi 2 Dekade YCAB Menemukan Pola Operasional yang Terintegrasi (Closed-Loop)**

Di kancah pergerakan Kewirausahaan Sosial di Indonesia, siapa yang tidak tahu Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB), yang pada 2019 lalu telah mendapatkan sematan sebagai NGO terbesar urutan 32 dunia! Sejak 1999 alias 20 tahun lalu, kini YCAB telah menyentuh lebih dari 3 juta anak-anak muda marginal yang jika tanpa intervensi YCAB, tidak akan dapat mengakses Pendidikan formal atau keterampilan tepat guna lainnya. Pada buku *Berani Jadi Wirausaha Sosial* yang dirilis pada 2016 lalu, YCAB merupakan contoh kasus dari jenis *Social Enterprise* tipe Hybrid. Mengapa Hybrid? Karena beroperasi dengan model “dua kaki”, yaitu ada kendaraan yang dibangun untuk mencari profit, dan ada kendaraan yang dibangun khusus untuk menjalankan misi sosial. Dalam konteks operasionalnya, Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB) mendirikan perusahaan berupa Perseoran Terbatas dimana YCAB merupakan salah satu institusi pemilik dari PT tersebut. Dengan demikian, Ketika PT-PT anak dari YCAB tersebut menghasilkan laba, sebagian dari labanya berupa deviden akan menjadi pendapatan bagi YCAB, dan dapat mendukung keberlanjutan dan kemandirian YCAB dalam menjalankan misi sosialnya.

Tidak hanya itu, perusahaan-perusahaan anak YCAB juga mendanai sebagian biaya operasional tetap yang dibutuhkan YCAB. Sebagai contoh, setiap organisasi pasti membutuhkan tim manajemen keuangan, manajemen Sumber Daya Manusia, sewa ruangan kantor. Namun dengan menempatkan kantor di satu Gedung yang sama dengan tempat bekerja beberapa anak perusahaan, dan juga menyelipkan tugas untuk mengelola aktivitas keuangan dan SDM Yayasan sebagai bagian dari Job Desc Manajer Keuangan dan Manajer SDM anak perusahaan, maka, terjadi penghematan pada struktur biaya atau pengeluaran tetap (*Fixed cost*) YCAB sebagai sebuah organisasi.

YCAB mendirikan anak perusahaan pertamanya pada tahun kedua pendirian, yaitu tahun 2000, dimana YCAB mendirikan PT YADA Indonesia yang berbisnis dibidang produksi mainan karakter tunggangan berjalan (yang biasa disewakan per 3-5 menit di mall-mall mengelilingi track khusus). Secara bertahap, anak-anak perusahaan sebagai kendaraan bisnis dilahirkan, yaitu pada tahun 2004 (Pelangi Jaya, perusahaan pelatihan dan corporate coaching), 2007 (Beauty Inc, sebuah klinik kecantikan), 2009 (kegiatan pemberdayaan ekonomi perempuan berupa kredit mikro, melalui formasi kelembagaan Ko(o)perasi Simpan Pinjam sebagai organisasi terafiliasi dengan YCAB), dan 2011 (Terrazone, perusahaan game center yang didirikan di mal-mal). Pada 2012, YADA dan Terrazone merger, kini Terrazone telah

memiliki 80 outlet game center di seluruh Indonesia yang melayani sekitar 2 juta *customer* setiap tahunnya.

Sejak 2008, biaya operasional tetap (*overhead cost*) YCAB sebenarnya sudah dapat ditutupi oleh unit-unit bisnisnya; namun dana operasional untuk ekspansi dampak tentunya sebagai biaya variabel, akan ikut membengkak jika YCAB ingin mempercepat pertumbuhan dampaknya dan membantu lebih banyak lagi anak-anak yang terancam putus sekolah. Maka dari itu pada 2009 dimulailah aksi pemberdayaan ekonomi perempuan untuk memberikan akses modal kepada para perempuan yang mempunyai anak usia sekolah, dan memiliki talenta untuk beraktivitas produktif (pelaku wirausaha dengan skala Ultra Mikro). Program ini berjalan baik, menghasilkan imbal hasil perputaran dana pinjaman yang baik, dan efektif membantu kemandirian dan keberlanjutan YCAB dalam membiayai ekspansi dampaknya.

Satu hal yang membuat program pembiayaan pemberdayaan pelaku ultra mikro YCAB ini unik adalah program ini bersyarat pendidikan. YCAB berharap dengan demikian anak-anak dari ibu-ibu penerima manfaat tidak ada lagi yang putus sekolah. Ide besarnya adalah memutus kemiskinan generasional dengan Pendidikan sesuai dengan *Premise of Change* YCAB; semua ini tertera dalam logo YCAB dimana ada elemen buku dan rumah, melambangkan pendidikan menjadi dasar untuk menuju rumah yang sejahtera jika dilakukan dengan cinta – demikian Yayasan Cinta Anak Bangsa ini mengelola visinya.

Per Desember 2019, YCAB telah menyentuh lebih dari 3.5 juta jiwa anak muda yang terancam putus sekolah atau terjerat pola hidup/lingkungan tidak sehat; dan program kredit mikro untuk pemberdayaan ekonomi perempuannya, telah memberi akses kepada lebih dari 177 ribu perempuan. Secara rata-rata, perempuan wirausaha mikro mengalami peningkatan profit mingguan sekitar 295% setelah menerima pinjaman! Peningkatan profit tiga kali lipat ini membawa mereka keluar dari kemiskinan perkotaan dengan kira2 pendapatan yang tadinya setara kira-kira US\$2 per kapita menjadi US\$6 per kapita setelah menerima akses modal mikro tersebut. Inilah luar biasanya dampak dari sebuah “keran akses” yang bagi banyak orang, mungkin merupakan akses yang sepele.

Walaupun sudah menjadi top 40 NGO di dunia dan menjadi bukti bahwa model organisasi *Social Enterprise* itu adalah model yang *scalable*, sepanjang 20 tahun perjalanan tersebut YCAB terus berpikir dan berevolusi. Apa wujud evolusi yang signifikan pada 20 tahun tersebut?

Pertama adalah, model organisasi Ko(o)perasi Simpan Pinjam – sebagai lembaga

afiliasi YCAB – yang mengelola kegiatan kredit mikro khusus untuk perempuan wirausaha mikro, dirubah menjadi PT YCAB Ventures pada tahun 2015; dimana Yayasan merupakan salah satu pemilik saham dari perusahaan tersebut. Ada beberapa pertimbangan hal ini dilakukan. Pertama, Ko(o)perasi Simpan Pinjam YCAB diakui memang belum mengamalkan seluruh prinsip-prinsip pengelolaan Ko(o)perasi, khususnya yang berkaitan dengan sistem keanggotaan yang memberikan hak kepemilikan dan suara *one man one vote*. Hal ini murni karena untuk mengurus keanggotaan sesuai prinsip membutuhkan upaya khusus tersendiri, sehingga berdampak pada struktur organisasi, yang pada saat itu belum dapat difasilitasi demi mengejar kecepatan perluasan skala penerima manfaat (*beneficiaries*) dan efisiensi operasional. Kedua, citra nama Ko(o)perasi yang terkonotasi negatif dengan beberapa kasus investasi bodong, menjadi kekhawatiran tersendiri. Ketiga adalah, untuk meningkatkan profesionalisme kerja dalam menggulirkan dana kredit mikro untuk pemberdayaan ekonomi perempuan pra-sejahtera.

Dengan merubah struktur menjadi PT dengan izin operasional sebagai penyedia jasa keuangan modal ventura, maka PT YCAB Ventures menjadi perusahaan yang diawasi oleh OJK (Otoritas Jasa Keuangan) yang dalam praktiknya memang lebih ketat pengawasannya daripada pengawasan oleh Kementerian Ko(o)perasi dan UKM RI (ketika masih Ko(o)perasi Simpan Pinjam). Status perusahaan yang sudah diawasi oleh OJK juga kemudian meningkatkan profil YCAB Ventures yang membantu mereka mendapatkan kepercayaan publik dan *fund raising* (*penggalangan dana*). Saat ini sudah lebih dari Rp1 trilyun dana para investor *mainstream* dan investor sosial yang dititipkan ke YCAB Ventures (perjanjian pinjaman) untuk disalurkan kembali sebagai kredit mikro kepada perempuan pra-sejahtera yang rawan tereksplotasi oleh sumber pinjaman rentenir. Selain itu, keseluruhan anak-anak perusahaan YCAB, direstrukturisasi kepemilikannya menjadi di bawah YCAB Ventures. Hal ini membuat keseluruhan struktur YCAB sebagai sebuah grup menjadi lebih *lean* (*ramping*) dan lebih efisien secara administrasi karena hanya perlu berurusan soal bagi deviden ke satu organisasi anak saja.

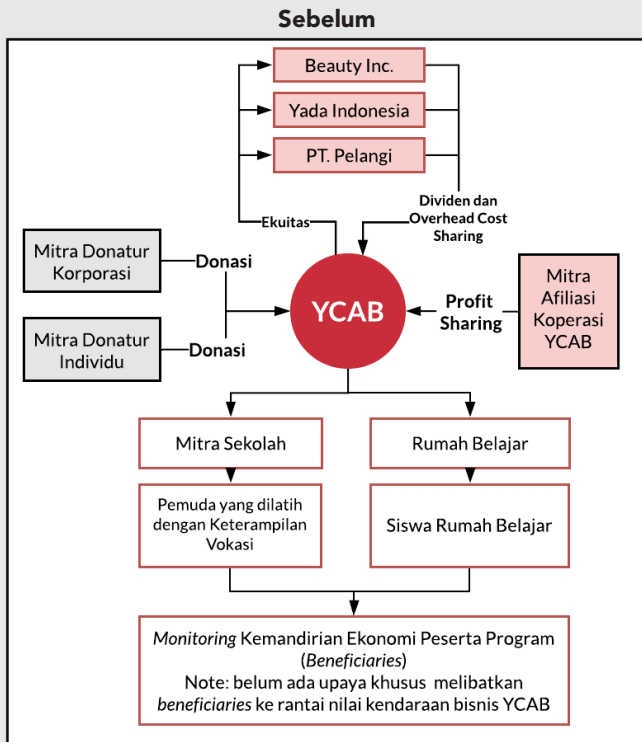
Langkah evolusi kedua adalah, pada 2016 YCAB meluncurkan program GenerasiBisa dengan tujuan membantu lulusan Rumah Belajar untuk mendapat pekerjaan yang kemudian ketika alumni-alumni YCAB ini sudah berdaya secara ekonomi, mereka dapat menjadi “investor mikro” pada YCAB Ventures. Investasi mikro ini akan dikelola YCAB Ventures bersama dana dari masyarakat lainnya yang disalurkan kepada perempuan produktif yang memiliki anak usia pendidikan agar si Ibu bisa berdaya secara ekonomi dan mampu membantu suami untuk menjamin keberlanjutan pendidikan anaknya. Kemudian, anak-anak dari perempuan *beneficiaries* tersebut

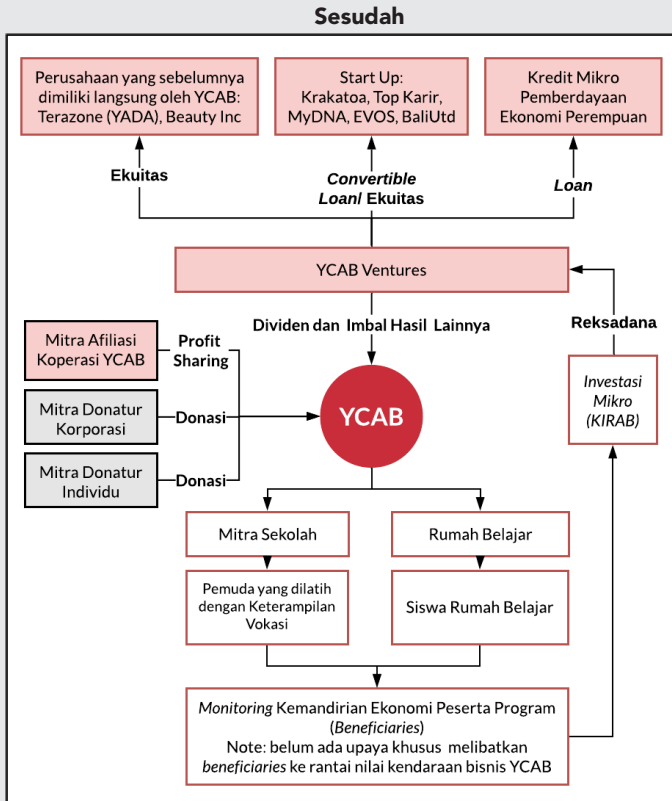
menjadi bisa terus sekolah, baik melalui program kejar Paket maupun pendidikan vokasi lainnya di bawah naungan Rumah Belajar YCAB.

Generasi terdidik dan terampil yang akan dihasilkan ke depan, akan terus dimonitor dan masuk ke dalam basis data GenerasiBisa yang akan menjadi the *next gen investor* dari YCAB Ventures. Investasi mikro ini akan dimungkinkan lewat produk reksadana KIRAB (Keuangan Inovatif Rancang Anak Belajar) yang akan diterbitkan oleh sebuah perusahaan pengelola dana mitra YCAB.

Proses ini masih berjalan hingga kini namun pandemic Covid19 menjadi hambatan tersendiri dalam mewujudkan transformasi ini. Terlepas dari besar atau kecilnya sumbangsih alumni kelak terhadap keseluruhan dana yang dikelola oleh YCAB Ventures, setidaknya langkah ini akan membuat keseluruhan program dan unit bisnis YCAB menjadi lebih terintegrasi.

Kami mencoba membuat visualisasi berikut untuk memudahkan pembaca dalam memahami proses transformasi YCAB menuju suatu sistem operasional yang lebih terintegrasi dan *close-loop*.





YCAB adalah sebuah Organisasi Kewirausahaan Sosial (*Social Enterprise*) dengan capaian dampak terbesar di Indonesia. Semakin besar sebuah organisasi, tentunya semakin tinggi tingkat kompleksitasnya. Namun terlepas dari kompleksitas tersebut, YCAB sudah menjadi bukti nyata bahwa SE merupakan sebuah model organisasi yang *scalable* atau bisa berkembang besar. Dengan bentuk legalitas organisasi utama sebagai Yayasan, seluruh surplus operasional atau dana yang digalang dari berbagai sumber akan digunakan untuk misi dan biaya rutin organisasi. Hal ini karena pendiri Yayasan bukanlah pemilik; dan sebagai pendiri, tidak berhak mendapatkan imbal hasil komersial apapun dari Yayasan yang didirikannya. Yayasan adalah bentuk legalitas organisasi yang tidak mengenal konsep pemilik; struktur kepemilikan ini membuat YCAB merupakan organisasi tipe *Not-for-Profit Social Enterprise SE*. Adapun jika kita lihat dari status *beneficiaries*-nya, semula, YCAB merupakan *Not-for-Profit SE* dengan model operasional *separated*, karena *beneficiaries* tidak ada hubungan dengan aktifitas bisnis anak-anak perusahaan YCAB. Namun YCAB terus

bertransformasi dan akhirnya kini menemukan pola yang lebih terintegrasi (*integrated model*), dengan mengembangkan paket investasi mikro khusus alumnnnya, sehingga para *beneficiaries* (*alumni*) dapat ikut berperan dalam rantai nilai aktivitas bisnis YCAB melalui anak perusahaan, YCAB Ventures.

Demikianlah gambaran evolusi pola operasional grup YCAB selama 20 tahun terakhir. Perlahan namun pasti, YCAB dapat meningkatkan kemandirian keuangan Yayasan untuk memperluas misi dari kaki atau anak-anak bisnisnya yang kini dikelola melalui YCAB Ventures. Jika dulu sumber dana *restricted* berupa dana CSR yang diperuntukan program tertentu adalah sumber yang dominan, kini, situasi sudah berbalik. Kontribusi dana *restricted* turun menjadi 38.8% dan sisanya adalah dana *unrestricted* yang masuk dalam bentuk investasi sosial atau donasi baik dari individu maupun perusahaan termasuk perusahaan terafiliasi YCAB. Artinya, 61% sumber pendanaan yayasan sudah lebih mandiri.

Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa penggiat dan praktisi mungkin ada yang mulai meragukan validitas konsep organisasi *Social Enterprise* ini sebagai suatu konsep yang *scalable* atau bisa berkembang besar. Hal ini wajar, karena dari banyaknya praktisi yang melabeli diri mereka sebagai *Social Enterprise* memang lebih banyak yang mengalami tahapan *growing pain* – yaitu suatu fase bertumbuh tapi lebih lambat dari harapan *founders*-nya, dan disertai dengan gangguan-gangguan “menyakitkan” seperti ketidaklancaran arus kas, ketidakmampuan menggaji timnya sesuai dengan tarif yang umum berlaku di pasar tenaga kerja untuk jabatan dan beban kerja tertentu, dan juga pergantian (keluar masuk tim), khususnya di level *middle management* yang sangat penting dan menentukan optimal atau tidaknya proses pemberdayaan bagi *beneficiaries*.

Masalah legalitas dan kerangka insitusi organisasi memang menjadi masalah strategis yang perlu ditemukan solusinya berupa pola atau struktur organisasi pula. Sayangnya, mengurai masalah dan menjahit solusi untuk situasi ini memang tidak mudah, dan jika tidak didiskusikan dengan mentor yang tetap, *social entrepreneur* rawan terjebak dalam kebingungan tak berujung.

Semoga contoh kasus ini dapat menjadi inspirasi dan bahan pertimbangan bagi para pembaca agar bisa lebih cepat menemukan pola operasional maupun kerangka institusi yang sesuai untuk mendukung percepatan pertumbuhan organisasi dan tentunya memperluas dampak sosialnya (*scaling-up*).

2.3 Tipe - Tipe Struktur Kepemilikan pada *Social Enterprises* (SE)

Setelah kita memahami jenis-jenis organisasi dan perusahaan secara umum seperti yang telah kita bahas pada bagian sebelumnya, berdasarkan kepemilikannya maka *social enterprise* sendiri dapat dikategorisasikan ke dalam 3 kelompok, yaitu:

2.3.1 *Social Enterprise Nirlaba (Not-For-Profit Social Enterprises)*

Jenis Organisasi Kewirausahaan Sosial ini mengandalkan sukarelawan dan donasi untuk mencapai tujuan sosialnya. Dalam misinya, Organisasi Kewirausahaan Sosial ini secara aktif meningkatkan pemberdayaan sumber daya manusia.

Contoh dari Organisasi Kewirausahaan Sosial nirlaba adalah The Big Issue Grup. The Big Issue merupakan salah satu Organisasi Kewirausahaan Sosial terkemuka di Inggris. The Big Issue didirikan oleh John Bird dan Gordon Roddick pada September 1991. Gordon Roddick sendiri adalah suami dari Anita Roddick pendiri The Body Shop. The Body Shop memberikan modal awal (start up) capital pada The Big Issue sebesar US\$ 50.000. The Big Issue didirikan untuk merespon peningkatan jumlah tunawisma di London pada awal tahun 1990-an. Hingga saat ini, The Big Issue telah disirkulasikan di luar Inggris seperti Australia, Irlandia, Korea Selatan, Afrika Selatan, Jepang, Namibia, Kenya, Malawi, dan Taiwan. Pada tahun 2016, total penjualan The Big Issue telah mencapai 200 juta eksemplar.

Misi utama dari The Big Issue adalah untuk memecahkan masalah kemiskinan melalui penciptaan kesempatan untuk para tunawisma untuk menolong diri mereka sendiri melalui *social trading* dan solusi bisnis agar mereka inklusif secara sosial dan finansial. Adapun produk yang dijual The Big Issue adalah majalah yang dibeli oleh para tunawisma seharga £ 1,25 yang kemudian dijual ke pasaran seharga £ 2,50. The Big Issue memberikan kesempatan pada tunawisma, atau individu yang berisiko untuk mendapatkan penghasilan yang lebih baik, sehingga membantu mereka untuk kembali ke masyarakat. Untuk menjadi penjaja the Big Issue, individu tersebut harus memenuhi syarat tertentu. Rata-rata penjaja the Big Issue adalah kelompok tunawisma dan masyarakat yang rentan atau terpinggirkan dalam beberapa hal.

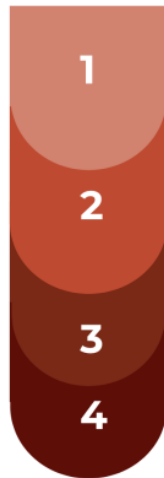
Pada tahun 1995, the Big Issue mendirikan sebuah Yayasan dengan nama yang sama. Yayasan ini didirikan dengan tujuan untuk membuat para tunawisma tersebut inklusif

secara sosial dan finansial. Agar inklusif secara sosial, The Big Issue memberikan dukungan layanan tambahan kepada para tunawisma dalam hal kesehatan, perumahan, keuangan dan ketergantungan obat. Agar Para tunawisma penaja The Big Issue tersebut juga inklusif secara keuangan, maka mereka memperoleh bantuan untuk memperbaiki kondisi keuangan mereka melalui aneka pelatihan penjualan (sales) yang terdiri dari: *sales skills*, *sales progression* dan *sales maximization*.

Untuk mencapai inklusi keuangan dan sosial sesuai misi dari *The Big Issue*, maka mereka merancang suatu "Perjalanan Untuk Suatu Perubahan" untuk setiap tunawisma penaja The Big Issue ke dalam tahapan sebagai berikut:

Perjalanan untuk Suatu Perubahan - The Big Issue

Tujuan:
Menghindarkan kaum Tunawisma dari eksklusi sosial dan keuangan



Induksi

- Perkenalan terhadap tunawisma
- Informasi mengenai Big Issue
- Tips-tips penjualan
- Penandatanganan Perjanjian menjadi Vendor Big Issue

Penilaian Awal & Rencana

Para staf Yayasan Big Issue membantu para tunawisma dan mengidentifikasi kebutuhan mereka agar inklusif secara sosial dan keuangan

Evaluasi & Pembuatan Ulang Rencana

Langkah 3 bulanan untuk mengevaluasi dan merencanakan ulang tujuan hidup para tunawisma

Pengurangan Kemiskinan & Penciptaan Kesempatan

https://www.bigissue.org.uk/wp-content/uploads/2019/09/tbif_annual_report_2018_-_online_web_version.pdf

The Big Issue tergolong Organisasi Kewirausahaan Sosial nirlaba karena dalam mencapai misi sosialnya, The Big Issue jelas berusaha memberdayakan para tunawisma di negara tempatnya beroperasi. Selain itu Organisasi Kewirausahaan Sosial ini menginvestasikan kembali seluruh keuntungannya untuk menolong para penerima manfaat.

Di Indonesia, Dompot Dhuafa merupakan contoh nyata dari keberadaan social enterprise nirlaba. Dompot Dhuafa merupakan Lembaga filantropi Islam yang didirikan pada tahun 1993. Dompot Dhuafa pada awalnya merupakan sebuah Gerakan Peduli yang ditujukan kepada para pembaca harian Republika. Akan tetapi, diluar dugaan, gerakan tersebut mendapat sambutan luar biasa. Pada hari pertama terkumpul dana sebesar Rp.425.000, dan pada akhir tahun pertama berhasil mengumpulkan dana sebesar Rp.300 juta rupiah. Pada tahun 2019, dana yang berhasil dikumpulkan oleh Dompot Dhuafa adalah sebanyak 387,58 Milyar dengan tingkat penyaluran sebesar 93,26 persen. Pada tiga tahun terakhir, rata-rata pertumbuhan donatur tercatat sebesar 54,25



<https://www.elizabethdonovanphotography.co.uk/blog/2017/2/the-big-issue---my-pitch-photoshoot-with-local-vendor-martin>

persen,” ujar dia. Adapun kanal donasi yang diminati donatur adalah saat ini adalah banking channel sebesar 48,2 %, kemudian 16,8 persen dari 16,8 % e-commerce, 21,4 % dari digital payment, dan stand counter sebesar 13,6%. Hingga tahun 2019, Total penerima manfaat sejak Dompot Dhuafa sejak tahun 1993 hingga 2019 telah mencapai 21,7 juta jiwa. Jika kita hitung secara statistik maka penerima manfaat dari Dompot Dhuafa ini telah mencapai 8.12 persen dari penduduk Indonesia yang pada tahun 2019 mencapai 267 juta jiwa. Dari segi zona layanan, Dompot Dhuafa membagi zona layanannya menjadi zona layanan dalam negeri dan zona layanan luar negeri yang telah tersebar di 22 negara.

Adapun visi dari Dompot Dhuafa adalah mewujudkan masyarakat dunia yang berdaya, melalui pelayanan, pembelaan dan pemberdayaan, berbasis pada sistem berkeadilan yang diwujudkan ke dalam 5 pilar. Pertama adalah pilar Pendidikan, berupa program diantaranya SMART Ekselensia Indonesia, E-Tahfiz School, Beastudi Indonesia, Makmal Pendidikan, Sekolah Guru Indonesia, Institut Kemandirian, Pusat Belajar Anti Korupsi, Komunitas Filantropi Pendidikan, School Of Refugees, Sekolah Kreatif Serang, PAUD Pengembangan Insani. Kedua adalah pilar Ekonomi, berupa program diantaranya Pertanian Sehat Indonesia, Peternakan Rakyat, UMKM Kreatif, Pengembangan Keuangan Mikro Syariah, Agroindustri, Sentra Ternak, Ekonomi Pemulihan Pasca Bencana Ketiga adalah pilar Kesehatan, berupa program kesehatan kuratif, promotif dan rehabilitatif. Termasuk di dalamnya jaringan rumah sakit dan klinik. Keempat adalah pilar Sosial, berupa program diantaranya Layanan Masyarakat, Disaster Management Centre,

Semesta Hijau, Advokasi Publik, Pusat Bantuan Hukum, Institute for Demographic and Poverty Studies (IDEAS), Youth for Peace. Kelima adalah Pilar Budaya dan Dakwah, berupa program diantaranya Corps Da'I Dompot Dhuafa, Badan Pemulasaran Jenazah, Pesantren Muallaf, Kampung Silat Jampang, Jampang English Village, Suluk Budaya Nusantara.

Secara badan hukum, dompet dhuafa berbentuk Yayasan. Namun secara organisasi, dompet dhuafa memiliki enam (6) divisi yaitu (1) penghimpunan zakat infaq dan sedekah (ZIS), (2) penghimpunan wakaf, (3) Dakwah dan layanan masyarakat (4) Program dan pengembangan jaringan (5) Bisnis Sosial (6) Disaster Management Center. Perhatikanlah bahwa Dompot Dhuafa memiliki divisi Bisnis Sosial yang terbagi lagi menjadi 10 unit bisnis yaitu (1) kesehatan mandiri yang memiliki 5 rumah sakit di Jakarta, Lampung, Serang, Riau dan Depok. (2) Zona Madina yang menawarkan berbagai program pemberdayaan seperti Konveksi Rumahan, Pemberdayaan Perempuan, Industri Rumah Tangga dan pusat pembelajaran Bahasa yakni Jampang English Village (3) Karya Masyarakat Mandiri (4) Digdaya Dinamika Publika yang merupakan unit usaha yang bergerak di bidang industri kreatif dan media. (5) DD Medika, Farma yang menyediakan layanan Apotek DD Farma, penyediaan obat & alat Kesehatan serta optik (6) Wasila Nusantara adalah unit bisnis Unit usaha yang bergerak dalam manajemen properti wakaf yang mengelola 16 Aset wakaf yang tersebar di Jabodetabek dan Lampung. Selain itu unit bisnis sosila ini juga mengelola parkir di area wakaf, kantin, outsourcing, rental kendaraan dan penyewaan ruang serbaguna. (7) DD Konstruksi yang memberikan solusi rekonstruksi infrastruktur di wilayah bencana secara cepat dan efektif meliputi: rumah hunian renovasi rumah sakit, pembangunan took, masjid, sekolah, pembuatan penampungan limbah dalam instalasi pengolahan air limbah (IPAL). (8) DD Niaga yang merupakan pengembangan social business berbasis perniagaan retail, jasa dan agroindustri berupa Retail Mini Market, Beverage & Food, General Trading dan Business Development (9) CSR Fokus yang merupakan unit usaha nit usaha yang bergerak di bidang penghimpunan dan penyaluran dana Corporate Social Responsibility (CSR) perusahaan, guna meningkatkan kesejahteraan kaum dhuafa (10) DD Travel yang merupakan unit usaha Unit usaha yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan ibadah haji dan umrah.

Mengapakah Dompot Dhuafa yang memiliki banyak unit bisnis sosial dimasukkan ke dalam social enterprise nirlaba? Hal ini terjadi karena Dompot Dhuafa berbadan hukum Yayasan dimana kepemilikan dari organisasi ini bukan milik individu. Sebagai contoh, salah satu unit retail bisnisnya misalnya, Dompot Dhuafa memberlakukan model bisnis retail berbasis pemberdayaan dengan konsep 100% saham milik mustahik. Dalam operasinya, DD retail juga memberlakukan sistem pemotongan harga/Voucher untuk Masyarakat Dhuafa

Selain itu, meskipun Dompot Dhuafa membentuk PT Dompot Dhuafa Social Enterprise (DDSE), namun keuntungan dari usaha bisnisnya pun dikembalikan kepada para penerima manfaat. Sebanyak 25 persen dari keuntungan yang dihasilkan keseluruhan unit bisnis PT DDSE ini nantinya akan digunakan oleh DDSE untuk mengembangkan modal. Sementara, 75 persen keuntungan akan diserahkan kepada masyarakat.

2.3.2 Community Based Social Enterprises

Model dari social enterprise berbasis komunitas ini mirip dengan ko(o)perasi. Model social enterprise ini memberikan manfaat langsung kepada populasi target atau “klien,” anggota ko(o)perasi, melalui layanan seperti informasi pasar, bantuan teknis / penyuluhan, daya tawar kolektif, pembelian massal, akses ke produk dan layanan, akses ke pasar eksternal untuk produk dan layanan yang diproduksi anggota, dll. Keanggotaan ko(o)perasi seringkali terdiri dari produsen skala kecil dalam kelompok produk yang sama atau komunitas dengan kebutuhan bersama - yaitu akses ke modal atau layanan kesehatan. Anggota ko(o)perasi adalah pemangku kepentingan/stakeholder utama dalam ko(o)perasi, mereka memperoleh manfaat dari pendapatan, pekerjaan, atau layanan, serta berinvestasi dalam ko(o)perasi dengan sumber daya mereka sendiri waktu, uang, produk, tenaga kerja, dll.

Misi ko(o)perasi berpusat pada penyediaan layanan anggota. Swasembada finansial dicapai melalui penjualan produk dan layanannya kepada para anggotanya (klien) serta di pasar komersial. Ko(o)perasi menggunakan pendapatan untuk menutup biaya yang terkait dengan pemberian layanan kepada anggotanya dan surplus dapat digunakan untuk mensubsidi layanan anggota.

Korporasi Ko(o)perasi Mondragon

Contoh dari social enterprise ini adalah Korporasi Ko(o)perasi Mondragon yang juga merupakan perusahaan yang diwujudkan oleh ko(o)perasi dari federasi buruh di wilayah Basque, Spanyol. Korporasi ini didirikan pada tahun 1956 oleh para lulusan sekolah teknik. Produk pertama yang dihasilkan adalah pemanas dari paraffin.

Adapun nilai-nilai yang dikembangkan oleh Korporasi Ko(o)perasi Mondragon tidak lepas dari 4 hal yaitu: kerjasama, partisipasi, tanggung jawab sosial dan inovasi. Korporasi ini memiliki misi untuk menggabungkan tujuan inti dari organisasi bisnis yang bersaing di pasar internasional dengan penggunaan metode demokratis ko(o)perasi dalam organisasi bisnisnya, penciptaan lapangan kerja, pengembangan sumber daya manusia dan profesionalitas para pekerjanya, serta pengembangan lingkungan sosialnya.

Sebenarnya, salah satu keberhasilan Mondragon adalah kemampuannya untuk

Kerjasama	Partisipasi
Nilai - Nilai Korporasi Ko(o)perasi Mondragon	
Inovasi	Tanggung Jawab Sosial

menciptakan identitas kelompok di antara para pekerja di dalam perusahaan, mendorong solidaritas dan kebersamaan di antara mereka. Namun, harus diakui dari tahun ke tahun, hubungan yang dirasakan oleh kelompok belakangan ini agak melemah, memaparkan

titik rawan ko(o)perasi yang diwujudkan melalui Korporasi Ko(o)perasi Mondragon. Meskipun demikian, hingga saat ini Korporasi Ko(o)perasi Mondragon telah berhasil menjadi perusahaan Spanyol terbesar kesepuluh dalam hal perputaran aset. Pada akhir 2017 Korporasi Ko(o)perasi Mondragon mempekerjakan 73.719 karyawan di benua Eropa dan 13.600 karyawan level internasional pada 266 bisnisnya yang bergerak di bidang: keuangan, industri, ritel, dan pengetahuan.

Hingga saat ini, Korporasi Ko(o)perasi Mondragon berhasil membuktikan klaim bahwa memang bentuk badan usaha ko(o)perasi cenderung dapat bertahan lebih lama dan kurang terpapar pada pemberian insentif yang salah dan dapat terhindar dari masalah tata kelola organisasi lainnya daripada organisasi bisnis tradisional pada umumnya.

Malabar Kopi

Contoh dari social enterprise berbasis komunitas yang bersifat lokal adalah Kopi Malabar Indonesia. Kisah Kopi Malabar Indonesia bermula dari Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) Rahayu Taniyang dipimpin oleh Bapak Supriatna Danuri di daerah Pangalengan Jawa Barat. Kelompok tani yang didirikan pada tahun 1992 ini pada awalnya bergerak di bidang holtikultura. Akan tetapi pada tahun 2001, para anggota kelompok tani tersebut bersepakat untuk memfokuskan diri pada produksi tanaman kopi. Kebijakan tersebut mendorong keluarnya sebagian anggota kelompok karena mereka belum melihat manfaat ekonomi dari penanaman biji kopi. Akan tetapi setelah mereka melihat manfaat ekonomi dari penanaman kopi tersebut, jumlah anggota kelompok tani ini semakin bertambah. Keberhasilan kelompok tani ini mendorong PT Perhutani untuk memberikan Hak Kelola Hutan Pangkuan Desa seluas 60 hektar dengan pola PHBM atau Pengelolaan Sumberdaya Hutan Bersama Masyarakat pada tahun 2009. PHBM merupakan suatu sistem pengelolaan sumberdaya hutan yang dilakukan bersama oleh Perum Perhutani dan masyarakat desa guna mencapai keberlanjutan fungsi dan manfaat sumber daya secara optimal dan proporsional.

Masih pada tahun yang sama, yakni 2009, gempa bumi terjadi di daerah Pangalengan yang cukup memukul kondisi ekonomi para petani kopi tersebut. Setelah terjadinya bencana, Bapak Ir. Jayagama ME, datang ke daerah tersebut untuk mengadakan

bakti sosial. Kegiatan bakti sosial melahirkan suatu gagasan, bagaimana caranya meningkatkan kesejahteraan para petani kopi mengingat kopi merupakan komoditas ekspor Indonesia. Untuk mewujudkannya, program bakti sosial mengawalinya dengan kegiatan ternak peduli agar para petani kopi tersebut mendapatkan modal untuk menanam kopi. Kegiatan “Ternak Peduli” adalah program pemberian bantuan ternak sapi, domba dan kelinci kepada beberapa Petani Kopi, hasil dari usaha tersebut digulirkan kembali kepada petani lain yang memerlukan. Kegiatan tersebut menjadi titik awal Kopi Malabar Indonesia yang diproduksi dengan prinsip Bermitra Berbagai Peduli antara Bapak Jayagama dengan Bapak Supriatna Dinuri.

Setelah para petani itu bangkit, pada tahun 2010 didirikanlah PT Nuga Ramitra Indonesia atau Kopi Malabar Indonesia berdasarkan perjanjian kerjasama Pengelolaan Perkebunan dan Pengolahan Kopi antara Kopi Malabar Indonesia dengan LMDH Rahayu Tani. Kerjasama tersebut mendorong dilakukannya pembangunan kantor kopi Malabar, pengembangan lahan kebun kopi berupa revitalisasi lahan garapan terlantar, penanaman kebun kopi baru, pembangunan lahan pembibitan kopi dan pengembangan kopi luwak termasuk diantaranya penangkaran luwak. Secara fungsi, Kopi Malabar sebagai perusahaan memiliki fungsi pemasaran. Sedangkan penggerak utama perkebunan ialah kelompok tani.

Pada tahun 2011, kopi Malabar membangun sarana prasarana berupa pengadaan kendaraan operasional, warung sembako, gedung pelatihan, pabrik pengolahan hilir, gudang kopi dan ruang sortir. Selain itu, pada tahun yang sama, Kopi Malabar juga mengadakan program pemberdayaan masyarakat antara lain: sustainable development, One Village One Product / OVOP, Yayasan Amanah dan Desa Kopi Malabar.

Pada tahun 2012, akhirnya Kopi Malabar mendirikan ko(o)perasi tingkat Jawa Barat dengan kegiatan utama Trading Kopi, Pelatihan serta Penyediaan Sarana Produksi Tanaman Kopi. Ko(o)perasi Mitra Malabar menaungi beberapa Ko(o)perasi Cabang di beberapa kabupaten penghasil kopi di Jawa Barat. Ko(o)perasi Mitra Malabar menampung hasil panen kopi dan membayar kepada petani kopi secara tunai dengan harga yang layak dengan prinsip Fair Trade. Petani mendapatkan harga dasar penjualan kopi ditambah sisa hasil usaha dari perdagangan kopi dan fasilitas lainnya yang menunjang kegiatan usaha tani kopi. Prinsip fair trade diharapkan meningkatkan kesejahteraan para petani kopi secara langsung.

Pada tahun 2018, kemitraan Kopi Malabar dengan Perhutani telah mencapai 650 hektare. Meski demikian, hanya 350 hektare lahan saja yang baru ditanami biji kopi dengan dibantu 300 orang anggota kelompok tani. Kopi Malabar kini telah mengeksport kopi produksinya ke negara Taiwan dan Shanghai. Kopi Malabar juga melakukan ekspansi bisnis dengan mempergunakan lokasi perkebunan malabar untuk lokasi wisata, yaitu

malabar agritourism. Di lokasi tersebut terdapat 11 unit pondok untuk rekreasi, kedai kopi di kebun kopi, kolam ikan untuk kuliner, flying fox, paint ball, dan 4 jalur pendakian sepeda.

2.3.3 Profit for Benefit Social Enterprises

Jenis social enterprise ini sangat mandiri secara finansial dan juga melaksanakan bisnisnya secara professional, namun organisasi ini memiliki misi utama yang bersifat sosial dan mampu memberdayakan individu-individu yang kurang beruntung. Adapun bisnis yang dijalankan bertujuan untuk mencapai misi sosialnya.

Salah satu contoh *profit for benefit Social Enterprise* yang sangat terkenal didunia adalah Change.org. Change.org adalah *website* petisi yang tergolong sebagai *social enterprise* kategori B yang didirikan pada tanggal 7 Februari 2007 di Amerika Serikat. Change.org merupakan suatu organisasi yang memiliki misi untuk menjadi wadah yang mendorong terjadinya perubahan positif di tingkat lokal, nasional, dan global melalui pembuatan dan penandatanganan petisi. Petisi untuk perubahan tersebut biasanya terkait ekonomi, hukum, hak asasi manusia, Pendidikan, lingkungan dan lain sebagainya. Saat ini Change.org telah digunakan oleh lebih dari 200 juta orang di 196 negara terdorong untuk membuat perubahan di komunitas mereka. Hingga Maret 2020, sebanyak 340.407.864 orang telah menandatangani berbagai petisi untuk mendorong terjadinya perubahan di berbagai belahan dunia. Organisasi ini tergolong *Social Enterprise Profit for Benefit* karena ia dimiliki oleh pihak swasta dan untuk memperoleh pendapatannya organisasi SE tersebut menggunakan model bisnis berlangganan, iklan dan crowd funding. Beberapa perusahaan besar seperti Virgin America, Amnesty Internasional dan Humane Society telah menggunakan jasa website Change.org untuk mempromosikan petisi mereka.

Adapun contoh dari social enterprise pada kategori Profit for benefit ini di Indonesia adalah Kopi Tuli, dan Sahawood. Kopi Tuli (Koptul) misalnya, bisnis ini secara model bisnis sama dengan bisnis kafe lain pada umumnya, namun Kopi Tuli sangat kental dengan misi sosial karena warung kopi ini memiliki misi untuk memperjuangkan kesetaraan bagi kalangan disabilitas. Para pegawai kopi tuli yang menyandang disabilitas berusaha menyampaikan pesan bahwa kaum disabilitas pun mampu bekerja dan berkarya. Kopi Tuli juga mendorong adanya interaksi bagi konsumen dengan kaum tuli. Aktivitas di Kopi Tuli mulai dari memesan kopi, hingga membayar di kasir, memaksa pengunjung untuk berinteraksi dengan teman-teman tuli. Pada kemasan gelas Kopi Tuli juga tertera bahasa isyarat sehingga pengunjung bisa langsung mempelajari dasar bahasa isyarat. Para staf kedai juga bersedia duduk bersama di meja dan mengajar langsung para pengunjung yang ingin belajar bahasa isyarat.



Pelayanan Cafe Koptul (Kopi Tuli) menggunakan bahasa isyarat di kawasan Duren Tiga, Pancoran, Jakarta Selatan, Kamis (29/11). (Suara.com/Fakhri Hermansyah)

Sumber: <https://amp.suara.com/foto/2018/11/29/193000/meresapi-kenikmatan-kopi-di-kopi-tuli>

Contoh lain dari *Profit-for-benefit Social Enterprise* adalah Sahawood.

Sahawood didirikan oleh Theo Zainuri, pecandu narkoba dan pernah ditahan di Lapas Lowokwaru, Kota Malang. Saha merupakan kepanjangan dari Sadar hati. Sadar Hati juga merupakan nama yayasan rehabilitasi narkoba, obat-obatan dan penderita HIV/AIDS yang didirikan Theo Zainur pada tahun 2000 setelah ia bebas dari ketergantungan narkoba pada 1999. Theo memiliki misi untuk memberdayakan para narapidana tersebut karena banyaknya perusahaan yang menolak untuk mempekerjakan mereka meskipun mereka telah bersih dari narkoba.

Sahawood adalah produk unik eyewear atau bingkaiacamata berbahan kayu dan kotakacamata berbahan bambu yang memberdayakan mantan narapidana dan mantan pecandu narkoba untuk bisa kembali berkontribusi produktif dalam dan bagi masyarakat. Produk dari Sahawood ini sendiri dijual secara *offline* dan *online* dan sudah berhasil menjelajah benua Eropa dan Australia.

Para karyawan Sahawood melewati seleksi yang sangat ketat dimana mereka benar-benar harus bersih dari narkoba. Sebagian keuntungan dari Sahawood dialokasikan oleh Theo untuk Yayasan Sadar Hati yang didirikannya.

Food for Thought 4:

Integrated, Separated and Embedded Model

FOOD FOR THOUGHT 4

Tidak terasa, 4 tahun sudah berlalu sejak peluncuran buku *Berani Jadi Wirausaha Sosial*. Kami sangat bersyukur, karena versi digital dari buku tersebut sudah diunduh lebih dari 400,000 kali. Semoga ini pertanda bahwa buku tersebut mengisi relung keingintahuan banyak orang tentang bentuk organisasi bisnis yang bermisi sosial.

Pada buku tersebut disampaikan bahwa secara umum, di Indonesia terdapat 4 jenis Organisasi Kewirausahaan Sosial atau *Social Enterprise (SE)* jika dilihat dari struktur kepemilikan, sumber daya utama (modal dan manusia), dan status kelompok masyarakat yang diberdayakan (*beneficiaries*), yaitu menjadi *Community Enterprise*, *Not-For-Profit*, *Hybrid SE*, dan *Profit-for-Benefit*. Adapun kriteria yang dilihat untuk menentukan pengelompokan tersebut antara lain: status *beneficiaries* (apakah sama dengan konsumennya atau tidak), arah pemberdayaan atau *social value proposition*, status sumber daya manusia terbanyaknya (apakah volunteer atau profesional), pola arus pendapatannya (apakah komersial, semi-komersial, atau non-komersial), struktur kepemilikannya (apakah private individual atau kolektif), dan tujuan jangka panjang organisasinya (*sustainable growth*, *sustainable development*, atau sekedar mengejar *continuity*).

Dalam 4 tahun ini kami memonitor beberapa literatur lain, khususnya Margiono et al (2017) dan Grassl (2012) yang telah menyusun tipologi *Social Enterprise (SE)* dengan berbagai genrenya. Kami pun mengevaluasi bahwa dari 6 kriteria yang digunakan pada buku sebelumnya untuk menentukan jenis atau tipe SE, tidak semuanya merupakan aspek pembeda yang kuat antara jenis SE yang satu dengan yang lainnya.

Adapun menurut Grassl (2012) dituliskan bahwa secara tipe, SE sudah memiliki DNA organisasi hybrid, karena memiliki misi sosial dan juga model bisnis. Dalam makalahnya, Grassl (2012) menjelaskan bahwa pola operasional SE terbagi ke dalam 3 tipe:

1. Embedded model, yaitu dimana *beneficiaries* atau kelompok marginal yang diberdayakan adalah pihak yang dilayani atau konsumen alias pihak yang memberikan pendapatan bagi SE tersebut. Contohnya adalah Grameen Bank, gandengtangan.co.id, kudo, dan organisasi lain yang menargetkan segmen konsumen *Bottom of Pyramid* atau kalangan marginal lainnya seperti Ko(o)perasi Permaste yang pada buku *Berani Jadi Wirausaha Sosial* menjadi contoh *Community Enterprise* yang

melayani komunitasnya sendiri, penyandang tuna netra.

2. Integrated model, yaitu dimana *beneficiaries* atau kelompok marginal yang diberdayakan adalah pihak yang memperkuat rantai pasok atau rantai nilai dari aktivitas bisnis SE. Contohnya adalah Kopi Tuli dimana penyandang disabilitas tuna rungu menjadi pemilik dan pekerjanya, SOBI yang komunitas petani kecil menjadi pemasok kayu yang dijual oleh SOBI, begitu pula dengan JAVARA yang memberdayakan komunitas petani lokal sebagai pemasok komoditas yang dipasarkan oleh JAVARA. YCAB - melalui model hasil transformasi terbarunya - juga menuju model ini, dengan melibatkan alumni anak didiknya menjadi investor mikro untuk YCAB Ventures. Kerjabilitas.com yang menyediakan layanan lowongan pekerjaan khusus penyandang disabilitas juga termasuk yang menjalankan model ini.

3. Separated atau external model, yaitu dimana *beneficiaries* atau kelompok marginal yang diberdayakan tidak memiliki hubungan dengan aktivitas bisnis SE; hal ini karena aktivitas bisnis difokuskan untuk mengoptimalkan profit, yang sebagian laba atau *revenue*-nya disumbangkan ke organisasi lain yang memiliki fokus misi sosial tertentu. Atau kasus lain, adalah organisasi yang secara khusus memposisikan diri sebagai organisasi yang memiliki fokus area keahlian untuk memberdayakan komunitas marginal tertentu, sehingga bisa menjadi mitra pelaksana dari program-program pembangunan pemerintah atau CSR perusahaan; sehingga *beneficiaries* hanya menjadi penerima manfaat murni, tidak ikut menjadi penyelenggara program maupun menjadi pihak yang ikut membayar (*customer*) pelaksanaan program tersebut.

Setelah mencerna literatur dan diskusi melalui FGD dalam proses penyusunan buku ini, maka diusulkan bahwa tipe-tipe SE dapat disusun secara berlapis, seperti berikut:

1. Kriteria dasar, untuk menentukan apakah sebuah organisasi merupakan SE atau tidak, yaitu ada 4 kriteria: *memiliki misi sosial; memiliki model bisnis atau sumber pendapatan dari aktivitas bisnis, baik secara langsung maupun melalui anak-anak perusahaan; memiliki komitmen agar surplus aktivitas bisnis lebih banyak yang digunakan kembali untuk misi sosial daripada untuk keuntungan privat para pemilik organisasi; dan memiliki premise atau theory of change.*
2. Kriteria genre berdasarkan struktur kepemilikannya, yaitu *Not-For-Profit SE, Community SE, dan Profit for Benefit SE*; seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya.
3. Kriteria genre berdasarkan status *beneficiaries*-nya, yaitu *embedded model, integrated model, dan separated model.*

Dengan susunan kriteria diatas, maka diharapkan kita dapat lebih mudah dalam menentukan organisasi mana yang merupakan SE atau bukan; dan jika Ya merupakan SE, maka organisasi tersebut dapat dikategorikan sebagai SE tipe yang mana. Mari kita coba simulasikan dengan 4 contoh berikut.

Contoh Kasus 1:

PT Social Business Indonesia (SOBI) merupakan wujud evolusi dari pergerakan Komunitas Telapak yang sejak tahun 90an sudah aktif mengadvokasi *sustainable logging* atau pengelolaan hutan berkelanjutan dengan memberdayakan petani kecil agar dapat mengelola tanaman kayunya sesuai dengan kaidah hutan berkelanjutan sesuai standar FSC (*Forest Stewardship Council*). Petani-petani kecil ini juga didampingi sampai akhirnya bisa berorganisasi dan mengelola aktivitas pertanian dan agregasi pemasarannya melalui ke dalam organisasi ko(o)perasi. Untuk kelincahan ekspansi dan fleksibilitas akses modal, Komunitas Telapak menginisiasi lahirnya PT Social Business Indonesia dengan struktur kepemilikan 10% milik Komunitas Telapak (yang sudah berbadan hukum jenis Perkumpulan Berbadan Hukum atau PBH), 40% milik ko(o)perasi petani kecil yang diberdayakan oleh Telapak; 10% milik tim manajemen kunci PT SOBI, dan 40% milik investor yang memiliki teknologi, jaringan, dan tentunya dana sehingga SOBI bisa dikelola oleh tim yang profesional (bukan relawan). Silverius Oscar Unggul selaku Presiden Komunitas Telapak juga berperan sebagai komisaris utama di PT SOBI.

Adapun aktivitas bisnis PT SOBI adalah mengagregasi pengurusan sertifikasi FSC secara kumpulan untuk seluruh petani kecil anggota ko(o)perasi yang diberdayakan oleh Komunitas Telapak dan merupakan pemegang saham PT SOBI, melakukan kontrol kualitas dan pengawasan implementasi *sustainable logging* oleh para petani kecil mitra melalui teknologi digital yang mereka miliki, dan membeli kayu tersebut dengan harga lebih layak, untuk kemudian dijual kembali - khususnya untuk memenuhi kebutuhan ekspor. Ya, secara ringkas, PT SOBI adalah perusahaan perdagangan yang melakukan pengawasan *traceability* ketat pada mitra pemasoknya, yang tak lain dan tak bukan adalah juga (secara tidak langsung) merupakan pemilik SOBI, melalui kepemilikan saham ko(o)perasi milik para petani kecil tersebut.

Dari laba perusahaan yang diputuskan akan dibagikan sebagai dividen, maka akan ada sebagian (40%) yang akan menjadi pendapatan dividen ko(o)perasi, dan kemudian bisa menjadi Surplus Hasil Usaha (SHU) yang kemudian dibagikan oleh ko(o)perasi kepada setiap anggotanya secara proporsional sesuai kontribusi pasokan kayu mereka kepada PT SOBI. Adapun dari besaran laba yang ditahan untuk pengembangan usaha, otomatis akan dapat menambah jumlah petani kecil

yang akan diberdayakan pula. Dengan model kepemilikan dan status *beneficiaries* seperti ini, maka jelas PT SOBI merupakan organisasi Kewirausahaan Sosial jenis *Profit-for-benefit* yang menjalankan *integrated model*. Walau perlu dicatat, bahwa PT SOBI ini adalah SE *profit-for-benefit* yang semi-Community SE, karena 50% kepemilikan sahamnya secara tidak langsung dimiliki secara kolektif. Jika total kepemilikan Komunitas Telapak dan Ko(o)perasi Petani 51% saja, mungkin cukup kuat untuk kemudian memindahkan genre PT SOBI dari *Profit-for-Benefit SE* menjadi *Community SE*.

Contoh Kasus 2:

Ko(o)perasi Mitra Dhuafa (Komida) adalah sebuah organisasi dengan jenis badan hukum Ko(o)perasi yang menyediakan layanan simpan pinjam mikro khusus untuk orang miskin atau pra-sejahtera dan perempuan. Komida hanya membuka cabang di kantong-kantong kemiskinan, dan masyarakat yang bisa menjadi anggota sekaligus calon pemilik/pemilik Komida adalah hanya yang pada saat pertama kali mengajukan pinjaman tergolong benar-benar miskin berdasarkan kriteria Komida dilihat dari kondisi rumah calon anggota (*Cashpoor House Index*). Hal ini karena Komida hanya ingin membantu orang miskin agar dapat terbebas dari jeratan rentenir dan akhirnya bisa menabung untuk membangun aset rumah tangga yang lebih sejahtera.

Dengan demikian, yang menjadi konsumen dari layanan Komida ini adalah masyarakat miskin dan perempuan itu sendiri. Dengan tingkat biaya jasa sekitar 1.5% per bulan (atau sekitar 18% per tahun), banyak pihak (khususnya yang bukan kalangan miskin) menilai tarif biaya jasa tersebut mahal. Padahal, bagi kalangan masyarakat miskin, pinjaman dengan biaya tersebut sangatlah jauh lebih murah dibandingkan sumber pinjaman lain yang tersedia untuk mereka, yaitu dari rentenir yang bisa menerapkan biaya “bunga” (karena tidak layak disebut biaya jasa) sampai dengan 20% per bulan! Dengan berpindah sumber pinjaman dari rentenir ke Komida untuk mendukung operasional usahanya, banyak perempuan pra-sejahtera yang akhirnya bisa menabung untuk membangun masa depan yang lebih baik.

Dengan memiliki badan hukum Ko(o)perasi, maka Komida tidak hanya melayani masyarakat miskin, tapi juga memberikan mereka hak milik dan hak suara dalam Rapat Anggota Tahunan dimana pengurus Komida menjelaskan capaian organisasi serta arah dan strategi ke depan. Oleh karena itu, jelas bahwa Komida merupakan *Community Social Enterprise* jenis *embedded model*.

Contoh Kasus 3:

PT Dompot Dhuafa Niaga adalah anak perusahaan Yayasan Dompot Dhuafa bidang perdagangan yang mengembangkan jaringan DAYA Mart di lokasi-lokasi yang

berdekatan dengan komunitas *mustahik* (atau kalangan penerima zakat) dan secara rutin menyediakan voucher khusus untuk *mustahik* sehingga bisa membeli barang-barang kebutuhan pokok sehari-hari dengan harga yang lebih murah. Hal ini sesuai dengan misi perusahaan untuk menghadirkan sembako yang lebih murah bagi masyarakat *Bottom of the Pyramid*.

Ulasan tentang tengen Dompét Dhuafa dan ragam anak-anak perusahaannya telah dijelaskan dibagian sebelumnya. Oleh karena mayoritas kepemilikan saham dari PT DD Niaga ini adalah dimiliki oleh Yayasan, maka PT DD Niaga ini dapat dikatakan memiliki struktur kepemilikan non-privat atau dapat dikatakan dimiliki oleh “masyarakat”, karena organisasi bentuk Yayasan tidak memiliki pemilik. Selain itu, Anak-anak perusahaan Dompét Dhuafa juga memberikan semacam “dividen” kepada para *mustahik* sebanyak 75% dari surplus bisnisnya, sebagai kebijakan perusahaan. Dengan demikian, PT DD Niaga dapat dengan mudah dikategorikan sebagai *Not-for-Profit SE* tipe *embedded* model karena *beneficiaries*-nya adalah konsumennya.

Contoh Kasus 4:

Yayasan Cinta Anak Bangsa sebelum transformasi saat ini menggalang donasi dari korporasi dan donatur individu sebagai pendapatan utama bagi Yayasan untuk mendukung pelaksanaan misi sosial yayasan; adapun dividen dan subsidi biaya rutin yayasan dari anak-anak perusahaan YCAB merupakan sumber pendapatan pendukung. Pada buku sebelumnya, Berani jadi Wirausaha Sosial, dikategorikan sebagai *hybrid-SE*. Dengan menggunakan kriteria berlapis di atas, maka YCAB (sebelum transformasi) dapat dikategorikan sebagai *Not-for-Profit SE* tipe *separated model*.

Demikian penjelasan mengenai tipe SE yang *embedded*, *integrated*, dan *separated*. Klasifikasi ini kami usulkan sebagai layer atau kriteria lapis ketiga yang dapat kita gunakan untuk mengkategorikan organisasi ke dalam tipe-tipe SE. Semoga dengan 3 lapis kriteria berdasarkan kriteria dasar, struktur kepemilikan, dan status *beneficiaries*-nya dapat memperjelas perbedaan berbagai corak atau *genre* praktik SE atau Organisasi Kewirausahaan Sosial yang ada di Indonesia, maupun di dunia.

2.4 Ragam Model Bisnis SE Secara Umum

Bicara model bisnis sebenarnya terdapat begitu banyak kombinasi pola operasional yang dapat dipilih oleh setiap organisasi dan secara berkelanjutan dievaluasi dan dimantapkan sesuai dengan perubahan pasar, agar dapat terus relevan dan sesuai dengan perkembangan atau tren yang sedang berlangsung. Bedanya, organisasi SE memiliki pedoman yang sampai dalam jangka panjang tidak boleh mudah berubah-ubah, yaitu visi dan misi sosialnya. Hal ini karena masalah sosial dan misi tersebutlah yang menjadi alasan berdirinya sebuah SE.

Seperti pada buku sebelumnya – Berani Jadi Wirausaha Sosial – kami mengadopsi kerangka Kanvas Model Bisnis (Ostiewalder *dkk*, 2020), yang terdiri dari 9 aspek pondasi, yaitu Nilai Keunggulan yang ditawarkan (*Value Proposition*), *Target Segmen Konsumen* (*Customers Segment*), Manajemen Hubungan Konsumen (*Costomer Relation Management*), saluran atau kanal distribusi penjualan (*channels*), *arus pendapatan* (*Revenue Stream*), *Aktivitas Kunci* (*Key Activities*), *Sumber Daya Kunci* (*Key resources*), *Mitra Kunci* (*Key Partners*), dan *Struktur Biaya* (*Cost Structures*).

Pada kerangka tersebut memang tidak ada aspek struktur kepemilikan, untuk itu ragam model bisnis SE (generik, atau secara umum) yang kami tampilkan adalah berdasarkan status komunitas pemanfaat (*beneficiaries*) pada kerangka Kanvas Model Bisnis masing-masing tipe SE sebagai berikut. Adapun komponen yang ditampilkan pada kerangka Kanvas Model Bisnis ini adalah komponen unik pada konteks SE saja.

2.4.1 Model Bisnis SE Tipe *Embedded Model*

Ciri dari SE dengan tipe ini adalah bahwa kelompok marginal yang diberdayakan (*beneficiaries*) adalah segmen konsumen yang membayar layanan/produk dan menghasilkan pendapatan bagi SE. Hal ini karena SE tersebut memiliki produk atau layanan yang lebih mudah diakses atau dengan harga yang lebih terjangkau, dibanding alternatif lain yang ada untuk mereka.

Contoh dari SE tipe ini adalah Ko(o)perasi Mitra Dhuafa, Ko(o)perasi Kasih Indonesia, Amarta Fintek, atau Gandengtangan Fintek, yang menghadirkan akses pinjaman tanpa agunan dengan tarif biaya jasa yang jauh lebih rendah daripada tarif rentenir, sehingga akses pinjaman tersebut dapat menekan pengeluaran secara signifikan, dan membuat *beneficiaries* yang tadinya tidak bisa menabung menjadi bisa menabung

walau kecil. Selain itu, disediakan pula forum pertemuan kelompok dimana melalui forum tersebut terjadi sesi edukasi dan berbagi, sebagai forum pemberdayaan bagi *beneficiaries*. Contoh lain adalah Daya Mart Dompot Dhuafa yang menjual sembako dengan harga khusus bagi *beneficiaries* pra-sejahtera (*mustahik* atau penerima zakat); atau Perkumpulan Permaste yang mengurus pengadaan alat-alat penunjang kehidupan kalangan penyandang tuna netra. Secara umum, bentuk Kanvas Model Bisnis SE tipe ini adalah sebagai berikut.

Gambar 2.3 Kanvas Model Bisnis SE tipe *embedded model*

Key Partner	Key Activities	Value Proposition	Customer Relation Management	Customer Segment
- Pendukung teknologi - Pendukung dana - Pendukung sumber daya manusia ahli/konsultan - Pendukung aktivitas pemberdayaan - Pendukung pasokan bahan baku	- Aktivitas rutin/ operasional organisasi - Manajemen kemitraan - Pemberdayaan - Monitoring dampak	<i>Empowering product/ services</i> , yaitu produk/layanan yang dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat marginal tertentu disertai dengan layanan pemberdayaan (contoh: Kredit mikro ala <i>Grameen Bank</i>) <i>- Premise of change</i>	- Forum pelatihan/edukasi atau sesi berbagi/diskusi rutin (berkala) - Tenaga pendamping, <i>com.dev/ account officer</i> sebagai fasilitator lapangan	Beneficiaries = Customer
	Key Resources		Service Channel	
	- <i>Purposes</i> (tujuan), visi, dan - nilai-nilai organisasi - Sumber daya lain untuk mendukung aktivitas Bisnis		Sesuai dengan kebutuhan aktivitas bisnis: kantor/ toko, <i>account representatives</i> , <i>website/aplikasi (online)</i>	
	Cost Structure		Revenue Stream	
- Biaya untuk pelaksanaan aktivitas bisnis pada umumnya - Biaya pemberdayaan - Biaya monitoring dampak			Penjualan produk atau biaya jasa	

Apabila contoh diatas ingin kita kelompokkan juga berdasarkan struktur kepemilikannya, maka Ko(o)perasi Mitra Dhuafa, Ko(o)perasi Kasih Indonesia, dan Perkumpulan Permaste adalah jenis *Community SE* karena struktur kepemilikannya bersifat kolektif. Sementara DAYA Mart karena dimiliki secara mayoritas oleh Yayasan, maka jenisnya adalah *Not-for-Profit SE*; sementara amantha.co.id dan Gandengtangan.co.id adalah jenis *Profit-for-Benefit* karena struktur kepemilikannya bersifat privat.

2.4.2. Model Bisnis SE Tipe *Integrated Model*

Pada SE tipe *integrated model*, ciri utama terlihat dari posisi atau status kelompok pemanfaat (*beneficiaries*) yang merupakan bagian dari sumber daya manusia kunci (seperti Kopi Tuli dimana 100% pemilik dan karyawannya merupakan penyandang disabilitas tuna rungu atau *Teman Tuli*); atau, merupakan mitra yang mendukung rantai pasok SE, seperti SOBI atau JAVARA yang bermitra dengan petani kecil sebagai pemasoknya.

Begitu pula dengan Salam Rancage atau Duanyam yang memberdayakan komunitas

pra-sejahtera *local* dengan keterampilan menganyam dan membuat produk kerajinan untuk kemudian dipasarkan oleh Salam Rancage dan Duanyam. Hal serupa dilakukan oleh Yayasan Sadar Hati yang pernah mencoba memberdayakan komunitas mantan pecandu narkoba dan narapidana untuk membuat kacamata dari limbah kayu dengan merek Sahawood.

Gambar 2.4 Kanvas Model Bisnis SE tipe *integrated model*

Key Partner	Key Activities	Value Proposition	Customer Relation Management	Customer Segment
- Pendukung teknologi - Pendukung dana - Pendukung sumber daya manusia ahli/konsultan - Pendukung jaringan - Pendukung aktivitas pemberdayaan - (atau) Komunitas beneficiaries sebagai pemasok bahan baku atau bahan dagangan	- Aktivitas rutin/operasional organisasi - Manajemen kemitraaan - Pemberdayaan - Monitoring dampak	- <i>Product/services for impact</i>, yaitu produk/ layanan yang melalui proses produksinya memberdayakan kalangan marginal tertentu (contoh: Kopi Tuli atau SOBI) - Kualitas produk yang diperkuat dengan Brand Story - <i>Premise of change</i>	Cerita atau laporan dampak bisnis secara berkala dan dipublikasikan melalui berbagai media yang mudah diakses konsumen (kemasan, website, media sosial), dll	Customers
	Key Resources		Service Channel	
	- <i>Purposes</i> (tujuan), visi, dan nilai-nilai organisasi - Sumber daya lain untuk mendukung aktivitas Bisnis - SDM dari kalangan beneficiaries		Sesuai dengan kebutuhan aktivitas bisnis: kantor/toko, <i>account representatives</i> , website/aplika-si (online)	
Cost Structure			Revenue Stream	
- Biaya untuk pelaksanaan aktivitas bisnis pada umumnya - Biaya pemberdayaan - Biaya monitoring dampak			Penjualan produk, biaya jasa, atau komisi lainnya	

Jika dilihat dari jenis struktur kepemilikannya, maka Duanyam, Kopi Tuli, Salam Rancage, Javara, adalah jenis *Profit-for-Benefit*; Sahawood adalah *Not-for-Profit*; dan SOBI – karena struktur kepemilikannya unit dimana 50% adalah milik Ko(o)perasi mitra dan Perkumpulan Telapak – maka SOBI merupakan SE *Profit-for-Benefit* yang semi-*Community Enterprise*.

2.4.3. Model Bisnis SE Tipe *Separated Model*

Tipe SE yang ketiga adalah yang *separated model*, dimana sebuah SE memiliki segmen *beneficiaries* tertentu yang ingin mereka jadikan target sebagai penerima layanan program pemberdayaan mereka, dan kemudian mengupayakan pendapatan dari sumber atau segmen konsumen lain untuk menutupi biaya-biaya pemberdayaan yang diperlukan. Adanya target dan keberadaan *beneficiaries* yang jelas membuat segmen yang lain mau mendukung atau menggunakan layanan SE. Dalam Ostiewalder dkk (2010), model seperti ini juga disebut dengan istilah *multi-sided model*.

Sebagai contoh, YCAB sebelum transformasi merupakan tipe SE model ini, karena untuk mendanai program-program edukasi untuk anak muda pra-sejahtera yang terancam putus sekolah, mereka YCAB menggalang donasi baik dari individu maupun perusahaan (dana *Corporate Social Responsibility* atau CSR).

Hal serupa di konteks digital, dilakukan oleh Yayasan Kita Bisa yang melalui platform kitabisa.com telah memberikan akses kepada *user* atau segmen pengguna yang tertimpa musibah kehidupan (sakit dan kesulitan biaya), dan komunitas yang ingin mengadakan proyek sosial sebagai *beneficiaries*-nya, dan kemudian memberi kemudahan akses bagi *beneficiaries*-nya untuk menggalang dana dari jaringan orang baik yang merupakan segmen pengguna berbeda, yaitu segmen pengguna yang merupakan donatur. Begitu pula dengan change.org yang dapat menggratiskan semua pengguna untuk membuat petisi karena bisa menghasilkan pendapatan dari pengguna-pengguna korporasi yang membutuhkan system atau platform change.org untuk mendapatkan *awareness* dan dukungan luas dengan lebih cepat. Kemudahan akses yang dihadirkan oleh kitabisa.com atau change.org ini juga merupakan wujud pemberdayaan (digital) karena dapat memampukan (*enabling*) kelompok masyarakat biasa (non-elit) untuk mengaktualisasikan aspirasi, menolong dirinya sendiri melalui akses terhadap sumber daya, dan akhirnya bisa berkesempatan untuk mengalami perubahan kehidupan.

Gambar 2.5. Kanvas Model Bisnis tipe *Separated* atau *Multi-Sided Model*

Key Partner	Key Activities	Value Proposition	Customer Relation Management	Customer Segment
- Pendukung teknologi - Pendukung dana - Pendukung sumber daya manusia ahli/konsultan - Pendukung jaringan - Pendukung aktivitas pemberdayaan - Pendukung peralatan, tempat, dan / atau pasokan	- Aktivitas rutin/ operasional organisasi - Manajemen kemitraaan - Pemberdayaan - Pemberdayaan - Monitoring dampak	- Layanan edukasi, kesehatan, dan akses pemberdayaan lainnya untuk kalangan marginal tertentu - Program dan akses pemberdayaan bagi kalangan marginal atau lingkungan alam - Laporan capaian output dan dampak sosial yang terukur dan transparan - <i>Premise of change</i>	- Forum pelatihan, aktivitas pendampingan, sharing session, dan pemberdayaan - Laporan dampak kegiatan organisasi kepada Customers (Klien, Sponsor, Donator, dll)	- User / Beneficiaries - <i>Customers / Client</i>
	Key Resources		Service Channel	
	- <i>Purposes</i> (tujuan), visi, dan nilai-nilai organisasi - Metode Pemberdayaan - Sumber daya lain untuk mendukung aktivitas Bisnis		Sesuai dengan kebutuhan aktivitas bisnis: kantor/toko, <i>account representatives</i>, website/ aplikasi (<i>online</i>)	
	Cost Structure		Revenue Stream	
- Biaya untuk pelaksanaan aktivitas bisnis pada umumnya - Biaya pemberdayaan - Biaya monitoring dampak			- Hibah atau sponsorship Corporate Social Responsibility - Donasi - Zakat Infaq Sedekah Wakaf - Komisi atau biaya jasa tertentu	

Adapun ciri lain dari model bisnis SE tipe ini adalah adanya pelaporan yang secara transparan menyampaikan output capaian dan dampak yang terukur merupakan unsur nilai keunggulan yang diperlukan untuk bisa meyakinkan segmen konsumen lain untuk berdonasi atau menggunakan layanan SE dengan tarif layanan atau komisi tertentu. Baik YCAB, kitabisa.com, dan change.org secara transparan menampilkan laporan dampak dari organisasinya melalui *website* masing-masing yang dengan mudah diunduh oleh siapapun, tanpa perlu daftar atau *login*, bahkan tanpa memasukkan email.

2.4.4. Epilog: Menghilangkan Dilemma Profit versus Misi dengan Model Bisnis yang Sesuai

Dari elaborasi di atas, dapat ditarik satu kesamaan utama yang dapat membuat sebuah organisasi memiliki model bisnis sebagai sebuah *Social Enterprise* (SE) atau Organisasi Kewirausahaan Sosial, yaitu adalah bahwa ketika arus pendapatan meningkat, maka dampak sosial dan cakupan pemanfaatnya pun akan ikut meningkat sebagai implikasi dari operasionalisasi model bisnis tersebut.

Sebagai contoh, salah satu model atau sumber pendapatan kitabisa.com adalah melalui *platform fee* sebesar 5% dari total dana yang tergalang untuk tujuan selain bencana alam (karena untuk penggalangan dana tujuan ini kitabisa.com tidak mengambil komisi sama sekali). Dengan demikian, semakin besar pendapatan komisi yang didapatkan oleh kitabisa.com merefleksikan besarnya donasi yang berhasil digalang, yang kemudian berarti jumlah orang maupun kelompok masyarakat yang terbantu juga lebih banyak. Per Mei 2020, kitabisa.com melaporkan hampir 64.000 Galang Dana yang difasilitasi dengan total donasi lebih dari Rp500 milyar, yang sekitar 56%-nya disalurkan untuk biaya kebutuhan medis, bantuan kemanusiaan, dan pembangunan rumah ibadah.¹

Contoh lain adalah SOBI yang jelas jika ingin bisa menambah pendapatan, maka mereka perlu menyediakan lebih banyak kayu, dan untuk itu mereka perlu memperluas jaringan mitra petani kecil yang didampingi dan diberdayakan agar mampu mengelola hutan rakyat sesuai dengan prinsip-prinsip berkelanjutan standar Forest Stewardship Council (FSC). Begitu pula dengan Komida yang dengan plafon pinjaman Rp100.000 s.d Rp20.000.000; maka peningkatan pendapatan dari imbal jasa pinjaman otomatis menunjukkan semakin besarnya total dana yang tersalurkan sebagai pinjaman (formal dan legal) bagi masyarakat piramida terbawah, dan tentunya semakin banyak pula jumlah *beneficiaries* yang dilayani dan diberdayakan.

Sementara untuk SE yang fokus pada misi lingkungan hidup, seperti Wasteforchange Alam Indonesia yang menyediakan layanan manajemen limbah dan kampanye pembudayaan perilaku ramah lingkungan kepada organisasi atau perusahaan tertentu,

1 <https://kitabisa.com/about-us>, diakses pada 1 Agustus 2020

maka peningkatan jumlah klien dan omset pendapatannya, sejatinya juga berimplikasi dengan banyaknya sampah yang dapat mereka cegah untuk bisa tertumpuk di Tempat Penampungan Sampah, bukan hanya karena mereka kelola proses *recycle* atau daur ulangnya, tetapi juga karena meningkatnya kesadaran organisasi sehingga mulai mengurangi limbah melalui perbaikan pola operasional dan metode kerjanya (misalnya dengan menjadi organisasi *paperless* atau tanpa botol plastic sekali pakai) dan kampanye media sosial yang rutin mereka lakukan selama 8 tahun terakhir ini.

Dengan demikian, apabila suatu organisasi mampu meningkatkan pendapatan tanpa ada implikasi peningkatan pada jumlah *beneficiaries* atau dampak sosialnya, besar kemungkinan organisasi tersebut bukanlah sebuah SE. Sebagai ilustrasi, misalnya ada sebuah kafe atau restoran yang dalam cerita bisnisnya mengabarkan bahwa bahan baku yang mereka gunakan 100% dari bahan baku lokal. Namun sejalan dengan ekspansi cabang usahanya, pengurusan logistik bahan baku dari petani mitra menjadi semakin kompleks, sehingga demi efisiensi, mereka hanya membeli bahan baku lokal pada cabang-cabang tertentu saja; sementara pada cabang lain mereka tidak terlalu peduli apakah dari petani lokal atau bahkan impor, yang penting harganya “masuk”. Akibatnya, ketika cabang mereka berhasil berduplikasi dari 2 ke 4 cabang lalu menjadi 8 cabang; jumlah pembelian mereka terhadap petani lokal mitra, maupun jumlah petani mitranya sendiri, tidak ikut terduplikasi. Adanya efisiensi membuat profitabilitas perusahaannya pun dapat meningkat tanpa diikuti oleh peningkatan pada dampak sosialnya.

Contoh kasus di atas dapat terjadi karena *beneficiaries* selaku mitra pemasok tidak dianggap sebagai mitra kunci (*key partners*), melainkan mitra biasa yang mudah diganti dengan mitra lain. Padahal, sejatinya, *beneficiaries* adalah esensi inti dari SE karena masalah *beneficiaries*-lah yang menjadi sumber ide dilahirkannya SE, sehingga konteks *beneficiaries* mestinya memiliki implikasi pada cara sebuah SE mengelola proses produksi, menciptakan nilai keunggulan unik, distribusi, sampai melayani konsumennya. Di beberapa kasus, cerita otentik mengenai konteks *beneficiaries* juga dapat memperkuat *brand story* yang bisa meningkatkan nilai atau harga produk/layanan tertentu.

Jadi, selama sebuah SE berhasil mengembangkan dirinya dengan sebuah model bisnis yang sesuai, maka sejatinya SE tersebut tidak akan mengalami dilemma prioritas antara profit atau misi sosial, karena misi sosial memperkuat nilai keunggulan unik mereka (*unique value proposition*) yang dapat meningkatkan profit; dan sebaliknya, profit akan otomatis diputar kembali untuk memperluas dampak sosial mereka. Dengan model bisnis yang sesuai dan relevan, profit dan misi sosial menjadi seperti pasangan dua sisi dari sebuah koin yang sama.

Chapter 3:

Memahami Ekosistem Kewirausahaan Sosial



Chapter 3: Memahami Ekosistem Kewirausahaan Sosial

Food for Thought 5:

Kondisi Ekosistem Kewirausahaan Sosial di Beberapa Negara

FOOD FOR THOUGHT 5

Dunia berubah adalah sebuah kata yang muncul ketika mengamati perkembangan kewirausahaan di dunia. Terdapat berbagai perubahan dan pergeseran yang cukup mengejutkan ketika berbicara soal negara mana saja yang layak dijadikan panutan dalam mengembangkan kewirausahaan sosial. Sebagian besar dari pegiat *Social Enterprise* pasti akan terlintas negara – negara seperti Inggris yang menjadi pionir dalam pengembangan *Social Enterprise* di dunia. Namun, sudah banyak negara yang sadar mengenai pentingnya *Social Enterprise* sehingga membuat dunia berubah ke arah yang lebih baik tentunya. Berdasarkan survei yang dilaksanakan *Thomson Reuters Foundation* bekerjasama dengan *Deutsche Bank's CSR Made for Good Global Enterprise Program* yang melaksanakan survei pada tahun 2016 dan 2019, ditemukan bahwa negara – negara yang dulunya menjadi “kiblat” pengembangan kewirausahaan sosial sudah mulai bergeser. Survei ini melibatkan 664 ahli dari berbagai bidang

yang terkait kewirausahaan sosial dengan komposisi 45% wanita dan 55% pria di 44 negara. Survei ini melakukan proses *ranking* untuk menentukan negara mana saja yang memiliki ekosistem pendukung bagi kewirausahaan sosial berdasarkan aspek dukungan pemerintah, ketersediaan tenaga kerja terlatih, pemahaman publik, kecukupan hidup dari hasil wirausaha sosial, pengakuan terhadap wirausaha sosial dan akses modal. Berikut adalah perbandingan hasil surveinya:

Peringkat	2019	2016
1	Kanada	Amerika Serikat
2	Australia	Kanada
3	Perancis	Inggris
4	Belgia	Singapura
5	Singapura	Israel
6	Denmark	Chile
7	Belanda	Korea Selatan
8	Finlandia	Hong Kong
9	Indonesia	Malaysia
10	Chile	Perancis

Fakta menarik dari hasil survei jika tahun 2016 didapatkan hasil negara – negara yang masuk 10 besar adalah hampir semua negara dengan pendapatan perkapita menengah ke atas. Namun, tahun 2019 adalah masuk negara yang bukan dengan pendapatan perkapita menengah ke atas salah satunya adalah Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa kewirausahaan sosial dianggap sebagai sebuah wadah untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di berbagai negara. Jika buku sebelumnya membahas negara dengan keterwakilan regional yaitu Inggris (Eropa); Korea Selatan (Asia) dan Thailand (Asia Tenggara) maka dalam buku ini akan membahas berdasarkan peringkat di atas namun mempertimbangkan aspek regional sehingga akan dibahas Kanada (Amerika); Perancis (Eropa) dan Singapura (Asia Tenggara).

Kanada

Kanada menjadi negara yang fokus kepada pengembangan kewirausahaan sosial secara progresif. Diawali dengan adanya basis data yang mencatat lengkap hingga performa keuangan 7,000 wirausaha sosial. Basis data tersebut didapatkan dari *Social Enterprise Sector Survey* yang diadakan

Aspek	Nilai (%)
Dukungan Pemerintah	72.92
Ketersediaan Tenaga Kerja Terlatih	68.75
Pemahaman Publik	56.25
Kecukupan Hidup dari Hasil Wirausaha Sosial	77.08
Pengakuan pada Wirausaha Sosial	95.83
Akses Investasi (Utang dan/atau Modal)	62.5

setiap 4 tahun dengan data paling *update* adalah tahun 2016. Pada tahun 2016, kewirausahaan sosial mencatatkan kontribusi ke perekonomian lebih dari USD 1.9 Miliar dengan USD 828 Juta berasal dari penjualan produk. Ada 30,800 pekerja dengan total gaji dibayarkan sebesar USD 442 Juta di mana 76% dari pekerja adalah pekerja yang fokus menjalankan misi yang ingin dicapai. *Social enterprise* di Kanada juga menjangkau 116,000 orang yang menjadi peserta *training* serta menyediakan layanan kepada 5.48 juta individu dengan menggaet 116,000 *volunteers*.

Dengan kinerja yang sangat baik dari sisi indikator angka maka tidak heran jika Kanada menjadi negara paling atas dalam hal pengembangan *Social Enterprise*. Selain dampak indikator perekonomian, *Social Enterprise* di Kanada juga memberikan dampak sosial dan budaya. 29% dari total pekerja di dalamnya merupakan pekerja dari suku aborigin atau suku asli benua Amerika. Setiap satu *Social Enterprise* dapat menghasilkan rata – rata pendapatan USD 59,000 per tahun dengan rata – rata penyerapan tenaga kerja sebanyak 59 orang. Dalam mengembangkan *Social*

Enterprise, pemerintah Kanada tidak setengah – setengah dalam mendukung upaya tersebut. Pemerintah menyediakan kemudahan pengurusan bentuk legal usaha di mana 76% menggunakan bentuk lembaga non-profit dan 55% terdaftar menerima sumbangan serta 21% dengan bentuk kooperasi. Pemerintah juga memberikan *grant* di mana 49% dari total *grants* berasal dari pemerintah provinsi. Survei dari British Council (2016) menunjukkan bahwa 85% dari *Social Enterprise* di Kanada melakukan kerjasama dengan dengan perguruan tinggi.

Secara institusi, pemerintah Kanada di bawah Departemen Ketenagakerjaan dan Pengembangan Sosial (*Employment and Social Development Canada* - ESDC) juga memberikan dukungan bagi berbagai komunitas yang mendukung pengembangan *Social Enterprise* seperti Canadian Community Economic Development Network (CCEDNet) yang merupakan organisasi yang fokus pada menciptakan dukungan bagi organisasi yang fokus pada perbaikan kondisi sosial dan lingkungan. Di Kanada, muncul pula banyak organisasi yang fokus pada pengembangan *Social Enterprise* seperti *Social Enterprise for Canada*, *Centre for Social Innovation*, *Social Capital Partners* dan lainnya. Kanada menjadi bukti bahwa keterlibatan pemerintah, keunggulan SDM dan juga lingkungan yang mendukung seperti jejaring merupakan kunci sukses menjadi negara yang ramah bagi *Social Enterprise*. Tidak kalah penting adalah pemahaman publik mengenai *Social Enterprise* yang baik akan mendukung penjualan produk yang dihasilkan sehingga wirausaha sosial tetap bisa hidup layak seiring dengan tercapainya misi dari *Social Enterprise* yang dijalankan.

Perancis

Berbeda dengan Kanada yang tidak memberikan Undang – Undang (*Law*) khusus mengenai *Social Enterprise*, Perancis memilih untuk mengesahkan *law* khusus mengenai *Social Enterprise* pada 31 Juli 2014. Perkembangan *Social Enterprise* di Perancis sudah

Aspek	Nilai (%)
Dukungan Pemerintah	70.83
Ketersediaan Tenaga Kerja Terlatih	64.58
Pemahaman Publik	43.75
Kecukupan Hidup dari Hasil Wirausaha Sosial	62.5
Pengakuan pada Wirausaha Sosial	79.17
Akses Investasi (Utang dan/atau Modal)	50

mulai digaungkan sejak pertengahan abad 19. Pergerakan mengenai solidaritas dalam demokrasi yang berfokus pada perang pada kemiskinan dan kegiatan filantropi membuat Perancis sudah mengenal istilah *Social Enterprise* sebagai bagian dari visi masyarakat ke depan. Pada tahun 1970-an, Perancis memasukkan konsep *Social*

Enterprise ke dalam konsep yang diberi nama *Social and Solidarity Economy* (SSE) yang kemudian dijadikan *law* khusus pada tahun 2014 yang didalamnya mengatur *Social Enterprise*. Sejak diberlakukannya *law* tersebut, pemahaman publik akan dan penghargaan bagi *Social Enterprise* semakin meningkat. *Social enterprise* berada di bawah pengaturan *Treasury Department*, Kementerian Ekonomi, Industri dan Teknologi Digital.

Dalam *law* tersebut, *Social Enterprise* secara spesifik didefinisikan sebagai sebuah institusi berbentuk asosiasi, kooperasi, organisasi mutual dan *foundations* yang memiliki karakteristik misi sosial > profit, pengelolaan yang demokratis, reinvestasi profit untuk mencapai misi sosial dan kewajiban *asset lock*. Dengan kriteria tersebut, tercatat *Social Enterprise* menyumbang 10% dari total penyerapan tenaga kerja yang ada di Perancis. Pada tahun 2018, terdapat 96,603 *Social Enterprise* tercatat di Perancis dengan total pekerja sebanyak 1,731,400 orang. *Social enterprise* menyumbang 5% dari total nilai tambah bagi perkenomian Perancis, (Bisault, 2014) serta menyumbang pembayaran gaji sebesar 8.5% dari total gaji yang dibayarkan.

Penciptaan ekosistem yang ramah bagi *Social Enterprise* terbilang paling lengkap di antara negara – negara anggota Uni Eropa. Terdapat pembagian organisasi yang bertanggungjawab untuk setiap aspek pengembangan *Social Enterprise* contohnya organisasi yang mempromosikan, melakukan sertifikasi dan penghargaan bagi *Social Enterprise* serta memberikan masukan bagi *law* khusus yaitu DIRECCTE yang mengeluarkan ESUS *accreditation*. Organisasi yang menaungi profesi sektoral di dunia *Social Enterprise* yaitu CGSCOP. Tidak lupa organisasi yang menyokong dukungan modal yaitu *Banque Publique d'Investissement*, *Caisse des Dépôts et Consignations*, *Crédit Coopératif*, *NEF*, *Crédit Mutuel et autres banques coopératives*, *Crédit du Nord et Société générale*, *Groupe Associatif France Active*, *Finansol* dan *Groupe SOS Pulse*.

Singapura

Singapura merupakan negara yang progresif dalam memerhatikan *Social Enterprise* di kawasan Asia Tenggara. Jumlah *Social Enterprise* di Singapura meningkat sebesar 32% pada 2019 dibandingkan tahun sebelumnya. *Singapore*

Aspek	Nilai (%)
Dukungan Pemerintah	77.08
Ketersediaan Tenaga Kerja Terlatih	27.08
Pemahaman Publik	50
Kecukupan Hidup dari Hasil Wirausaha Sosial	52.08
Pengakuan pada Wirausaha Sosial	81.25
Akses Investasi (Utang dan/atau Modal)	50

Centre for Social Enterprise (raiSE) yang merupakan organisasi yang menjadi wadah keanggotaan *Social Enterprise* di Singapura. Berdasarkan data raiSE pada Agustus 2019, terdapat 401 (meningkat dibandingkan tahun sebelumnya sebanyak 303) *Social Enterprise* di mana 70% aktif berpartisipasi dalam FestivalForGood. Sektor yang dominan dalam *Social Enterprise* di Singapura adalah 46% sektor penyediaan pekerjaan, 21% sektor pendidikan dan 19% sektor pengembangan *skill*.

Dari jumlah *Social Enterprise* yang meningkat di Singapura, tercatat memberikan kontribusi ke perekonomian sebesar USD 80 Juta. Kehadiran 401 *Social Enterprise* telah memberikan dampak berupa perluasan dampak dari 1,125 organisasi sosial lainnya. Dampak peningkatan *skill* yang diberikan oleh *Social Enterprise* senilai USD 1,138,640 dengan 1,420 *training* melibatkan 126,557 orang sebagai peserta *capacity building*. Ada 2,159 lapangan pekerjaan tercipta bagi *beneficiaries* senilai USD 3,236,534. Di samping dampak dari indikator perekonomian, ada 249,187 orang tergabung dalam kampanye mengenai *Social Enterprise* baik lewat media sosial dan kegiatan *offline*.

Dampak yang diciptakan oleh *Social Enterprise* di Singapura tidak terlepas dari usaha kumulatif yang diawali oleh peran berbagai pihak. Kesadaran mengenai *Social Enterprise* dimulai tahun 2003 ketika *Ministry of Social and Family Development* (MSF) yang menciptakan *ComCare Enterprise Fund* untuk menyediakan *seed funding* bagi *Social Enterprise*. Perkembangan *Social Enterprise* konsisten di mana dilanjutkan dengan terbentuknya organisasi pionir yang mendukung *social entrepreneurship* yaitu *Social Innovation Park* (SIP) pada tahun 2006. SIP merancang *Global Social Innovators Forum* (GSIF) yang diadakan untuk memberikan pengetahuan mengenai inovasi sosial dan *social entrepreneurship*. Di samping pemerintah yang memberikan inisiasi gerakan, sektor swasta juga turut berpartisipasi memberikan pendanaan seperti DBS yang memberikan USD 50 Juta melalui *DBS Foundation* dan menginisiasi kompetisi *Social Enterprise* pertama di Asia melalui *DBS-NUS Social Venture Challenge Asia* pada tahun 2014. Kemudian pada 2015 dibentuklah raiSE yang menjadi wadah *Social Enterprise* yang mengombinasikan usaha yang telah dilakukan oleh MSF, NCSS, SEA dan *Tote Board* untuk meningkatkan kesadaran dan dampak *Social Enterprise* di Singapura.

3.1 Ekosistem Pendukung Kewirausahaan Sosial di Indonesia

Tabel 1. Kondisi Terkini Ekosistem Pendukung Kewirausahaan Sosial di Indonesia

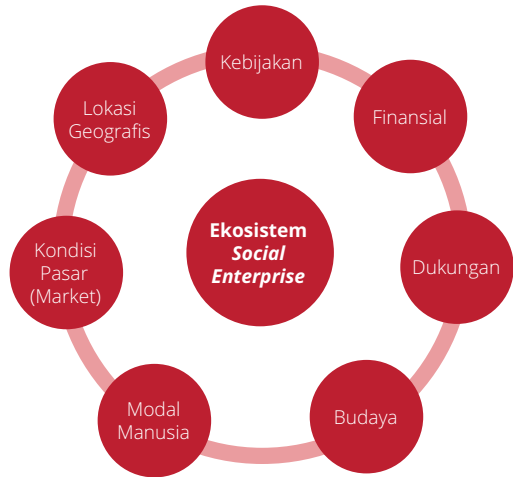
Aspek	Nilai (%)
Dukungan Pemerintah	52.08
Ketersediaan Tenaga Kerja Terlatih	45.83
Pemahaman Publik	41.67
Kecukupan Hidup dari Hasil Wirausaha Sosial	56.25
Pengakuan pada Wirausaha Sosial	91.67
Akses Investasi (Utang dan/atau Modal)	40.91

Sumber: Thomson Reuters (2019)

Indonesia menjadi negara dengan peringkat 9 dari 44 negara yang paling mendukung pengembangan *Social Enterprise* berdasarkan Thomson Reuters Foundation bekerjasama dengan Deutsche Bank's CSR Made for Good Global Enterprise Program. Fakta ini merupakan kabar baik untuk perkembangan *Social Enterprise* di Indonesia di mana masih sangat banyak masalah sosial yang harus diselesaikan sesuai data yang diungkapkan pada chapter 1 buku ini. Indonesia dengan jumlah penduduk terbesar ke 4 di dunia memiliki potensi masalah – masalah sosial yang dapat diselesaikan khususnya oleh *Social Enterprise* misalnya di bidang ekonomi kreatif dan pendidikan. Berdasarkan laporan British Council bekerjasama dengan United Nations ESCAP dan Platform Usaha Sosial (PLUS) tahun 2018 berjudul “*The State of Social Enterprise in Indonesia*” terdapat sekitar 342,000 *Social Enterprise* dengan *beneficiaries* sebesar 62% merupakan komunitas lokal, 48% perempuan dan 44% golongan pemuda. Dari survei yang dilakukan dalam studi tersebut pada 495 *Social Enterprise* di 8 kota menunjukkan bahwa 22% sektor industri kreatif, 16% sektor pertanian dan peternakan serta 15% sektor pendidikan.

Dengan jumlah *Social Enterprise* yang cukup banyak dan potensi kontribusi pada kinerja perekonomian yang besar di Indonesia, maka diperlukan lingkungan yang nyaman untuk tumbuh kembang *Social Enterprise*. Jika data dari Thomson Reuters Foundation pada tabel di atas, maka sebenarnya di Indonesia masih sangat rendah nilainya untuk semua aspek kecuali pengakuan publik. Hasil ini terkonfirmasi dari laporan British

Council di mana tantangan utama dari *Social Enterprise* di Indonesia adalah kurangnya akses modal atau pendanaan. Sebelum membahas lebih dalam kira – kira seperti apa kondisi *Social Enterprise* di Indonesia maka kita akan coba mengulik setiap aspek yang membentuk ekosistem tersebut. Konsep yang digunakan untuk menjelaskan ekosistem tersebut adalah kerangka *BEEP Domains of Entrepreneurship Ecosystem* yang dipopulerkan oleh Daniel Isenberg (2011). Pengembangan *Social Enterprise* layaknya menabur sebuah bibit tanaman baik yang harus disokong oleh ekosistem seperti dalam kaidah biologi. Di dalam buku “Berani Jadi Wirausaha Sosial” sudah coba diulas aspek – aspek dalam ekosistem pendukung *Social Enterprise* di Indonesia. Buku ini akan lebih mengupas mengenai perkembangan sudah sampai mana kah setiap aspek dalam ekosistem tersebut hingga 2020 ini. Berikut ini aspek – aspek dalam ekosistem tersebut:



ASPEK KEBIJAKAN

Dilihat dari aspek dukungan pemerintah, Indonesia memiliki nilai 52.08% yang artinya dukungan pemerintah masih dirasa netral atau belum ada kemajuan di tahun 2019 ketika survei dilakukan. Hal ini sebenarnya tidak mengherankan jika melihat kebijakan pemerintah yang diambil untuk pengembangan *Social Enterprise*. Hingga saat ini belum ada kebijakan nyata untuk memberikan pengakuan legal bagi *Social Enterprise* di Indonesia. Padahal pada tahun 2015, kewirausahaan sosial sempat masuk ke dalam salah satu bab pada Rancangan Undang – Undang (RUU) Kewirausahaan Nasional yang masuk ke dalam Program Legislasi Nasional Prioritas (Prolegnas). Namun, dengan adanya RUU Cipta Kerja (*Omnibus Law*) maka RUU Kewirausahaan Nasional dibatalkan karena akan dimasukkan ke dalam RUU Cipta Kerja. Sayangnya, ketika membaca RUU Cipta Kerja yang saat ini sedang dibahas oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) tidak memasukkan sama sekali pembahasan mengenai kewirausahaan sosial seperti dalam RUU Kewirausahaan Nasional.

Meskipun belum ada kebijakan tentang pengaturan kewirausahaan sosial di Indonesia, banyak regulasi yang mendukung bentuk legal bagi kewirausahaan sosial. Berdasarkan anjuran dari [hukum online](#) terdapat beberapa pertimbangan untuk menentukan bentuk

legal dari kewirausahaan sosial. Jika orientasinya profit maka pilihannya adalah Perseoran Terbatas (PT) atau ko(o)perasi untuk yang berbadan hukum sedangkan Persekutuan Komanditer (CV), Firma atau Perusahaan Perorangan untuk yang tidak berbadan hukum. Jika orientasinya non profit maka yayasan adalah pilihan yang tepat. Yayasan juga merupakan pilihan yang tepat untuk *crowdfunding* (platform pengumpulan dana dari masyarakat) berdasarkan Undang – Undang (UU) Nomor 9 Tahun 1961 Pengumpulan Uang atau Barang. Pilihan yang mungkin bisa diambil adalah Perkumpulan Berbadan Hukum (PBH) yang merupakan peninggalan pemerintah kolonial Belanda berdasarkan Staatsblad 1870 Nomor 64 (Stb. 1870-64) yang merupakan perkumpulan yang tidak termasuk dalam hukum dagang sehingga tidak mencari keuntungan secara ekonomi dan tidak menjalankan perusahaan.

Selain landasan hukum untuk bentuk legal, sebenarnya pemerintah Indonesia telah memfasilitasi pemenuhan tujuan sosial di ranah perusahaan yang secara tidak langsung memengaruhi perkembangan kewirausahaan sosial di Indonesia seperti yang telah disebutkan pada buku sebelumnya mengenai CSR dan kewajiban BUMN mengalokasikan labanya untuk kegiatan sosial. Hingga saat ini, belum ada kebijakan lanjutan mengenai bentuk aktivitas sosial lainnya apalagi kewirausahaan sosial. Berdasarkan fakta tersebut, maka dapat dikatakan kewirausahaan sosial belum secara legal disadari keberadaannya oleh pemerintah di Indonesia. Namun, seperti kerangka yang dikemukakan dalam *BEEP Domains of Entrepreneurship Ecosystem* aspek kebijakan bukan hanya soal bentuk legal atau UU tetapi banyak rekomendasi yang dapat pemerintah Indonesia coba lakukan yaitu:

- Adanya kementerian atau lembaga khusus yang fokus dalam pengembangan kewirausahaan sosial di Indonesia. Jika melihat yang terjadi di Kanada, Perancis dan Singapura maka ada satu kesamaan yaitu keberadaan kementerian yang bertanggungjawab dalam mengembangkan kewirausahaan sosial. Indonesia dapat mencontohnya karena jika ada satu kementerian atau lembaga yang fokus dalam pengembangan kewirausahaan sosial maka para wirausaha sosial akan memiliki tempat bernaung dan menyampaikan aspirasi untuk mengembangkan diri bersama agar tercapai misi sosial yang diemban. Lembaga inilah yang nantinya diharapkan dapat memberikan bentuk legal pada kewirausahaan sosial yaitu Organisasi Kewirausahaan Sosial (PS) yang menerapkan definisi sesuai kaidah kewirausahaan sosial. Pembahasan ini sudah pernah dimasukkan ke dalam RUU Kewirausahaan Nasional namun petunjuk teknis rincinya belum sempat dibahas sebelum pembahasan RUU Cipta Kerja.
- Masuknya materi mengenai kewirausahaan yang di dalamnya terdapat konsep kewirausahaan sosial pada kurikulum pendidikan menengah atas hingga pendidikan

tinggi. Salah satu pionir dalam penerapan kurikulum ini adalah Universitas Prasetya Mulya dan Universitas Bina Nusantara yang sudah memasukkan kurikulum kewirausahaan dan bahkan terdapat pembahasan mengenai kewirausahaan sosial.

- Dukungan pemerintah tidak hanya dalam aspek yang bersifat formal dan legal namun dukungan pendanaan juga penting dipikirkan oleh pemerintah. Saat ini, ada beberapa Badan Layanan Umum (BLU) yang berfokus pada pengembangan UMKM secara umum namun dapat diperluas pada kewirausahaan sosial. BLU yang dimaksud adalah Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB), Pusat Investasi Pemerintah (PIP) dan Lembaga Pengelola Modal Usaha Kelautan dan Perikanan (LPMUKP) untuk sektor perikanan yang akan dijelaskan lebih lanjut pada pembahasan aspek finansial.
- Dari golongan bisnis yang dimiliki oleh pemerintah, ada BUMN yang siap memberikan kontribusi dalam pengembangan kewirausahaan di Indonesia meskipun secara tidak langsung melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sebagai bentuk CSR mereka. Program ini dapat dimanfaatkan oleh para wirausaha sosial untuk melakukan kolaborasi.
- Para wirausaha sosial pemula juga perlu diperhatikan dengan ditambahkannya kewirausahaan sosial dalam skema program bantuan yang diberikan pemerintah seperti Gerakan Kewirausahaan Nasional (GKN) dan Program Mahasiswa Wirausaha (PMW).
- Paket kebijakan pendukung pengembangan kewirausahaan juga dapat disediakan dengan kolaborasi dengan Badan Usaha Milik Desa (BumDes) untuk menjalankan program *One Village One Product* mengingat 62% *beneficiaries* dari kewirausahaan sosial di Indonesia adalah komunitas lokal maka kolaborasi ini akan membantu meningkatkan perekonomian desa. Aspek pajak dan insentif fiskal juga dapat menjadi instrumen kebijakan yang menarik wirausaha untuk menjadi wirausaha sosial. Selain itu, aspek pengembangan SDM melalui pelatihan dan pasar melalui pameran juga perlu diperhatikan mengingat ada kurang lebih 20 kementerian/ lembaga yang fokus pada pengembangan UMKM di Indonesia.

Meskipun kebijakan merupakan aspek yang penting bukan berarti wirausaha sosial akan sangat bergantung pada kehadiran pemerintah. Banyak wirausaha sosial justru hadir ketika pemerintah tidak hadir atau tidak optimal dalam menyelesaikan permasalahan yang di masyarakat akar rumput. Mengutip hasil studi Prof. Anne Booth dalam publikasinya berjudul *Africa in Asia* yang memotret fenomena kemiskinan dan sosial ekonomi di Indonesia Timur membutuhkan 60 tahun untuk menyusul ketertinggalan dari Indonesia Barat. Indonesia Timur mirip kondisi di benua Afrika meskipun letaknya di

benua Asia. Bayangkan betapa beratnya tugas mengatasi permasalahan – permasalahan sosial ekonomi yang ada di Indonesia di tengah kondisi geografis berupa kepulauan dan keberagaman yang sangat kompleks jika tidak semua pihak bahu membahu. Wirausaha sosial ada untuk membantu pemerintah dan sudah menjadi kewajiban pemerintah di negara manapun untuk selalu mendukung niat baik warganya sehingga bangsanya menjadi sejahtera.

ASPEK FINANSIAL

Aspek finansial merupakan aspek penting dalam menjalankan sebuah usaha tidak terkecuali kewirausahaan sosial. Dari tabel xx terlihat bahwa akses investasi baik dalam bentuk modal maupun utang mendapat nilai 40.91% yang artinya akses modal di Indonesia masih kurang bagi kewirausahaan sosial. Merujuk pada *BEEP Domains of Entrepreneurship Ecosystem* yang dikemukakan oleh Daniel Isenberg, aspek finansial harusnya dibagi berdasarkan bentuk – bentuk pembiayaan yang dibutuhkan untuk setiap level usaha. Jika dibedah lebih lanjut maka bentuk dukungan finansial sesuai dengan level usaha dapat dipetakan sebagai berikut:

Tabel 2. Bentuk Akses Finansial Berdasarkan Karakteristik Usaha

Bentuk Akses Finansial	Definisi	Karakteristik Usaha
Grants	Pembiayaan dengan bentuk hibah atau tidak perlu dikembalikan sama sekali.	Tahapan <i>start up</i> Usaha baru berjalan 0 – 6 bulan Masih mencari bentuk usaha yang tepat dari sisi produk dan layanan yang akan diberikan
Angel investors	Pembiayaan di mana investor yang memiliki modal sangat besar memberikan pendanaan secara sukarela pada usaha tanpa mengharap bagi hasil atau bunga dari modal tersebut. Investor juga memberikan program <i>mentoring</i> gratis dan menyediakan jejaring untuk para pelaku usaha pemula.	
Zero stage venture capital	Pendanaan bagi usaha pemula tanpa membebankan bunga yang besar dan biasanya cocok bagi bisnis <i>start up</i> .	
Microloans	Pembiayaan yang ditujukan untuk usaha level mikro atau usaha yang baru terbentuk dengan kebutuhan modal yang masih relatif kecil.	Sudah mulai bertumbuh meskipun belum signifikan Usaha biasanya berjalan 6 – 12 bulan Sudah ada bentuk usaha namun belum ada SOP untuk setiap fungsi manajemen dalam usaha
Venture capital funds	Pendanaan di mana modal yang diberikan cukup besar tetapi risiko ditanggung bersama.	
Private equity	Pembiayaan dari perusahaan swasta kepada pelaku usaha dengan bentuk penyertaan modal yang membuat adanya pembagian kepemilikan, biasanya dengan tingkat bagi hasil yang rendah.	

Bentuk Akses Finansial	Definisi	Karakteristik Usaha
Public capital market	Pelaku usaha mendapatkan dana dari pasar saham. Biasanya hanya bisa diakses oleh perusahaan yang sudah besar.	Sudah dalam tahapan memiliki <i>demand</i> yang stabil sehingga usaha bukan lagi hanya <i>exist</i> tetapi <i>going concern</i> (asas bahwa usaha akan berjalan selamanya) Usaha biasanya berjalan lebih dari 3 tahun Sudah memiliki SOP yang rinci untuk setiap fungsi manajemen dalam perusahaan.
Debt	Pendanaan dalam bentuk pinjaman dengan skema dan bunga yang bervariasi.	

Dengan pemetaan akses finansial seperti di atas sebenarnya semua skema sudah tersedia di Indonesia. Namun, skema tersebut tidak dibedakan antara SE dan SME. Akses finansial bagi SE disamakan dengan SME mengingat secara legal belum ada definisi mengenai seperti apakah dan bagaimana ciri – ciri SE. Hal inilah yang membuat SE di Indonesia yang mengemban misi sosial > profit tentunya merasa dikesampingkan. SE butuh prioritas untuk mendapatkan dukungan finansial karena tidak hanya memberikan dampak bagi perekonomian namun menyelesaikan masalah – masalah sosial ekonomi yang timbul di masyarakat. Untuk itu, kami coba memberikan ulasan kira – kira akses finansial dari berbagai bentuk yang dapat diakses oleh SE:

Tabel 3. Berbagai Sumber Dukungan Finansial bagi Social Enterprise di Indonesia

Nama Program	Deskripsi Program	Pelaksana Program	Kanal Informasi
Grants			
Bantuan Pemerintah bagi Wirausaha Pemula	Bantuan dana bagi wirausaha pemula dengan lama usaha minimal 6 bulan dan maksimal 3 tahun. Bantuan ini diberikan kepada wirausaha pemula skala mikro sebanyak 2,500 orang per tahun dengan pendanaan maksimal Rp12,000,000 per usaha. Sektor usaha diutamakan sektor produksi	Deputi Pembiayaan Kementerian Ko(o)perasi dan UMKM	http://pembiayaan.depkop.go.id/
DBS Foundation Social Enterprise Grant	Hibah yang diberikan sebesar SGD 50,000 hingga SGD 250,000. Program ini dijalankan di Singapura, China, Hong Kong, India, Taiwan dan Indonesia untuk mendukung pengembangan SE. Gandengtangan merupakan SE asal Indonesia yang pernah mendapatkan dana hibah ini pada tahun 2018.	DBS Foundation (Indonesia)	https://go.dbs.com/grants2020
Angel Investors dan Zero Venture Capital			
ANGIN Investment	Pemberian skema pembiayaan dengan bentuk <i>angel investors</i> dan <i>zero venture capital</i> yang diberikan kepada pelaku usaha pemula yang mendukung pencapaian SDG di Indonesia. Besaran investasi yang biasanya diberikan di Indonesia adalah USD 5,000 hingga USD 50,000. Namun, besaran ini sifatnya menyesuaikan kebutuhan dan kualitas dari usaha.	ANGIN	https://www.angin.id/investment
Microloans			

Nama Program	Deskripsi Program	Pelaksana Program	Kanal Informasi
Ultra Mikro (UMi)	Pembiayaan yang diberikan kepada pelaku usaha level mikro dengan maksimal pinjaman sebesar Rp10,000,000 yang dapat diberikan melalui Pegadaian, PNM dan 44 Ko(o)perasi Terdaftar di bawah PT. BAV.	Pusat Investasi Pemerintah (PIP)	www.umi.id
Venture Capital Funds dan Private Equity* (*VC dapat berbentuk <i>private equity</i> tergantung kesepakatan)			
East Venture Capital	Investasi dengan bentuk <i>venture capital</i> yang diberikan kepada SE pada tahap awal (<i>start up</i>) di Jepang dan Asia Tenggara. Untuk Indonesia, dapat diakses melalui program <i>membership</i> di <i>Asian Venture Philanthropy Network</i> (AVPN) dan ANGIN. Besaran modal yang didapatkan bervariasi dari USD 5,000 hingga USD 150,000.	East Venture Capital	www.east.vc
Venture Capital Funds	Pendanaan <i>venture capital</i> yang diberikan kepada para pelaku usaha yang mengedepankan isu <i>sustainability</i> di negara – negara berkembang termasuk Indonesia. Besaran pendanaan antara USD 500,000 hingga USD 3.5 Juta.	Change makers	www.change makers.com
Debts			
Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB)	Pinjaman yang berasal dari dana bergulir dengan bunga rendah yaitu 4.5% untuk sektor produktif. Program ini difokuskan pada UMKM skala mikro dan kecil dengan plafon pinjaman dimulai dari Rp5 Juta hingga di atas Rp 1 Miliar.	LPDB di bawah Kementerian Ko(o)perasi dan UMKM	www.lpdb.id
Kredit Usaha Rakyat (KUR)	Kredit yang bunganya disubsidi oleh pemerintah (saat ini hanya 6% per tahun). Disalurkan melalui bank BUMN dan Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB) dengan plafon Rp 50 Juta hingga Rp 500 Juta.	Kementerian Perekonomian	www.kur. ekon.go.id
PK-BUMN	Program pembiayaan yang berasal dari dana CSR BUMN dengan bunga yang murah (saat ini 3%) dan plafon pinjaman maksimum Rp200 Juta.	Kementerian BUMN melalui seluruh BUMN yang ada di Indonesia	www.rkb.id

Jika melihat variasi dari berbagai program pembiayaan yang ada di Indonesia, maka terlihat bahwa sebenarnya sudah sangat banyak program pembiayaan bagi UMKM di Indonesia meskipun tidak spesifik yang mengarah pada SE. SE di Indonesia masih belum diakui sebagai kategori sehingga banyak lembaga yang belum fokus atau sadar akan kehadiran SE. Namun, SE dapat mengakses berbagai bentuk pembiayaan tersebut sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan yang harus dipenuhi.

ASPEK DUKUNGAN (Dukungan Internal (Motivasi dan Moral) dan Eksternal (Infrastruktur dan Kegiatan Pendukung))

Menjadi seorang wirausaha bukanlah keputusan mudah di Indonesia. Pernyataan ini didasari oleh fenomena di mana rasio jumlah wirausaha dibandingkan kategori pekerjaan lainnya cukup rendah. individu dengan karakter wirausaha diestimasi dengan

jumlah individu dengan status pekerjaan *Berusaha Sendiri dibantu dengan Buruh Tetap/Dibayar*, maka rasio individu wirausahawan di Indonesia adalah sekitar 3.46% (BPS, 2018). Angka ini memang sudah meningkat dari posisi 10 tahun di 2.83% (BPS, 2008). Namun jika dibandingkan dengan rasio wirausahawan di negara-negara maju, maka rasio kita masih tergolong rendah. Di beberapa kesempatan, Kementerian Ko(o)perasi dan UKM RI menginformasikan bahwa jumlah wirausahawan di Singapura sudah 7%, Jepang 11%, dan Amerika Serikat 12%. Usaha besar masih hanya 0.01% dari total UMKM di Indonesia dan tidak berubah banyak sejak 10 tahun terakhir. UMKM masih didominasi oleh skala mikro yaitu sebesar 99%.

Namun, mulai muncul tren berani menjadi wirausaha setelah banyak CEO muda yang membangun *start up* seperti Nadiem Makarim (Gojek), William Tanuwiya (Tokopedia), Achmad Zaky (Bukalapak) dan banyak tokoh lainnya. Ada satu kesamaan dari para *founder start up* kenamaan Indonesia yaitu muda atau mereka berada di usia 30-an ketika mulai membangun bisnisnya. Hal inilah yang menurut *World Economic Forum* (WEF) membuat 1 dari 3 anak muda usia 15 – 35 tahun ingin menjadi wirausaha. Survei yang dilakukan pada tahun 2019 di berbagai negara khususnya ASEAN menempatkan Indonesia dengan nilai kemungkinan anak muda usia 15 – 35 tahun menjadi wirausaha paling tinggi. Jika dikaitkan dengan pengembangan SE di Indonesia, terlihat dari tabel xx bahwa pengakuan publik terhadap wirausaha sosial merupakan komponen paling tinggi yaitu 91.67% dibandingkan aspek lainnya. Hal ini berarti di masyarakat Indonesia sangat setuju dan menghargai keberadaan SE sehingga membuat Indonesia menjadi negara peringkat 9 yang memiliki kondisi yang mendukung pengembangan SE. Dukungan publik ini tentunya harus diimbangi dengan dukungan – dukungan lainnya untuk membuat semakin banyak orang yang mau menjadi wirausaha khususnya wirausaha sosial. Aspek pendukung dapat dibagi menjadi internal dan eksternal. Berikut ulasan kira – kira aspek pendukung seperti apa yang seharusnya hadir:

Dukungan Internal

Pernah mendengar istilah *you are not to be born but how to be breed?* Ungkapan ini muncul di sebuah jurnal ilmiah yang berjudul *Why Do Entrepreneurial Parents Have Entrepreneurial Children* yang ditulis oleh Matthe J. Lindquist, Joeri Sol dan Mirjam Van Praag pada tahun 2015 debfab menggunakan data sekunder kementerian pencatatan multigenerasional Swedia dari tahun 1932 hingga minimal 1961. Ungkapan ini adalah sebuah kesimpulan dari penelitian dalam jurnal tersebut di mana wirausaha bukanlah sebuah bakat yang ketika kita lahir langsung melekat pada diri kita tetapi wirausaha adalah akumulasi pembelajaran yang diberikan oleh orang tua, lingkungan sekitar dan pergaulan sehari – hari sehingga membentuk kepribadian kita menjadi wirausaha. Hal inilah yang membuat anak seorang wirausaha (baik anak kandung ataupun bukan)

berpotensi lebih besar menjadi wirausaha juga mengikuti apa yang sudah dia lihat dan pelajari sejak kecil. Orang tua merupakan sekolah pertama bagi anak – anaknya sehingga apa yang dilakukan orang tua akan mudah tiru oleh anaknya. Jika dilihat data di atas di mana rasio wirausaha hanya 3.46% (asumsi semua wirausaha punya 1 anak dan menjadi wirausaha juga di usia 20 tahun) maka rasio wirausaha Indonesia berpotensi menjadi 2 kali lipatnya atau 7.92% ketika 20 tahun mendatang. Rasio yang masih cukup kecil untuk sebuah negara dengan penduduk terbesar ke 4 dan perekonomian terbesar ke 16 di dunia.

Fenomena tersebut muncul karena banyak orang tua di Indonesia yang berpendapat bahwa memiliki kehidupan stabil merupakan kunci kesuksesan di masa depan. Tidak banyak orang tua yang rela anaknya berkorban di awal untuk menjadi wirausaha yang hasilnya tidak dapat langsung dinikmati seperti halnya pekerja baik di institusi pemerintahan maupun swasta. Fenomena ini pun terjadi pada SE yang berop(erasi) di Indonesia. Pernah Helga Angelina (*Founder* dan CEO Burgreens) bercerita bahwa dia harus meninggalkan kehidupan “mapan” ketika bekerja di Belanda untuk membangun bisnis di Indonesia. Pada 5 tahun pertama, Helga cukup merasakan betapa sulitnya membangun bisnis. Mulai dari impian menjadi McD “sehat” dengan cabang di seluruh Indonesia menjadi lebih realistis dengan mulai perlahan – lahan asal usaha tetap tumbuh. Hasilnya bisa kita lihat sekarang ini di mana Burgreens memiliki beberapa cabang di mall terkemuka dan menjadi makanan sehat bagi para vegan dan non vegan. Helga tidak dapat berhasil jika langkah pertama ketika meninggalkan kenyamanan hidup tidak didukung oleh keluarga dan orang – orang terdekat. Salah satu pendukung Helga pada waktu itu adalah adanya rekan yang dapat diajak menjalankan bisnis sehingga tidak merasa sendirian ketika menjalani bisnis di awal. Dukungan berupa semangat dan moral seperti inilah yang dapat membantu SE berkembang meskipun bukan berupa bantuan modal.

Cerita lain hadir dari *co-founder* Kerjabilitas yaitu Tety yang berkata bahwa keberaniannya mengambil keputusan keluar dari pekerjaan tetapnya untuk membangun Kerjabilitas adalah Jalan Tuhan. Bak gayung bersambut, Tety yang memang tertarik dengan isu difabel bertemu dengan *founder* Kerjabilitas yaitu Rubby Emir dalam sebuah acara dan berakhir menjadi obrolan kerjasama sehingga akhirnya terbentuklah Kerjabilitas. Jika Rubby Emir mendapatkan motivasi membangun Kerjabilitas karena salah satu saudaranya merupakan difabel sehingga ada keterkaitan emosional untuk berkontribusi membantu orang – orang seperti saudaranya dan tentunya mendapat dukungan dari keluarga. Di samping dukungan keluarga, Rubby Emir bertemu rekannya yaitu Tety karena memiliki lingkaran pergaulan yang sama. Dukungan internal yang berawal dari keluarga dan bisa saja dari lingkungan sekitar adalah faktor penting untuk membangun SE.

Dukungan Eksternal

Selain dukungan internal yang berasal dari diri sendiri, dukungan eksternal berupa ketersediaan infrastruktur, keahlian dan kegiatan pendukung.

Dukungan Ketersediaan Infrastruktur

Dukungan berupa ketersediaan infrastruktur merupakan dukungan dasar yang dibutuhkan para pelaku usaha. Banyak SE terhambat perkembangannya karena tidak adanya infrastruktur dasar yang memadai. Contohnya saja Kerjabilitas yang memiliki kantor di Yogyakarta di mana tidak semua jalannya beraspal sehingga risiko kecelakaan ketika membawa difabel untuk melakukan wawancara kerja dengan *employer* cukup tinggi. Kendala lainnya adalah sinyal internet yang tidak merata di semua daerah membuat terkadang informasi mengenai lowongan pekerjaan sulit sampai kepada difabel. Contoh lain misalnya Burgreens yang harus mengangkut hasil pertanian dari petani dengan biaya logistik yang tidak murah. Semua masalah ini timbul karena Indonesia belum memiliki infrastruktur dasar yang memadai. Jika dilihat dari data *Logistics Performance Index (LPI)* yang dikeluarkan oleh *World Bank* tahun 2018 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki nilai 3.15 berada di peringkat 5 se ASEAN di bawah Singapura (4.0); Thailand (3.41), Vietnam (3.27) dan Malaysia (3.22). Faktor utama rendahnya LPI Indonesia adalah lokasi geografis berupa kepulauan yang membutuhkan pembangunan akses transportasi yang tidak dapat langsung dilakukan namun harus bertahap mengingat sumber daya dan anggaran yang terbatas. Selain itu penyediaan infrastruktur lainnya juga masih ada yang kurang seperti terlihat dalam infografis di bawah ini:

Tabel 4. Perkembangan Pembangunan Infrastruktur di Indonesia

Indikator	Nilai
Persentase rumah tangga yang mendapatkan akses listrik (BPS, 2019)	96.52%
Rasio panjang jalan terhadap luas wilayah Indonesia (BPS, 2019)	0.28
Jalan negara, provinsi, kabupaten/kota (BPS, 2019)	540.658 km (naik 0.03%)
Persentase penduduk usia 5 tahun ke atas yang telah mengakses internet dalam 3 bulan terakhir (BPS, 2018)	39.90%

Dari infografis di atas, dapat dilihat bahwa penyediaan infrastruktur dasar di Indonesia masih belum sempurna. Belum 100% rumah tangga memiliki akses listrik. Hal ini membuat terkadang masih ada orang – orang yang hidupnya sulit berkembang karena akses listrik belum ada. Bayangkan saja, bagaimana bisa

seorang anak lulusan SMA belajar tes masuk Perguruan Tinggi jika akses listrik tidak dia punya di saat saingan mereka lainnya memiliki akses tersebut. Ini bukan soal *privilege* yang sering diperdebatkan oleh orang – orang khususnya di dunia maya tetapi soal kita (pemerintah) abai akan pemenuhan pasal 28 UUD 1945. Kualitas listrik pun belum sepenuhnya baik karena masih ada daerah dengan pemadaman bergilir yang membuat wirausaha enggan menjalankan bisnis. Contohnya adalah daerah termiskin di Nusa Tenggara Timur (NTT) yaitu Soe di mana masih banyak warga yang mengalami pemadaman bergilir sehingga sangat sulit bagi orang – orang di sana untuk membuat bisnis.

Infrastruktur dasar lainnya yang masih perlu diperbaiki adalah akses logistik berupa jalan. Bentuk Indonesia yang merupakan kepulauan punya dua mata sisi, di satu sisi menguntungkan karena banyak potensi keanekaragaman hayati dan tempat wisata namun di sisi lain membuat ongkos transportasi antar daerah menjadi mahal. Bayangkan saya biaya angkut dari Beijing ke Jakarta lebih murah dibanding dengan biaya angkut Medan ke Jakarta. Bisnis di Indonesia harus menanggung setidaknya 24% dari total nilai output yang dihasilkan. Persentase yang cukup besar dibandingkan negara – negara di ASEAN yang hanya di kisaran belasan persen. Dari infografis di atas terlihat bahwa perkembangan jalan juga tidak mengalami pertumbuhan yang signifikan sehingga masih dibutuhkan proyek – proyek pembangunan infrastruktur untuk akses logistik yang lebih baik.

Sering kita mendengar istilah industri 4.0 atau lebih sering kita dengar bahwa industri berbasis digital. Namun, gaung industri 4.0 tidak sebesar perkembangan infrastruktur pendukungnya. Hal ini terlihat dari infografis di atas menunjukkan bahwa hanya 39.90% penduduk usia di atas 5 tahun yang mengakses internet 3 bulan terakhir. Dalam penjelasan laporan Indonesia dalam angka 2019, pengguna *smartphone* memang meningkat tetapi akses internet tidak merata di semua wilayah. Tidak semua wilayah memiliki sinyal internet minimal 3G bahkan ada wilayah yang tidak tertangkap sinyal sama sekali. Sinyal internet yang tidak merata akan membuat ketimpangan makin melebar karena informasi penting misalnya mengenai lowongan pekerjaan tidak sampai hingga ke pelosok nusantara. Wirausaha pun juga sulit memasarkan produknya hingga ke pelosok Indonesia sehingga kehilangan konsumen potensial atau bahkan *supplier* potensial.

Dukungan Keahlian

Organisasi keahlian yang mendukung perkembangan wirausaha khususnya wirausaha sosial pun sudah berkembang cukup banyak. Dari sisi pendampingan legal ada Socolas, Kontrak Hukum, Lexar dan Prop Legal. Untuk kanal informasi lainnya yang sering pula membahas mengenai SE adalah Hukum Online. Dari sisi

keuangan khususnya pencatatan sudah mulai muncul aplikasi yang memudahkan wirausaha sosial seperti Jurnal dan Sleekr. Untuk *enabler* sudah ditangani oleh Instellar, PLUS, UKM Center FEB UI dan ukmindonesia serta organisasi lainnya.

Dukungan Kegiatan Pendukung

Kegiatan pendukung yang mendorong perkembangan SE di Indonesia sudah mulai banyak. Saat ini sudah mulai muncul kompetisi di tingkat mahasiswa khusus SE contohnya adalah:

Kompetisi ini diadakan oleh Fakultas Sosial dan Politik Universitas Gadjah Mada secara rutin setahun sekali. Adanya kegiatan ini membuktikan bahwa mahasiswa sudah mulai sadar mengenai keberadaan SE. Peserta kompetisi tersebut bahkan mencapai hingga 500 pendaftar pada 2019.



Sumber: <https://soprema.fisipol.ugm.ac.id/>

ASPEK BUDAYA

Apa yang terlintas di benak kita ketika mendengar kata budaya? Kebiasaan? Adat? Atau hanyalah warisan perilaku dari leluhur kita? Yup semuanya benar karena berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang, diwariskan dari generasi ke generasi. Dilihat dari pernyataan ini sudah seharusnya budaya adalah cara hidup yang baik sehingga suatu bangsa dapat menjaga eksistensinya hingga abad 21 ini. Salah jika kita mengidentikkan budaya dengan cara hidup kotor misalnya kita sering mendengar di media sosial budaya orang Indonesia adalah korupsi dan berbagai macam cara hidup yang buruk. Persepsi mengenai budaya sendiri harus dipahami betul oleh setiap orang dalam masyarakat sehingga tidak salah dalam mewariskan cara hidup.

Apa relevannya aspek budaya dalam ekosistem kewirausahaan? tentu sangatlah penting karena cara hidup mayoritas orang di suatu negara akan melahirkan budaya membangun kewirausahaan menjadi sangat penting. Nah, setelah kita melihat bahwa di Indonesia, rasio wirausaha masih sangat rendah maka perlu kita ulik budaya seperti apakah yang ada di Indonesia sehingga terjadi fenomena tersebut. Jika buku sebelumnya membahas mengenai wirausaha secara umum dengan menggunakan data dari Geert Hofstede tidak *diupdate* dan estimasi hanya dilakukan sekali dan di 2020 ini belum ada pembaharuan estimasi, maka buku ini akan mencoba *mengupdate* dari sisi

budaya apa yang mempengaruhi perkembangan SE di Indonesia.

Kabar baik yang perlu diketahui sebelum membahas aspek budaya adalah Sebenarnya wirausaha sosial sudah mulai mendapat pengakuan terlihat dari hasil survei pada tabel xx. nilai aspek pengakuan pada wirausaha sosial sebesar 91.67%. Artinya wirausaha sosial sangat disambut baik (dihormati/dihargai) keberadaannya di tengah masyarakat. Namun, sayangnya pemahaman publik mengenai apa itu SE dan wirausaha sosial masih rendah yaitu di nilai 41.67%. Jika wirausaha sosial diakui dan bahkan sangat dihargai keberadaannya di masyarakat, lantas apa yang sebenarnya terjadi sehingga jumlah wirausaha sosial masih hanya 342,000 wirausaha dibandingkan 250 juta penduduk Indonesia? Coba kita ulik satu per satu kemungkinan alasannya.

Posisi Profesi Wirausaha Sosial di Dalam Tataan Masyarakat

Pada tahun 2018, OECD mengadakan studi berjudul *Dream Jobs: Teenagers's Career Aspirations and The Future of Work* yang mensurvei anak usia 15 tahun (setara pelajar SMA) di 41 negara mengenai pekerjaan apa yang diimpikan mereka. Indonesia seperti dugaan banyak orang Manajer Bisnis menempati urutan pertama, dokter urutan kedua dan tentara, polisi dan guru di urutan selanjutnya. Menjadi wirausaha atau pebisnis tidak masuk ke dalam 10 besar pekerjaan impian. Apabila Alasan utama terjadinya fenomena tersebut adalah kebanyakan dari kita pasti suka kenyamanan. Di Indonesia sendiri ketika menjadi wirausaha langsung dihadapkan dengan berbagai ketidakpastian.

Sejak dari kecil, banyak dari kita yang terbiasa dengan cita – cita harus membuat hidup nyaman dan mapan. Jarang keluarga di Indonesia atau Asia langsung mengarahkan anaknya untuk menjadi wirausaha. Mereka khawatir anak mereka akan mengalami kesengsaraan jika menjalani kehidupan sebagai wirausaha.

Perilaku dalam Menghadapi Resiko

Ketidakpastian adalah hal yang lumrah dalam menggeluti profesi sebagai wirausahawan. Maka, ketika menjadi seorang wirausahawan sosial, suatu individu akan kerap kali terekspos pada berbagai resiko atau ketidakpastian. Oleh karena paparan terhadap risiko ini, banyak individu yang enggan berkarier sebagai seorang wirausahawan. Akan tetapi, perlu diketahui bahwa terjadinya suatu risiko dalam usaha dapat dicegah dengan cara mengelola *vulnerability* yang dimiliki risiko tersebut.

Sebelum merintis *Social Enterprise*, wirausahawan hendaknya mengidentifikasi terlebih dahulu masalah apa saja yang dapat muncul dalam usaha, sesering apa kira-kira masalah tersebut akan terjadi, serta apa *Social Enterprise* terkait sanggup menanggung dampak jika masalah atau risiko tersebut terwujud. Pengelolaan terhadap faktor seperti faktor *social capital* (modal sosial) dan juga kesehatan juga dapat berdampak pada

vulnerability risiko.

Pada *Social Enterprise* maupun bentuk organisasi atau kelompok lainnya, *social capital* usaha dibentuk dari kumpulan *social capital* yang dimiliki oleh individu-individu yang terlibat di dalamnya (Burt, 1992). Keberadaan *social capital* mampu menciptakan perbedaan besar dalam pengelolaan kewirausahaan sosial (Bornstein, 2004). Maka, keberadaan *social capital* yang berkualitas merupakan salah satu kebutuhan integral bagi *Social Enterprise*.

Berdasarkan data yang dirilis Legatum Institute pada 2019 lalu, Indonesia menempati peringkat kelima untuk kategori *social capital* dari total 167 negara. Aspek *social capital* pada data ini meliputi hubungan personal dan keluarga, jaringan sosial, rasa percaya secara interpersonal dan terhadap institusi, serta partisipasi masyarakat. Peringkat tertinggi yang diperoleh Indonesia berada dalam hal partisipasi masyarakat, sementara peringkat terendah ada pada angka ke-62 dalam aspek hubungan personal dan keluarga. Adanya kepercayaan, jaringan sosial, beserta partisipasi yang tinggi mengindikasikan unsur kerjasama yang baik dalam *Social Enterprise*. Kerja sama yang baik dalam laju operasi dapat meminimalisasi terjadinya risiko dalam *Social Enterprise*.

Walaupun *social capital* di Indonesia sudah mencapai nilai yang baik, tetapi aspek-aspek yang lebih rinci di dalamnya seperti kepercayaan, jaringan sosial, dan juga hubungan personal dan keluarga seharusnya ditingkatkan lagi di masa mendatang sehingga dapat meminimalisasi *vulnerability* risiko dengan optimal.

Sementara, berbicara mengenai aspek kesehatan sendiri, menurut data yang dirilis Legatum Institute, Indonesia memperoleh peringkat ke-97 dari total 167 negara. Perolehan Indonesia pada faktor kesehatan secara signifikan lebih rendah dibandingkan *social capital*. Seharusnya, *social capital* yang tinggi pada lingkungan sekitar—berupa adanya rasa percaya tinggi dan sikap saling mendukung antarindividu—dapat mempengaruhi aspek kesehatan secara positif melalui penyebaran kebiasaan-kebiasaan yang sehat (Kawachi et al., 1999). Adapun terdapat enam aspek kesehatan yang dinilai oleh Legatum Institute bagi Indonesia, yakni umur panjang, kesehatan mental, kesehatan fisik, intervensi preventif, layanan perawatan, dan juga faktor risiko perilaku. Indonesia meraih peringkat pertama dalam hal kesehatan mental, sementara lima aspek lainnya memperoleh peringkat pada kisaran angka 67 sampai dengan 121.

Mungkin sekilas akan sulit dilihat kaitan antara aspek kesehatan dengan *vulnerability* risiko bisnis. Akan tetapi, hubungan tersebut sebenarnya ada. Rendahnya perolehan di aspek kesehatan mengindikasikan bahwa aspek kesehatan di Indonesia sebagian besar belum maksimal dalam praktiknya sehingga menciptakan risiko kesehatan yang tinggi. Adanya risiko kesehatan yang tinggi menunjukkan harapan hidup dan juga kualitas

kesehatan yang relatif rendah pada pekerja. Akibatnya, rentan terjadi *turnover* dalam usaha yang membuat laju operasi kurang efisien.

Selain itu, efek dari aspek kesehatan yang kurang maksimal di Indonesia terhadap *Social Enterprise* dapat dilihat lebih lanjut di tengah pandemi COVID-19 yang berlangsung di tahun 2020 ini. Rangkaian kegiatan operasional yang seharusnya dapat dilaksanakan berbagai *Social Enterprise* tertunda atau bahkan tidak dapat terlaksana. Dampak pandemi COVID-19 sendiri merupakan salah satu *risk* yang harus dihadapi oleh *Social Enterprise* di seluruh dunia pada tahun 2020 ini. Akan tetapi, *risk* yang dihadapi menjadi semakin berkelanjutan di Indonesia oleh karena aspek kesehatan yang belum maksimal—baik dari segi jumlah fasilitas kesehatan, sampai dengan pemanfaatan *social capital* yang ideal untuk menyebarkan informasi aktual dan kebiasaan yang sehat.

Melihat tingginya risiko kesehatan yang berdampak pada meningkatnya risiko bisnis, tidak heran banyak individu yang mengurungkan niat menjadi wirausahawan.

ASPEK MODAL MANUSIA

Sumber daya manusia adalah salah satu aspek krusial dalam sebuah usaha. Tanpa ada manusia, suatu usaha tidak akan bisa berjalan sama sekali. Walaupun proses produksinya mungkin bisa digantikan oleh robot atau *artificial intelligence*, manajemen perusahaan tentunya hanya mampu dilakukan oleh SDM. Pada tahun 2019, angka partisipasi tenaga kerja Indonesia - jumlah orang yang bekerja ditambah dengan jumlah orang yang pengangguran, kemudian dibagi dengan seluruh orang yang berada di usia kerja - berada di 69,2%, naik hampir 1% sejak tahun 2009. Tentunya, apabila hanya dilihat melalui kacamata Indonesia seorang, angka ini telah menunjukkan peningkatan yang baik. Namun, apabila dibandingkan dengan perkembangan negara lain (dalam kacamata global), Indonesia ternyata masih kalah dengan 87 negara lainnya.

Di sisi lain, apabila dilihat dari segi pengangguran, Indonesia juga memiliki kabar gembira. Angka pengangguran Indonesia mengalami peningkatan signifikan, yaitu berada di tingkat 4,3% - jauh di bawah tingkat pengangguran per 2009, yaitu sebesar 7.2%. Sementara itu, pengangguran kaum muda adalah sebanyak 15,8% pada 2019. Meskipun terdapat perkembangan positif dibandingkan sebelumnya, namun fakta bahwa masih terdapat banyak orang yang belum memiliki pekerjaan, khususnya kaum muda yang memiliki potensi besar, menunjukkan bahwa memang perlu dibukanya lapangan kerja baru untuk memanfaatkan potensi tersebut. Salah satu cara untuk menambah jumlah lapangan kerja tentunya adalah dengan membuka usaha (melalui kewirausahaan).

Sejatinya *Social Enterprise*, yang merupakan salah satu bentuk bisnis, dapat menjadi solusi bagi pengangguran tadi. Di saat yang bersamaan, sebuah Organisasi Kewirausahaan

Sosial juga memiliki potensi yang besar karena dapat memperoleh pekerja potensial yang berasal dari kaum muda - para muda-mudi bertalenta yang memang belum mendapatkan pekerjaan dan sedang mencarinya. Menurut World Economic Forum, dari tahun 2009 hingga 2019, kualitas pendidikan vokasi naik dari angka 4,4 menjadi 4,6, dan peringkatnya juga naik dari 40 menjadi 34. Hal ini jelas mengonfirmasi bahwa kaum muda memang memiliki kapasitas dan kemampuan yang lebih tinggi dibandingkan 10 tahun sebelumnya untuk terjun langsung ke dunia pekerjaan dan melakukan pekerjaan yang cenderung bersifat lebih praktik (lapangan) daripada lulusan sarjana. Mereka bisa juga dikatakan sebagai target yang cukup baik dengan potensi yang cukup besar untuk menanam dan mengembangkan jiwa kewirausahaan, mengingat bahwa mereka memang dilatih untuk melakukan hal-hal yang berbau praktik.

Meskipun kualitas pendidikan vokasi mengalami perkembangan, namun pada kenyataannya, jumlah siswa yang mampu menduduki pendidikan tersier tidaklah banyak. Hanya 36,3 juta orang yang mampu menjadi mahasiswa pada tahun 2019 dan 10 juta dari mereka belum mampu menyelesaikannya. Mayoritasnya merupakan siswa yang memiliki gelar setingkat sekolah dasar dan menengah. Fakta ini sebenarnya cukup memilukan karena meskipun generasi muda penuh dengan mimpi dan talenta, namun keterbatasan finansial yang berujung pada keterbatasan akses terhadap edukasi menghalangi pengembangan diri mereka.

Meskipun konon katanya, edukasi yang tinggi tidak menjamin kesuksesan suatu bisnis, namun kita juga tidak dapat memungkiri bahwa edukasi tetap berperan penting dalam memberikan timbal balik positif terhadap perkembangan diri seseorang. Edukasi memiliki kaitan yang erat dengan produktivitas seseorang karena melaluinya, seseorang dapat memperoleh berbagai keahlian dan kemampuan yang sangat diperlukan dalam dunia kerja. Fakta bahwa tingkat pendidikan di Indonesia masih rendah dan akses ke pendidikan lanjut masih terbatas menunjukkan bahwa dari segi kualitas dan pengembangan SDM, Indonesia masih memiliki banyak PR. Kualitas SDM Indonesia masih tergolong relatif rendah dibandingkan negara-negara dunia lainnya dan tentunya perlu ditingkatkan karena pendidikan sejatinya memberikan dampak positif yang banyak bagi orang banyak - sebagai sarana pemerolehan ilmu dan pengetahuan, serta memberikan sinyal kepada orang banyak terkait besarnya potensi diri seseorang.

ASPEK KONDISI PASAR

Mengetahui kondisi pasar menjadi salah satu faktor penting dalam menjalankan sebuah usaha, sehingga menjadi suatu aspek dalam ekosistem pendukung *Social Enterprise* di Indonesia. Ada dua aspek penting yang dapat mempengaruhi perkembangan kewirausahaan sosial secara signifikan, yaitu konsumen dan jejaring. Berdasarkan data The Legatum Prosperity Index tahun 2019, kondisi pasar di Indonesia berada pada

peringkat ke 88 dari 167 negara lainnya. Data tersebut menunjukkan kondisi pasar di Indonesia masih tergolong kurang baik apabila dibandingkan dengan beberapa aspek lainnya. Hal tersebut tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi *Social Enterprise* di Indonesia.

Ada dua aspek penting yang dapat mempengaruhi perkembangan kewirausahaan sosial secara signifikan, yaitu konsumen dan jejaring. Potensi konsumen dan pasar di Indonesia sangat besar bagi kewirausahaan sosial, dan hal ini harus dimanfaatkan secara baik. Saat ini jumlah penduduk di Indonesia sekitar 267 juta jiwa dengan rata-rata pendapatan sekitar Rp4,9 juta per orang per bulan (BPS 2019) dan memiliki budaya cenderung konsumtif. Dengan hal tersebut bisa menjadi potensi yang besar bagi kewirausahaan sosial, selama produk yang ditawarkan memiliki nilai manfaat (keunikan) yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik kepada konsumen, seharusnya produk tersebut dapat sukses di pasaran. Hal yang perlu digaris bawahi dari kewirausahaan sosial yang memiliki modal misi sosial serta proses produksi yang melibatkan pemberdayaan, mengembangkan cerita produk (brand story) adalah hal yang sangat penting bagi *Social Enterprise*. Cerita itu akan selalu melekat pada produk yang dihasilkan, baik di dalam kemasan, brosur, poster, maupun media-media promosi lainnya. Dan hal itulah yang menjadi salah satu kunci sukses dalam memasarkan produk yang dihasilkan oleh kewirausahaan sosial.

Selanjutnya kondisi pasar tersebut dipengaruhi oleh faktor komunikasi yang terjadi di dalam pasar itu sendiri. Berdasarkan data yang ada, tingkat kemudahan komunikasi di Indonesia tergolong masih rendah karena saat ini, Indonesia berada pada peringkat ke-119 dari 167 negara di dunia dalam aspek tersebut. Indikator yang mempengaruhi hal tersebut adalah kurangnya *international internet bandwidth*, cakupan jaringan 2G, 3G dan 4G, *fixed broadband subscriptions*, dan penggunaan internet di Indonesia. Padahal, komunikasi pada saat ini sangat dipengaruhi oleh akses internet bagi masyarakat dan akses tersebut tentunya memberikan kemudahan dalam mengakses kondisi pasar itu sendiri. Namun pada kenyataannya, tingkat kemudahan komunikasi di Indonesia masih menjadi sebuah PR yang besar dan tentunya sangat diperlukan dalam upaya pengembangan sebuah *Social Enterprise*.

Faktor yang menjadi permasalahan lainnya dalam aspek kondisi pasar bagi *Social Enterprise* adalah adanya administrasi pembatas (*border administration*) dan munculnya distorsi pasar. Kedua faktor ini masih menjadi tantangan tersendiri bagi kondisi pasar di Indonesia. Sebagai contoh dalam segi administrasi pembatas, waktu untuk mematuhi peraturan dan prosedur perbatasan yang ada di Indonesia masih sangat buruk dibanding negara lainnya. Ditambah lagi, ditinjau dari segi tingkat distorsi pasar, tingkat liberalisasi perdagangan luar negeri dan subsidi di bidang energi menjadi beberapa

hal yang menyebabkan kondisi pasar tidak efisien. Dalam faktor yang mempengaruhi kondisi pasar lainnya, seperti transportasi, *open market scale*, *import tariff barriers*, dan *resources* dapat dikatakan sudah lebih baik, walaupun tetap perlu terus dikembangkan agar mempermudah para pelaku *Social Enterprise* di Indonesia.

ASPEK LOKASI GEOGRAFIS

Letak geografis Indonesia membawa keberuntungan dalam keberlangsungan perekonomian negara ini. Bukan hanya sebagai titik persilangan kegiatan perekonomian dunia, antara perdagangan negara-negara industri dan negara-negara yang sedang berkembang, melainkan juga keadaan iklim yang membuatnya menjadi negara agraris terkemuka di dunia. Keadaan ini tentunya sangat strategis dan menguntungkan bagi para pengembang usaha, termasuk *Social Enterprise*. Namun, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menjalankan *social entrepreneurship* terkait dengan lokasi geografis Indonesia, yakni karakteristik wilayah dan sumber daya alam.

Sebagai seorang *social entrepreneur*, karakteristik wilayah dari lokasi operasi merupakan hal yang penting untuk dipetakan. Mengapa? Sebab karakteristik wilayah memiliki peranan penting dalam membentuk karakteristik budaya dari masyarakat wilayah tersebut. Sehingga karakteristik masyarakat pesisir, pegunungan, dan dataran tentulah berbeda. Sebagai contoh, kita bisa melihat perbedaan karakteristik masyarakat perkotaan dan masyarakat pedesaan. Merujuk pada Roucek dan Warren (1962), berikut adalah uraian mengenai perbedaan karakteristik desa dan kota (dalam Inrizal, 2013).

Tabel 5. Perbedaan Karakteristik Desa dan Kota

Karakteristik Desa	Karakteristik Kota
Besarnya peranan kelompok primer	Besarnya peranan kelompok sekunder
Faktor geografis yang menentukan sebagai dasar pembentukan kelompok/asosiasi	Anonimitas merupakan ciri kehidupan masyarakatnya
Homogen	Heterogen
Hubungan lebih bersifat intim dan awet	Mobilitas sosial tinggi
Mobilitas sosial rendah	Tergantung pada spesialisasi
Keluarga lebih ditekankan fungsinya sebagai unit ekonomi	Hubungan antara orang satu dengan yang lain lebih didasarkan atas kepentingan daripada kedaerahan
Populasi anak dalam proporsi yang lebih besar	Lebih banyak tersedia Lembaga atau fasilitas untuk mendapatkan barang dan pelayanan
	Lebih banyak mengubah lingkungan

Sumber: Inrizal (2013)

Berdasarkan tabel di atas, masyarakat kota memiliki kepribadian yang cenderung lebih idealis daripada masyarakat desa. Hal ini berimbas pada pembentukan kelompok terlebih dahulu sebelum mengikuti program pemberdayaan dapat menyebabkan sedikitnya jumlah pendaftar, sedangkan di wilayah pedesaan, hal ini menjadi motivasi tersendiri bagi masyarakat untuk mendaftarkan diri dalam suatu program.

Poin penting selanjutnya yang perlu diperhatikan oleh social entrepreneur adalah sumber daya alam. Berdasarkan informasi Kementerian Dalam Negeri Tahun 2018 yang dipublikasikan dalam Buku Statistik Indonesia 2018, Indonesia memiliki 16.056 pulau pada 2017, yang mana setiap pulau memiliki potensi sumber daya alam yang berbeda-beda. Sebagai contoh, pulau Kalimantan memiliki kekayaan yang berlimpah dalam sektor tambang. Terdapat banyak mineral seperti batubara, nikel, dan bauksit. Selain itu pulau ini memiliki tanah yang cocok untuk tanaman perkebunan seperti karet dan kelapa sawit. Namun, dibalik kekayaan sumber daya alam tersebut, pulau Kalimantan memiliki air tanah yang buruk karena memiliki kadar asam yang tinggi. Sebaliknya, air tanah di pulau Jawa memiliki kualitas yang lebih baik. Hal ini terjadi karena kadar gambut di tanah pulau Jawa lebih rendah daripada di Kalimantan. Selain itu, tanah di Pulau Jawa lebih cocok untuk mengembangkan tanaman pangan seperti padi, jagung, dan sayur-sayuran. Berdasarkan contoh tersebut, dapat dikatakan bahwa setiap pulau di Indonesia memiliki kekayaan sumber daya alam yang berbeda-beda. Sehingga para wirausaha sosial tidak bisa mengaplikasikan satu solusi untuk semua konteks, karena *there is no "one size fits all"*.

Contoh Organisasi Kewirausahaan Sosial yang memfokuskan diri pada bidang agrikultur yaitu Smart Farmer Kids In Action & AgroEdu Jampang Community. *Social enterprise* yang diprakarsai oleh Heni Sri Sundan ini fokus terhadap pendidikan pertanian di Indonesia dengan menjawab kebutuhan dari sektor edukatif beserta masa depan pertanian di Indonesia. Penyediaan edukasi ini dikemas dalam bentuk wisata edukatif dengan biaya yang murah, sehingga dapat dinikmati berbagai kalangan masyarakat. Selain bidang agrikultur, terdapat pula *Social Enterprise* di bidang kelautan dan perikanan yang berhasil menjadi pemenang Alipay-NUS Enterprise Social Innovation Challenge, kompetisi yang diselenggarakan oleh Alipay, yaitu Aruna. Perusahaan yang didirikan oleh Farid Naufal Aslam, Indraka Fadhlillah, dan Utari Octaviany ini fokus dalam meningkatkan kesejahteraan nelayan Indonesia dengan menciptakan ekosistem perdagangan ikan dan hasil laut yang berkelanjutan dan adil bagi para pelaku yang terlibat didalamnya, seperti nelayan dan pembeli. Awal mula perjalanan tiga sekawan ini berangkat dari keresahan mereka terhadap garapan hasil laut di Indonesia yang belum maksimal. Padahal dengan letak geografis Indonesia, kita memiliki banyak potensi yang begitu besar di bidang kelautan dan perikanan. Dengan memanfaatkan inovasi teknologi dan berbasis data, Aruna berhasil meraih pendapatan sebesar Rp 690 miliar

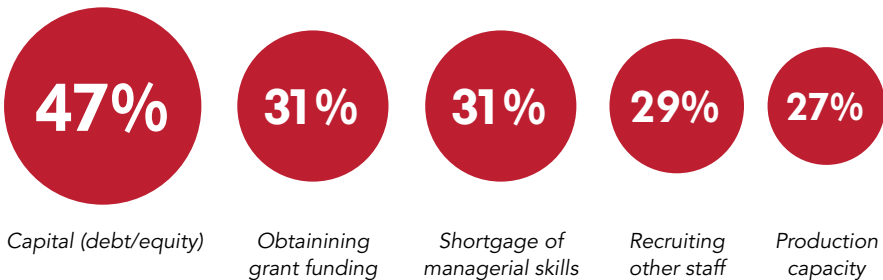
setiap bulan dari keseluruhan transaksi melalui aplikasi ciptaannya. Salah satu mitra Aruna, Pak Alvius, seorang nelayan dari Raja Ampat menuturkan bahwa pendapatannya dari yang semula 750.000 – 1.500.000 sebulan meningkat hingga 3x lipat setelah mengenal Aruna. Hal ini mengindikasikan bahwa Aruna mempunyai peran yang kuat dalam mensejahterakan nelayan dalam hal pendapatan.

Perusahaan Heni serta Farid dan kawan kawan ini tentunya menjadi sebuah contoh yang baik tentang bagaimana wirausahawan sosial bisa memanfaatkan aspek geografis dalam pengembangan *Social Enterprise*-nya.

3.2 Pola Tantangan yang Umumnya dihadapi *Social Enterprise*

Membangun Organisasi Kewirausahaan Sosial tentunya tidak luput dari yang namanya tantangan. Di tengah banyaknya dampak positif yang mampu disalurkan sebuah *Social Enterprise*, nyatanya masih banyak pula rintangan yang menghadang niat baik tersebut. Menurut survei yang dilakukan oleh British Council pada tahun 2018, tantangan utama yang dihadapi oleh Organisasi Kewirausahaan Sosial adalah modal/pendanaan yang terbatas bahkan kurang mencukupi. Sebanyak 47% responden survei mengaku memiliki kesulitan dalam mendapatkan modal, baik dalam bentuk utang maupun ekuitas dan 31% kesulitan dalam mendapatkan dana hibah. Selengkapnya, gambar di bawah menunjukkan tantangan pertumbuhan apa saja yang dihadapi oleh Organisasi Kewirausahaan Sosial.

Barrier to Growth



Sumber: British Council (2018)

Berdasarkan survei yang sama, mayoritas pemilik Organisasi Kewirausahaan Sosial masih menggunakan dana pribadi (51%) atau dana pinjaman dari keluarga/teman (31%) untuk mendanai usahanya. Bahkan hanya 11% yang memanfaatkan lembaga *crowdfunding* sebagai sumber pendanaan, meskipun sudah berada di era *financial technology* (*fintech*). Selain itu, Organisasi Kewirausahaan Sosial kerap mengalami kesulitan dalam memperoleh investor dan tentunya mengakibatkan sumber pendanaan bisnis semakin terbatas. Kebanyakan *Social Enterprise* belum memiliki model bisnis yang stabil serta masih terbatas dalam hal penyediaan *track record* perusahaan yang baik. Kedua hal tersebut tentunya menjadi faktor yang menyulitkan investor untuk berani menanamkan modalnya di sebuah Organisasi Kewirausahaan Sosial.

Di samping aspek finansial (modal dan dana), *Social Enterprise* pada umumnya juga mengalami kesulitan dalam merekrut orang-orang dengan kemampuan manajerial yang baik untuk mengatur perusahaannya. Menurut artikel “Masalah Teknologi dan SDM Hambat Produksi selaku UKM” oleh Bachdar pada tahun 2016, hampir setengah dari UMKM kesulitan merekrut SDM yang merupakan ahli pada bidangnya. Padahal, untuk mengembangkan sebuah bisnis yang baik, tentunya kehadiran SDM yang memadai memiliki andil yang penting. Sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya, Indonesia masih terjebak dalam kondisi SDM yang relatif rendah secara kualitas. SDM yang memiliki kemampuan tinggi nyatanya masih sedikit jumlahnya sehingga terjadi kompetisi sengit untuk merekrut SDM tersebut. Menawarkan imbalan yang kompetitif agar dapat menarik tenaga kerja berkualitas masih sulit bagi *Social Enterprise*, khususnya yang skala bisnisnya masih dalam golongan mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Ditambah lagi, adanya efek *brain drain* (emigrasi SDM berkualitas) di Indonesia juga turut memperkeruh situasi.

Adapun tantangan lain bagi Organisasi Kewirausahaan Sosial di Indonesia meliputi kemampuan/kapasitas produksi yang rendah, arus kas yang lemah, dan kurangnya kesadaran (pemahaman) publik tentang *Social Enterprise*. Masih banyak masyarakat yang kurang memahami pentingnya kehadiran Organisasi Kewirausahaan Sosial di Indonesia dan menganggapnya sama dengan perusahaan-perusahaan pada umumnya. Alhasil, banyak orang yang masih kurang menunjukkan dukungan dan minat terhadap *Social Enterprise*. Padahal, dukungan publik juga merupakan salah satu faktor penting yang menunjang kesuksesan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang sosial.

Prolog Food for Thought 6:

Mengapa Perlu Mendorong Kewirausahaan Sosial untuk Indonesia?

Dewasa ini, tujuan dari kegiatan kewirausahaan mulai bertransformasi dari yang awalnya untuk mengisi kantong pribadi (dompet para pemegang modal) menjadi pencarian keuntungan untuk digunakan dalam misi sosial. Perubahan tujuan ini kemudian melahirkan istilah-istilah baru, seperti kewirausahaan sosial, Organisasi Kewirausahaan Sosial (*Social Enterprise*), dan wirausahawan sosial. Di Indonesia, salah satu upaya dalam pengembangan *Social Enterprise* ditandai dengan berdirinya Asosiasi Kewirausahaan Sosial Indonesia (AKSI) pada 2009. Berdirinya AKSI diharapkan dapat menjadi wadah masyarakat untuk berbagi pengetahuan dan praktik-praktik mengenai gerakan keberlanjutan (*sustainable movements*). Selain AKSI, organisasi-organisasi internasional, seperti DBS dan British Council, pun turut hadir untuk mendampingi dan membimbing perkembangan kewirausahaan sosial di Indonesia.

Mungkin pada saat ini muncul sebuah pertanyaan di benak Anda, “Memangnya seberapa penting kewirausahaan sosial hingga organisasi internasional pun turut terlibat?” Nyatanya, perusahaan yang berani mengambil langkah untuk menjalankan kegiatan ekonomi bermisi sosial mampu memberikan dampak yang besar bagi perkembangan suatu negara, tanpa terkecuali Indonesia. Hadirnya *Social Enterprise* mampu meningkatkan pemberdayaan masyarakat, pemerataan kesejahteraan dengan mengurangi tingkat ketimpangan kekayaan, dan bahkan mendorong upaya pengentasan kemiskinan.

Salah satu contoh negara yang berhasil memanfaatkan peran dari *Social Enterprise* adalah Inggris. Sejak tahun 1990-an, Inggris sudah mengakui keberadaan *Social Enterprise* sebagai sebuah sektor sendiri. Selain itu, berbagai bentuk dukungan pemerintah terus dicurahkan untuk meluncurkan aktivitas kewirausahaan sosial, seperti pengesahan kebijakan *Social Enterprise strategy* dan mendirikan *Social Enterprise* unit di bawah departemen Perdagangan dan Industri pada tahun 2002 serta penerbitan undang-undang mengenai perusahaan dan menambahkan sebuah bentuk perusahaan atau entitas legal baru yang dimakan *community interest companies*. Dukungan pemerintah semakin terlihat pada tahun 2006 ketika pemerintah membentuk sebuah kementerian khusus, yaitu Kementerian Urusan Sektor Ketiga (*The Office of the Third Sector*). Keberadaan kementerian ini mendorong kewirausahaan sosial melalui berbagai kegiatan, seperti pemberian penghargaan,

pemberian akses pada pembiayaan dan dukungan bisnis Lembaga tersebut. Hasilnya, *Social Enterprise* menjadi komponen yang signifikan untuk perekonomian Inggris. Pada tahun 2009, sector ini berhasil mempekerjakan 650.000 orang dan menyumbangkan £8,4 miliar bagi perekonomian Inggris.

Di Indonesia, peran *Social Enterprise* sudah cukup terlihat. Amarta, sebuah Organisasi Kewirausahaan Sosial yang berkecimpung di bidang finansial, memiliki misi sosial untuk meningkatkan pemberdayaan perempuan dan kelompok ekonomi kelas bawah. Amarta bergerak untuk menjembatani akses keuangan ke pedesaan dalam rangka mempromosikan inklusi keuangan. Contoh lainnya bisa dilihat pada sebuah *Social Enterprise* Indonesia hebat, yakni WeCare.id. Organisasi Kewirausahaan Sosial yang diinisiasi oleh anak-anak muda ini berfokus pada pembenahan isu sosial, khususnya isu kesehatan bagi masyarakat yang kurang mampu. Kehadiran WeCare.id menjadi jembatan bagi para donatur untuk menolong sesamanya, khususnya bagi pasien-pasien di daerah terpencil yang sebelumnya tidak mampu memperoleh pelayanan kesehatan yang berkualitas. Tentunya, masih banyak lagi contoh lain terkait betapa dahsyatnya dampak yang bisa disalurkan oleh kewirausahaan sosial.

Mungkin dampak yang paling terkini yang dapat diberikan oleh sebuah kewirausahaan sosial adalah membantu masyarakat yang terdampak dalam masa pandemi COVID-19. Sebagai contoh, kita dapat melihat upaya sebuah *Social Enterprise* bernama The Biji-Biji Initiative, sebuah Organisasi Kewirausahaan Sosial Malaysia berbasis lingkungan yang menyediakan berbagai layanan pemasangan seni dan bersepeda. Zoe Tate selaku *co-founder* dari perusahaan tersebut menyatakan bahwa pada masa pandemi ini perusahaannya beralih fungsi menjadi produsen alat pelindung diri (APD). Perubahan ini dilakukan setelah Rashvin Pal Singh, CEO dari The Biji-Biji Initiative, menerima panggilan panggilan putus asa dari salah seorang temannya yang bekerja di rumah sakit Kuala Lumpur mengenai kurangnya persediaan APD. Bersama dengan Me.reka serta kolaborasi dengan pihak-pihak lain, seperti Kinabalu Coders, Grab, Parcelhub, pihak Zoe ingin memastikan bahwa produk APD yang diproduksi memiliki kualitas terbaik. Salah satu langkahnya adalah dengan mendirikan fasilitas sterilisasi untuk mendesinfeksi APD selama 20 menit agar mengurangi risiko kontaminasi silang. Kisah The Biji-Biji Initiative tentunya mencerminkan betapa kuatnya peranan *Social Enterprise* di tengah kondisi krisis seperti pandemi COVID-19 dan menambah deretan alasan mengapa penting untuk terus mendorong kewirausahaan sosial di Indonesia.

3.3 Strategi Cerdik untuk *Scaling-Up*

Mengulas mengenai *street smart* yang dapat dilakukan untuk scaling up baru wirausahawan sosial baru di tengah kondisi ekosistem yang belum terlalu mendukung. Chapter ini dapat disajikan dengan mengangkat beberapa kasus Organisasi Kewirausahaan Sosial rintisan – e.g MyCotech, kerjabilitas, atau danadidik, Amartha, dll. Beberapa langkah cerdas yang sudah teridentifikasi:

1. Memiliki mentor social entrepreneur yang lebih senior
2. Membangun kemitraan dengan organisasi lain yang dapat menjadi mitra pelaksana proses pemberdayaan
3. Membangun kerjasama dengan organisasi lain untuk mendanai aktivitas pemberdayaan (sebagian atau seluruhnya)

Scaling up dibutuhkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam dampak sosial yang diciptakan oleh sebuah Organisasi Kewirausahaan Sosial berdasarkan model operasionalnya dengan tujuan untuk memenuhi permintaan akan produk atau layanan yang relevan. Bagi *Social Enterprise* dewasa ini, *scaling up* masih menjadi tantangan tersendiri mengingat kondisi ekosistem yang belum terlalu mendukung. Strategi dengan langkah cerdas sendiri dibutuhkan untuk mendorong *scaling up* bagi *Social Enterprise*, seperti:

1. Memiliki mentor *social entrepreneur* yang lebih senior.

Mentor sangat penting untuk menjadi mitra diskusi bagi *social entrepreneur* dalam mengembangkan usahanya. Mengembangkan ide menjadi konsep umumnya bisa dilakukan sendiri. Namun, dari merancang konsep sampai menjadi model bisnis, apalagi menjadi business plan, seorang *social entrepreneur* lebih sering membutuhkan mitra untuk berdiskusi. Jika semakin rinci hal yang perlu disusun dalam membuat business plan, umumnya semakin perlu untuk berdiskusi dengan mentor *social entrepreneur* yang lebih senior. Sehingga untuk mendorong *scaling up* bagi *Social Enterprise*, memiliki mentor yang lebih senior sangat direkomendasikan untuk dapat mendorong *scaling up* bagi *Social Enterprise*.

2. Membangun kemitraan dengan organisasi lain yang dapat menjadi mitra pelaksana proses pemberdayaan.

Membangun sebuah kemitraan yang baik dengan organisasi lain sangat penting bagi *Social Enterprise*, hal ini bisa menjadi solusi yang tepat bagi SE untuk mendorong *scaling up* di perusahaannya. Proses kemitraan yang dilakukan tidak hanya sebatas dalam Kerjasama, akan tetapi kemitraan itu sendiri memiliki pola dan nilai strategis dalam keberhasilan pengembangan kewirausahaan sosial. Proses kemitraan yang dibangun SE dengan organisasi lainnya untuk menjadi mitra pelaksana proses pemberdayaan yang dilakukan.

3. Membangun kerjasama dengan organisasi lain untuk mendanai aktivitas pemberdayaan (sebagian atau seluruhnya).

Membangun kerjasama dengan organisasi lain dapat menjadi solusi pendanaan bagi kewirausahaan sosial, untuk melakukan aktivitas pemberdayaannya. Hal yang menjadi poin penting dalam kerjasama ini adalah kepercayaan diantara masing-masing organisasi yang saling terikat. Kepercayaan tersebut dapat dibangun dengan budaya dan sikap masing-masing organisasi yang dapat dilihat dari kejujuran, kebijakan, dan keadilan yang dapat mendukung kepercayaan diantara Kerjasama tersebut. Sehingga dapat membangun Kerjasama yang baik diantara organisasi lainnya dalam mendanai aktivitas pemberdayaan sosial.

Dengan melakukan ketiga langkah tersebut, maka niscaya Organisasi Kewirausahaan Sosial dapat meningkatkan dampak yang dihasilkan sekaligus mendorong pertumbuhan bisnisnya. Sebagai contoh, Organisasi Kewirausahaan Sosial yang berhasil melakukan *scaling up* (memperluas jaringan bisnisnya) adalah Mycotech. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 2012 ini mengolah material berkelanjutan dengan sumber terbarukan, yakni melalui bahan baku jamur, yang dapat dijangkau publik secara luas. Guna menyebarkan inovasi ini ke daerah lainnya, Mycotech melakukan kemitraan berdasarkan lisensi (paten Hak Kekayaan Intelektual).

Selain itu, contoh lain terkait kesuksesan *scaling up* sebuah *Social Enterprise* dapat dilihat pada perusahaan Amarth, sebuah Organisasi Kewirausahaan Sosial yang bertujuan untuk mencapai inklusi keuangan dan mengupayakan kesejahteraan merata di seluruh Indonesia melalui inovasi keuangan digital dan peningkatan akses keuangan di desa. Untuk mencapai visinya ini, Amarth berhasil menggandeng LINE Ventures dan beberapa mitra pendanaan lainnya untuk melakukan ekspansi bisnis ke pelosok Indonesia.

3.4 Strategi Bijak untuk Transformasi menjadi *Social Enterprise*

Transformasi menjadi *Social Enterprise* bukanlah sesuatu yang *impossible*. Justru, hal tersebut sangat *feasible* dilakukan oleh berbagai macam organisasi yang ingin mewujudkan misi sosial yang dapat membawa pengaruh positif terhadap *livelihood* masyarakat. Transformasi dapat terjadi dari organisasi sosial murni menuju *Social Enterprise*, maupun dari Bisnis Tradisional menuju *Social Enterprise*.

Dalam transformasi menjadi *Social Enterprise*, terdapat beberapa langkah bijak yang sudah teridentifikasi dan dapat menuntun jalannya suatu instansi untuk mewujudkan hal tersebut, seperti berikut ini:

1. Menyusun susunan *stakeholders*, bukan hanya *shareholders*, dan memposisikan *beneficiaries* sama pentingnya dengan *customer*. Perlu di-drill dalam *mindset* seorang wirausahawan sosial bahwa tujuan dari *Social Enterprise* bukan sekadar menciptakan *profit*, tetapi juga membuat *impact* yang kuat. Pelayanan tidak hanya dikonsentrasikan kepada *customer* melalui kualitas barang atau jasa yang ditawarkan. *Beneficiaries*—seperti contohnya, masyarakat marjinal atau yang berada di *bottom of the pyramid*—juga harus merasakan perubahan positif dari adanya kegiatan *Social Enterprise*. Perubahan positif tersebut misalnya, melalui pemberdayaan dari *Social Enterprise*, masyarakat marjinal dapat memperkaya *skill* dan mampu memanfaatkan *skill* tersebut untuk menambah *income*.
2. Menyusun misi sosial yang ingin difokuskan dan menjadikan capaian atas misi sebagai indikator kinerja perusahaan yang ditargetkan. Sebelum memulai usaha, *Social Enterprise* menentukan isu sosial dahulu apa yang ingin mereka bantu dan *beneficiaries* yang ingin dirangkul melalui kegiatan mereka. Setelah itu, barulah *Social Enterprise* menentukan dengan cara apa mereka akan membuat perubahan positif terhadap *beneficiaries* terkait. Misalnya, merekrut *beneficiaries* berupa masyarakat pada *bottom of the pyramid* dan menyertakan partisipasi mereka dalam aktivitas bisnis dengan imbalan *fair* beserta pemberdayaan *skill*.
3. Agar *progress* dan hasil dari misi sosial jelas, di dalam *Social Enterprise* sebaiknya disiapkan divisi atau SDM yang khusus dialokasikan untuk mengelola aktivitas pemberdayaan dan memonitor capaian atas misi. Aktivitas pemberdayaan dilakukan agar tenaga kerja (yang seringkali mencakup *beneficiaries* dalam

misi pula) *Social Enterprise* dapat meningkatkan *skill* yang dimiliki sehingga berdampak pada kualitas barang atau jasa yang ditawarkan. Monitor capaian misi sendiri juga sangat vital untuk dilakukan oleh *Social Enterprise*. Masalah keberadaan dan seberapa berpengaruh dampak dari kegiatan *Social Enterprise* terhadap misi dapat diketahui melalui kegiatan monitor secara berkala. Adanya dampak positif yang mengubah *state of life* dari *beneficiaries* secara signifikan menandakan bahwa misi *Social Enterprise* tercapai dan harus dipertahankan atau ditingkatkan. Sebagai contoh, misalnya masyarakat marjinal di kemudian hari dapat meningkatkan *income* mereka sehingga mampu memenuhi kebutuhan pokok secara *proper*. Namun, jika hasil akhir menunjukkan minimnya dampak positif, hal ini menjadi tanda bahwa *Social Enterprise* perlu mengevaluasi laju operasinya dan menerapkan sistem yang lebih efektif ke depannya.

4. Terakhir, *Social Enterprise* perlu mengalokasikan anggaran operasional yang bersifat non-residu. Maksud dari non-residu sendiri adalah anggaran sebelum profit, berbeda dengan CSR yang sifatnya residual setelah profit. Anggaran operasional *Social Enterprise* digunakan semaksimal mungkin untuk mendukung aktivitas pemberdayaan demi mencapai misi sosial.

Perubahan menjadi *Social Enterprise* ini sebenarnya sudah tidak asing lagi dilakukan. Buktinya, transformasi ini telah dilakukan oleh *Non Governmental Organization* (NGO) di berbagai belahan dunia. Ketergantungan dalam hal pendanaan terhadap donor dan hibah dari pihak-pihak tertentu menjadi faktor penggerak bagi NGO untuk beralih dan memeluk praktik *Social Enterprise*. Melalui transformasi menjadi *Social Enterprise*, organisasi dapat memperoleh kebebasan dalam hal pendanaan sekaligus tetap mempertahankan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.

Salah satu NGO yang telah melebarkan sayap dan memeluk praktik *Social Enterprise* ini adalah BRAC yang berbasis utama di Bangladesh. BRAC sendiri memiliki berbagai *Social Enterprise* yang bergerak di bermacam-macam sektor, mulai dari sektor retail *lifestyle*, pertanian, peternakan, hingga pengolahan makanan. Salah satunya adalah *outlet Aarong* yang bergerak dalam bidang retail *lifestyle*.

Aarong sendiri kini merupakan salah satu rantai usaha dalam bidang retail *lifestyle* yang paling besar dan populer di Bangladesh. Sejak tahun 1976, *Social Enterprise* ini bekerja sama dengan para pengrajin di daerah pedesaan dan memberikan mereka *fair, on-time payment* sebagai ganti dari kerajinan-kerajinan tangan yang telah mereka rakit. Kerajinan-kerajinan tangan ini kemudian dijual kembali ke konsumen-konsumen di kota dengan *brand Aarong*. Melalui Aarong, BRAC dapat merangkul sebanyak 325.000 *beneficiaries*, berupa para pengrajin beserta keluarga atau pihak-pihak lain

yang hidupnya bergantung pada mereka. Sebanyak 850 pengrajin yang bekerja sama dengan Aarong menerima berbagai macam fasilitas seperti bimbingan pemberdayaan *skill*, penyediaan bahan mentah untuk kerajinan serta bantuan legal, sampai pemberian pinjaman keuangan mikro (*microfinance loan*).

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Cho dan Sultana pada 2015, terdapat beberapa elemen penting yang berkontribusi terhadap keberhasilan BRAC ini. Salah satu kunci keberhasilan BRAC adalah metode operasi mereka dalam mendirikan *Social Enterprise*. BRAC terlebih dahulu mencari tahu kebutuhan sosial maupun kebutuhan publik atau calon *customer* sehingga pada akhirnya mereka dapat memetakan *opportunity*, risiko, dan celah pasar yang dapat didobrak oleh *Social Enterprise* mereka. Kemudian, faktor-faktor pendukung lain seperti sistem *monitoring* secara internal dan eksternal yang kuat, kepemimpinan yang bersifat transformatif, serta manajemen yang kompeten juga turut memberikan kontribusi terhadap kesuksesan BRAC dalam mengelola *Social Enterprise* mereka.

Pengetahuan ini dapat dimanfaatkan oleh para wirausahawan sosial untuk dijadikan pondasi yang membantu mereka dalam mendirikan *Social Enterprise*. Melalui pembelajaran dari empat langkah bertransformasi menjadi *Social Enterprise* serta kunci-kunci kesuksesan *Social Enterprise* rintisan BRAC, para wirausahawan sosial dapat mengaplikasikan hal tersebut untuk menciptakan *Social Enterprise* yang *successful* dan juga *sustainable*.

Food for Thought 7:

Pajak sebagai Intervensi Kebijakan

Dalam rangka mendorong pertumbuhan Organisasi Kewirausahaan Sosial di Indonesia, dibutuhkan beberapa kebijakan yang perlu dicanangkan oleh pemerintah. Sejauh ini, rekomendasi kebijakan yang dinilai paling tepat adalah pemberlakuan *tax deductible* sebesar 200%. Kebijakan ini telah diimplementasikan di Indonesia sejak tahun 2019, mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 128/PMK.010/2019. Melalui kebijakan ini, dinyatakan bahwa pemerintah akan memberikan keringanan pajak sebesar 200% bagi badan usaha yang akan menyelenggarakan program pembangunan sumber daya manusia secara vokasional.

Insentif tambahan berupa *impact reimbursement* juga sangat memungkinkan, dimana organisasi yang melaporkan dampak sosialnya bisa mendapatkan semacam *reimbursement* dari pemerintah, baik dengan skema pengembalian pajak (*tax*

refund) maupun skema grant (hibah), seperti yang sudah mulai dijalankan dalam Program Organisasi Penggerak pada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI saat ini.

Namun, untuk mengimplementasikan kebijakan ini pada Organisasi Kewirausahaan Sosial, masih dibutuhkan pembelajaran lebih lanjut; khususnya, terkait sertifikasi atau registrasi khusus untuk menandakan (*to certify*) bahwa suatu organisasi merupakan *Social Enterprise* atau Organisasi Kewirausahaan Sosial.

Adapun penerbitan sertifikasi untuk *Social Enterprise* ini sudah diterapkan oleh beberapa negara, sementara di Indonesia, perkembangan menuju sertifikasi formal (legal) ini agaknya masih jauh dari siap. Padahal, sertifikasi dinilai mampu menggiatkan pertumbuhan *Social Enterprise*, karena para pihak yang peduli dengan misi-misi sosial tertentu akan lebih semangat menggiatkan programnya, karena telah tersedia bentuk rekognisi khusus yang membukakan mereka pada akses sumber daya yang penting untuk membantu mereka memperluas dampak sosialnya.

Tidak hanya sertifikasi, Organisasi Kewirausahaan Sosial juga dapat disinergikan dengan instansi pelayanan publik, seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), mengingat beberapa program pemberdayaan sosial dapat diciptakan melalui kolaborasi tersebut.

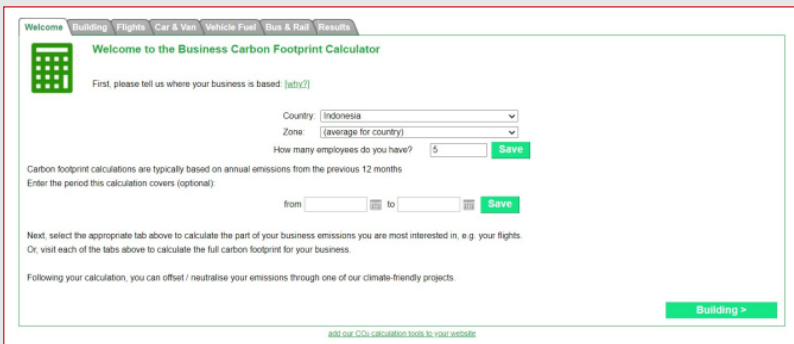
Pajak Emisi

Jika dilihat dari sisi *market initiatives*, dibutuhkan suatu ekosistem penunjang yang dapat mendukung pertumbuhan Organisasi Kewirausahaan Sosial di Indonesia. Layanan dukungan yang perlu ada di ekosistem ini dapat direalisasikan oleh pemerintah dalam bentuk penetapan pajak emisi. Pajak emisi merupakan pajak yang dikenakan bagi badan usaha yang menghasilkan tingkat gas emisi yang tinggi. Semakin banyak gas emisi yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut, maka akan semakin tinggi pula tarif pajak yang harus dibayar. Penetapan pajak ini merupakan sebuah bentuk pengendalian terhadap polusi yang dapat merugikan masyarakat maupun lingkungan. Gas emisi adalah suatu hal yang bersifat kumulatif, artinya jika tidak dikendalikan sejak dini, maka efek dari gas emisi dapat mengganggu kesejahteraan generasi di masa yang akan datang. Selain karena beracun, gas emisi juga berpengaruh terhadap perubahan iklim global yang dampaknya akan dirasakan dalam jangka panjang.

Penetapan pajak emisi berakibat pada meningkatnya biaya produksi yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Dengan begitu, perusahaan akan terdorong untuk mengurangi penggunaan bahan bakar fosilnya. Penetapan pajak ini juga mempunyai

implikasi agar perusahaan semakin memperhatikan *sustainability* dari bisnisnya. Meskipun tidak berdampak secara langsung terhadap pertumbuhan perusahaan sosial, penetapan pajak emisi secara tidak langsung mendorong perusahaan untuk semakin memperhatikan aspek sosial dan lingkungan dalam menjalankan bisnisnya. Misalnya, perusahaan akan tergerak untuk mengganti penggunaan bahan bakar fosil dengan bahan bakar alternatif yang lebih ramah lingkungan.

Perusahaan dapat menghitung sendiri besaran gas emisi yang dihasilkan dari aktivitas produksinya. Salah satu caranya adalah dengan menggunakan aplikasi *Carbon Footprint*. *Carbon Footprint* merupakan aplikasi penghitung karbon emisi yang resmi dan salah satu yang paling mudah digunakan. *Carbon Footprint* menyediakan kalkulator penghitung gas emisi secara online yang dapat diakses di www.carbonfootprint.com/businesscarboncalculator.html. Tidak hanya perusahaan, individu juga dapat menghitung sendiri gas emisi yang dikeluarkan dari tiap aktivitas yang dilakukannya. Berikut adalah tampilan kalkulator gas emisi untuk *small business* yang disediakan oleh *Carbon Footprint*:



Welcome Building Flights Car & Van Vehicle Fuel Bus & Rail Results

Welcome to the Business Carbon Footprint Calculator

First, please tell us where your business is based [\[info\]](#)

Country:

Zone:

How many employees do you have?

Carbon footprint calculations are typically based on annual emissions from the previous 12 months

Enter the period this calculation covers (optional):

from to

Next, select the appropriate tab above to calculate the part of your business emissions you are most interested in, e.g. your flights. Or, visit each of the tabs above to calculate the full carbon footprint for your business.

Following your calculation, you can offset / neutralise your emissions through one of our climate-friendly projects.

[add our CO₂ calculation tools to your website](#)

Sumber: Carbon Footprint Ltd (n.d.)

Untuk melakukan perhitungan, langkah pertama yang harus dilakukan adalah membuat akun dan mendaftarkan nama perusahaan, jenis usaha, serta jumlah karyawan dari perusahaan. Hasil perhitungan emisi dari kalkulator *Carbon Footprint* biasanya didasarkan pada emisi tahunan dari 12 bulan sebelumnya.

Welcome Building Flights Car & Van Vehicle Fuel Bus & Rail Results

Building carbon footprint calculator
If you don't have access to your utility bills, press the Estimate button to estimate your building's carbon footprint based on the number of employees (5)

Estimate Building's Footprint

Otherwise, enter your annual consumption of each type of energy, and press the Calculate button

Electricity: kWh at a factor of 0.7610 kgCO₂e/kWh [what's this?](#)

Natural gas: kWh

Heating oil: litres

Coal: metric tons

LPG: litres

Propane: litres

Wooden pellets: metric tons

Diesel: litres

Calculate Building's Footprint

Total Building Footprint = 13.00 metric tons of CO₂e **Offset Now**

13.00 metric tons: Estimate of building's footprint for 5 employees [\[remove\]](#)

[< Welcome](#) [Flights >](#)

[Add our CO₂e calculation tools to your website](#)

Sumber: Carbon Footprint Ltd (n.d.)

Selanjutnya, kita dapat mengisi estimasi penggunaan listrik, gas alam, minyak bumi, batu bara, dan bahan bakar fosil lainnya yang digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan. Selain itu, kita juga harus mengisi estimasi penggunaan mobil, bensin, bus, dan kereta api jika ada. Lalu, kalkulator *Carbon Footprint* akan menghitung jumlah emisi karbon yang dikeluarkan oleh perusahaan secara otomatis. Berikut adalah hasilnya:

Welcome Building Flights Car & Van Vehicle Fuel Bus & Rail **Results**

Your Business Carbon Footprint:

- ☒ Building 13.00 metric tons of CO₂e
- ☒ Flights 0.00 metric tons of CO₂e
- ☒ Car & Van 0.07 metric tons of CO₂e
- ☒ Vehicle Fuel 0.00 metric tons of CO₂e
- ☒ Bus & Rail 0.01 metric tons of CO₂e

Total = 13.07 metric tons of CO₂e
Average = 2.61 metric tons per employee

Download a free detailed report of your carbon footprint **Download Report**

To offset some or all of your carbon footprint, click the sections you would like to offset in the list above, and click the Offset Now button.

Total To Offset = 13.07 metric tons of CO₂e **Offset Now**

Now you have calculated your company's carbon footprint, you are part way towards achieving the Carbon Footprint Standard. If you offset you are also on the way to achieving carbon neutrality.

 **Carbon Neutral Organisation**

If you would like to achieve the Carbon Footprint Standard then please [contact our team](#). This will enable you to use the Carbon Footprint Standard branding to demonstrate to your clients and stakeholders your robust commitment to environmental management.

If you're using a public computer, or want to try again, you can [clear your carbon footprint data](#)

[< Bus & Rail](#)

[Add our CO₂e calculation tools to your website](#)

Sumber: Carbon Footprint Ltd (n.d.)

Hasil kalkulasi penggunaan emisi karbon dinyatakan dalam satuan ton. Untuk melihat uraian yang lebih detail, kita dapat mengunduh laporan dalam bentuk *pdf*, seperti yang terdapat pada opsi *download report* yang bisa ditemukan dalam situs *Carbon Footprint Ltd* yang dijelaskan sebelumnya. Berikut adalah sekilas tampilan dari laporan yang sudah diunduh:

To achieve Net Zero now, your organisation needs to adapt a carbon management process in the following order:

1. Measure- Assess your organisation's footprint (If you are reading this report you have already made the first step).
2. Carbon Offset- compensate for the damage already done.
3. Reduce emissions in-house- reduce your footprint to decrease the amount of offsetting needed and your ongoing emissions.

Carbon Neutrality - For Serbada

Become Carbon Neutral now from just £ 78.42

Offset your businesses' emissions now at:

www.carbonfootprint.com/offset=13.1

If your emissions are above 100 tonnes CO₂ please [contact us](#) for a personalised offsetting proposal.

Carbon Offsetting funds the solution to the climate emergency by:

- Decarbonising national grids (for renewable energy projects)
- Reducing emissions (via avoided deforestation projects - e.g. protecting the Amazon)
- Enabling more efficient/greener energy use (e.g. cookstoves projects)

Carbon offsetting projects, which are commonly large-scale decarbonisation projects that deliver crucial emissions reductions around the globe are often found in developing countries where they have added social, educational and economic benefits. Moreover, climate change is a global issue (1 tonne CO₂ in Manchester is the same as 1 tonne CO₂ in Mumbai).

www.carbonfootprint.com/carbonoffsetprojects.htm



Sumber: Carbon Footprint Ltd (n.d.)

Pada laporan tersebut, disajikan proses manajemen karbon yang perlu ditindaklanjuti oleh perusahaan. Selain itu, dapat dilihat bahwa perusahaan harus mengeluarkan biaya sebesar £78,42 untuk mengimbangi penggunaan gas emisi dan keberlanjutan lingkungan.

Carbon Footprint juga sudah menyediakan solusi yang berupa program-program kompensasi atas gas emisi yang ditimbulkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, program-program tersebut bernilai £78,42. Contohnya adalah proyek pencegahan deforestasi atau penggunaan energi yang lebih efisien dan ramah lingkungan. Proyek pengganti kerugian atas gas emisi ini dapat memerangi perubahan iklim global sekaligus memberdayakan komunitas lokal. Dalam proyek-proyek tertentu, banyak lapangan kerja dibutuhkan sehingga proyek tersebut mampu menyerap pengangguran. Proyek-proyek kompensasi tersebut juga dapat meningkatkan kesehatan masyarakat, melestarikan lingkungan, serta memberi manfaat sosial yang luas bagi masyarakat yang kurang mampu.

Pajak emisi memang tidak secara langsung mendorong pertumbuhan jumlah Organisasi Kewirausahaan Sosial di Indonesia. Namun, pemberlakuan pajak emisi dapat mendorong perusahaan untuk lebih memperhatikan aspek keberlanjutan lingkungan dalam berbisnis. Pajak emisi juga dapat menyadarkan perusahaan akan adanya urgensi diselenggarakannya program-program kompensasi atas polusi yang ditimbulkan oleh perusahaan. Program kompensasi tersebut dapat berbentuk program pemberdayaan sosial dan lingkungan yang mempunyai maksud dan tujuan yang sama dengan Organisasi Kewirausahaan Sosial

Chapter 4:

Menemukan Akses Sumber Daya yang Sesuai



Chapter 4: Menemukan Akses Sumber Daya yang Sesuai

Untuk membahas soal sumber daya produktif secara terstruktur, rasanya kurang sah kalau tidak memulai dengan teori produktivitas dimana jika ditulis dengan bahasa matematika adalah seperti ini: $Y = f(A, K, L)$; dimana A adalah teknologi, K adalah modal (fisik berupa mesin, tempat, dana, dll); dan L adalah tenaga kerja. Pada beberapa literatur terkini seperti Romer (1989), Jones (1996), dan Acemoglu (2001), faktor tenaga kerja dalam fungsi produksi dikategorikan ke dalam dua variabel yang berbeda, yaitu L sebagai labor atau tenaga kerja, untuk merepresentasikan sumber daya manusia dengan *skill set* keterampilan fisik dan kemampuan mengkoordinasikan tangan dan mata; dan H sebagai Human Capital untuk merepresentasikan sumber daya manusia dengan keterampilan yang lebih *complex*, yaitu mampu mengolah ide dan informasi, dan menggunakan teknologi untuk meningkatkan produktivitas (Y), yang umumnya menggunakan satuan jumlah unit output/produk yang diproduksi; atau bisa juga dalam satuan mata uang, setelah dikalikan dengan harga.

Mari kita ilustrasikan pada konteks organisasi bisnis. Misalnya ada dua organisasi bisnis yang pertama adalah Kelompok Tani Tradisional, yang kedua adalah sebuah Koo(o)perasi Modern; keduanya sama-sama mengelola sebidang lahan milik anggotanya untuk ditanam dengan pohon sengon. Pada kelompok tani tradisional pola tanam pohon sengon yang digunakan tradisional ala kebiasaan petani secara turun menurun yang kurang memperhatikan faktor nutrisi dan standar usia tanaman atau standar diameter batang pohon yang boleh atau siap ditebang. tidak ada pula standar untuk menanam kembali bibit pohon setiap penebangan pohon dilakukan. metode penanaman perawatan dan penebangan yang seperti ini membuat kelompok tersebut tidak bisa mendapatkan kartu sertifikat Pengelolaan hutan berkelanjutan seperti FSC (*Forest Stewardship Council*), sehingga harga jual kayu log dari pohon tersebut akan cenderung rendah. Selain itu, Karena anggota maupun pengurus dari kelompok tani tersebut tidak ada yang cakap dalam mengelola dan mencatat keuangan maka kelompok tersebut akan selalu menghadapi masalah dalam mengakses modal sehingga sulit untuk mengembangkan lahan olahannya ataupun mendanai biaya perawatan yang baik. Pohon-pohon tersebut pun tumbuh sendiri sesuai dengan kehendak alam hingga kualitas kayu log yang dihasilkan juga tidak terstandar. Ada yang batangnya kurus dan lempung, ada yang lebih tebal dan keras.

Sementara pada pada ko(o)perasi modern sudah ada metode perawatan sampai dengan kriteria usia dan lebar diameter pohon yang boleh ditebang dan sudah ada pula standar Penanaman kembali misalnya setiap menebang satu pohon harus ditanam kembali minimal dua bibit pohon sengan yang baru. tersebut tersebut menjadi suatu metode pertanian yang wajib diamalkan oleh sehingga koper bisa mengurus kartu fikasi hutan berkelanjutan. pengelolaan pengelolaan organ seperti tentu dapat karena tim yang dan mengelola sumber daya, baik berupa ide, informasi, lahan, bibit, kontrol kualitas, sampai pencatatan dan pengelolaan keuangan. Pada ko(o)perasi seperti ini umumnya ada peraturan yang mengandung sanksi bagi anggota yang nakal atau tidak disiplin dalam menerapkan standar pengelolaan hutan yang berkelanjutan. Pengelolaan organisasi seperti ini akan membuat ko(o)perasi tersebut lebih mudah mendapatkan kepercayaan bagi pihak lain termasuk bank maupun pendukung modal lainnya sehingga lebih besar kemungkinan Ko(o)perasi ini akan dapat meningkatkan skala bisnisnya atau tingkat produktivitasnya.

Jika kedua ilustrasi organisasi bisnis tadi kita masukkan ke dalam kerangka fungsi produksi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi Kelompok Tani Tradisional hanya memiliki faktor produksi (sumber daya) berupa Kapital (K) dalam wujud tanah atau lahan, dan juga faktor produksi berupa Labor (L) atau tenaga kerja pertanian, yang merupakan anggota dari Kelompok Tani tersebut. Sementara organisasi bisnis Ko(o)perasi Modern memiliki sumber daya berupa Kapital (K) dalam wujud tanah dan lahan; Labor (L) atau tenaga kerja pertanian yang mayoritas berasal dari anggota ko(o)perasi; Teknologi (A) berupa standar bibit, peralatan, dan metode pertanian tertentu; dan juga Human Capital (H) atau modal manusia yaitu tim manajemen yang cakap teknologi, prosedur, dan keuangan. Jika dituliskan dalam bahasa matematika, maka $Y(\text{kelompok tani}) = f(K, L)$; sementara $Y(\text{ko(o)perasi modern}) = f(A, K, L, H)$.

Berdasarkan simulasi teori produksi ini, maka dapat disimpulkan bahwa Ko(o)perasi Modern lah yang akan mampu mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi; baik dalam hal kapasitas produksi kayu log-nya, maupun omsetnya. Hal ini karena omset dihitung dari total kuantitas kapasitas produksi, dikalikan dengan harga (*Revenue = Quantity of Production x Price*). Sudahlah Kelompok Tani tersebut tentukan akan menghasilkan kapasitas produksi yang lebih rendah, harga jual yang akan diterima juga akan lebih rendah karena komoditas yang ditawarkan tidak bersertifikat. Sebaliknya, ilustrasi kasus Ko(o)perasi Modern akan menghasilkan tingkat pendapatan atau omset yang jauh lebih tinggi, karena selain kapasitas produksinya akan dapat lebih tinggi secara kuantitas, tapi juga harga yang dapat dinikmati juga lebih tinggi.

Logika dasar dari teori produksi ini sangat relevan bagi setiap organisasi bisnis, terlebih Organisasi Kewirausahaan Sosial yang harus mampu menyeimbangkan alokasi dan

penggunaan ragam jenis sumber daya untuk kepentingan keberlanjutan bisnis dan misi sosialnya. Dalam kerangka *Social Enterprise* atau Organisasi kewirausahaan Sosial, mengembangkan bisnis adalah cara untuk memperbesar dampak sosial. Dengan demikian, peningkatan produktivitas (Y) hanyalah *intermediate goal* atau tujuan perantara yang harus dilalui agar tujuan akhir berupa dampak sosial dapat dicapai. Maka dari itu, sejatinya, capaian tingkat produktivitas SE mestinya bergerak seiring sejalan dengan tingkat dampaknya. Dalam bahasa praktis, kalau omset (Y) naik, dampak sosialnya juga otomatis naik. Jika tidak seperti ini, maka model operasional organisasi tersebut mungkin belum sepenuhnya SE. Bisa jadi sekedar perusahaan yang memiliki program CSR atau praktisi *Corporate Shared Value*. Hal ini sudah diulas pada Bab 2 buku ini.

Adanya dua sisi target capaian kinerja secara bisnis dan dampak sosial ini mutlak membuat SE membutuhkan komposisi sumber daya yang lebih kompleks daripada bisnis tradisional. Bapak Bambang Ismawan, tokoh senior praktisi dan penggerak kewirausahaan sosial di Indonesia pernah berkata, “Menjadi wirausaha sukses saja sudah susah, apalagi jadi wirausaha sosial. Kalau tidak ada panggilan hati (*calling*) pasti akan sulit sekali untuk bisa konsisten menjalankan misinya”. Lantas, bagaimana komposisi sumber daya yang diperlukan SE agar bisa sukses ekspansi (*scale-up*) seperti YCAB, SOBI, Komida, Javara, kitabisa.com, atau Dompot Dhuafa? Dan bagaimana mengaksessnya?

Pada dunia investasi *start-up*, terdapat semacam keyakinan yang berlaku umum di kalangan investor modal ventura (*venture capital*), yaitu bahwa investasi yang benar itu adalah investasi pada tim alias sumber daya manusia kuncinya, bukan pada ide, atau bahkan pada aset maupun kinerja omsetnya. Mengapa?

Jangankan modal uang tunai dalam jumlah besar, hanya dipinjamkan motor bekas pun, jika diberikan pada orang yang memang ulet, maka motor bekas tersebut dapat menjadi faktor produktif yang efektif membantu seseorang meraih pendapatan. Sebaliknya, walaupun modal sudah disediakan sampai milyaran rupiah, tapi dikelola oleh tim yang lemah, uang tersebut dapat menguap begitu saja dan tak berhasil memicu terciptanya pendapatan yang lebih besar. Hal inilah yang membuat kami memulai diskusi seputar sumber daya ini dengan Sumber Daya Manusia.

Box 4: Bagaimana Seharusnya Peran Pendidikan Tinggi dalam Mendorong Kemajuan SE?

Dunia pendidikan, utamanya pendidikan tinggi sebenarnya dihadapkan pada suatu tantangan baru yang mempertanyakan nilai dan makna fundamental dari sebuah ijazah atau gelar sarjana (Pendoley, 2013). Apakah dengan diperolehnya ijazah dan gelar sarjana, seorang mahasiswa mampu memiliki tujuan hidup yang jelas dan bermakna, tidak hanya bagi dirinya tapi juga bagi orang lain?

Kewirausahaan sosial dapat menjadi suatu mata kuliah atau program yang membantu memberikan arah atau “sense of purpose” kepada para mahasiswa yang belajar di universitas karena pada dasarnya kewirausahaan sosial tidak hanya mempertanyakan soal apa yang saat ini diminati oleh mahasiswa dan apa yang memotivasi mahasiswa tersebut masuk ke jurusan yang ia pilih atau minati. Kewirausahaan sosial mempertanyakan misi apa yang mendorong mahasiswa mempelajari suatu bidang ilmu dan apa manfaatnya untuk mahasiswa tersebut di kehidupan nyata dan bagi masyarakat.

Untuk menjawab kritik dan pertanyaan tersebut, beberapa universitas di dunia terutama di Amerika Serikat dan Inggris telah menyelenggarakan berbagai program dan kegiatan untuk untuk mengembangkan kegiatan kewirausahaan sosial.

Di Amerika Serikat, sekitar 23 Universitas disana telah mengembangkan berbagai program untuk mengembangkan kewirausahaan sosial (Burke, 2019). Di Inggris, beberapa universitas terkemuka juga telah mengembangkan berbagai program kewirausahaan sosial yang mungkin dapat ditiru oleh berbagai universitas di Indonesia.

Secara umum kegiatan atau program universitas di Amerika Serikat dan Inggris dalam pengembangan kewirausahaan sosial dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Pembukaan program dan mata kuliah Kewirausahaan Sosial pada Jenjang Sarjana
2. Pembukaan program dan mata kuliah Kewirausahaan Sosial pada Jenjang Pascasarjana
3. Pendirian Pusat Studi terkait Kewirausahaan Sosial
4. Pemberian Beasiswa

Tabel 6. Program Kewirausahaan Sosial pada 23 Universitas di Amerika Serikat

Universitas	Deskripsi
Program Sarjana /Mata kuliah Kewirausahaan sosial	
University of Oxford	3 Mata kuliah pilihan terkait kewirausahaan sosial: Kewirausahaan sosial internasional, inovasi dan kewirausahaan sosial.
Duke University	Program sarjana dalam bidang inovasi dan kewirausahaan dengan konsentrasi: - <i>Social Innovation</i> - <i>Performance and Social Change</i> - <i>Video for Social Change</i> - <i>The Short Audio Documentary</i> - <i>Music and Social Entrepreneurship</i> - <i>Leading as a Social Entrepreneur</i> - <i>Social Entrepreneurship in Action</i>
University of California-Berkeley	Mahasiswa sarjana di UC-Berkeley juga dapat mengakses mata kuliah terkait kewirausahaan sosial di Haas School of Business , seperti mata kuliah filantropi: <i>A Cross-Cultural Perspective , Topics in Nonprofit Management, Corporate Responsibility, dan Entrepreneurship to Address Global Poverty.</i>
Northwestern University	Untuk mahasiswa sarjana, universitas ini menawarkan peminatan dalam kebijakan sosial.
University of Michigan	Center for Social Impact dari universitas ini menawarkan berbagai mata kuliah terkait kewirausahaan sosial untuk mahasiswa sarjana dan parcasarjana. Untuk program sarjana, mata kuliah yang ditawarkan adalah - <i>Fundraising and the Arts</i> - Pengantar Organisasi Nirlaba (<i>Introduction to Nonprofits</i>) - Desain Perubahan (<i>Change by Design</i>)
Babson College	Universitas ini menawarkan mata kuliah terkait kewirausahaan bagi mahasiswa program sarjana seperti: - <i>Crowdfunding</i> - <i>Culture, Society, and Entrepreneurship in Developing Economies</i> - <i>Social Responsibility through Eco-Enterprise in Turkey, dan</i> - <i>Social Entrepreneurship by Design.</i>
University of Colorado at Boulder	Sarjana dari UC-Boulder dapat memperoleh sertifikat dalam bidang Socially Responsible Enterprise. Adapun mata kuliah terkait kewirausahaan sosial yang tersedia adalah: <i>Business Solutions for the Developing World; Learning through Service; Integrated Reporting for Socially Responsible Strategies, dan Geographies of Global Change.</i>
Boston College	Boston College menawarkan program peminatan kewirausahaan dan dalam konsentrasi tersebut mereka dapat mengambil bidang Inovasi Sosial dan Kewirausahaan.

Universitas	Deskripsi
New York University	Mahasiswa sarjana di NYU dapat ikut serta dalam seri mata kuliah <i>social impact</i> yang dilaksanakan pada Leonard N. Stern School of Business yang terdiri dari: - <i>Business and Its Publics</i> - <i>Organizational Communications and Its Social Context</i> - <i>Law, Business, and Society</i> - <i>Professional Responsibility</i>
American University	Kogod School of Business menawarkan peminatan: - <i>Social Entrepreneurship</i> - <i>Nonprofit and Social Entrepreneurship</i> - <i>Nonprofit and Social Entrepreneurship and Strategy</i>
Program pascasarjana / Mata kuliah Kewirausahaan sosial	
Duke University	Program MBA bidang kewirausahaan sosial pada Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE)-The Fuqua School of Business
Yale University	Yale School of Management menawarkan Program on Social Enterprise (PSE) yang secara komprehensif mengajarkan organisasi nirlaba, kewirausahaan sosial dan kewirausahaan sosial pada sektor publik.
Stanford University	Stanford Graduate School of Business, menawarkan Certificate in Public Management and Social Innovation dalam program MBA ataupun Master of Science programnya.
University of California-Berkeley	Pada Berkeley Haas School of Business, mahasiswa program MBA dapat mengambil peminatan tanggung jawab sosial (Corporate Social Responsibility), Energy and Clean Technology, atau Kepemimpinan di sektor sosial (Social Sector Leadership).
Northwestern University	Kellogg School of Management juga menawarkan: - <i>Public Economics for Business Leaders</i> - <i>Federal Policy</i> - <i>Leading Mission-Driven Enterprises</i> - <i>Sustainability Reporting and Analysis</i> - <i>Microfinance and the Role of Financial Institutions in Development</i> - <i>Medical Technologies in Developing Countries</i>
Harvard University	Program Kewirausahaan Sosial di Harvard Business School menawarkan mata kuliah seperti: Kewirausahaan Sosial dan Social Innovation Lab.
University of Michigan	Center for Social Impact dari universitas ini menawarkan berbagai mata kuliah terkait kewirausahaan sosial untuk mahasiswa sarjana dan pascasarjana. Adapun mata kuliah yang ditawarkan dalam program pascasarjana mereka adalah: - <i>Social Entrepreneurship and Innovation</i> - <i>Nonprofit and Public Management</i> - <i>Advocacy and Social Change</i> - <i>Public Policy and Social Impact Law</i> - <i>Corporate Responsibility and Ethics</i> - <i>Nonprofit Finance, Fundraising, and Development</i>

Universitas	Deskripsi
Cornell University	Cornell Institute for Public Affairs juga menawarkan konsentrasi dalam bidang Manajemen Organisasi Publik dan Nirlaba yang menawarkan berbagai mata kuliah seperti <i>Nonprofit Finance and Management</i> dan <i>International Public and NGO Management</i> .
Babson College	Program MBA universitas ini menawarkan konsentrasi dalam bidang kewirausahaan. Selain itu, universitas ini juga memiliki The Lewis Institute, suatu program yang didekasikan untuk mendorong kolaborasi bagi program yang mendorong perubahan sosial. Social Innovation Lab universitas ini juga berusaha untuk mengakselerasikan <i>works to accelerate progress toward long-term social solutions by providing participants with a space to create and test ideas</i> .
University of Colorado at Boulder	The Leeds School of Business di UC-Boulder menawarkan mahasiswa MBA mata kuliah Social Entrepreneurship in Emerging Markets
Boston College	Boston College menawarkan program master's in social work: Social Innovation and Leadership Program. Mata kuliah ini tidak hanya bersifat teori melainkan praktek langsung membuat prototype dan tugas pada laboratorium inovasi sosial.
New York University	NYU menawarkan program pasasarjana dalam bidang Master of Public Administration dalam bidang Public Nonprofit Management and Policy atau MBA dalam bidang Social Innovation and Impact
Carnegie Mellon's Institute for Social Innovation	Universitas ini menawarkan mata kuliah melalui Heinz College berupa: - <i>Innovating for Underserved Communities: Field Research Basics</i> - <i>Design and Policy for Humanitarian Impact</i> - <i>Social Innovation Incubator</i> - <i>Economics of Development</i> - <i>Foundations of Social Innovation and Enterprise</i>
American University	Program Master of Arts in Social Enterprise di School of International Service
Indiana University of Bloomington	Kelley School of Business menawarkan kekhususan Kewirausahaan Sosial dengan mata kuliah seperti: Classes such as Social Entrepreneurship, Sustainability, GLOBASE: Business Leadership/Social Outreach, The Nonprofit and Voluntary Sector, and Fund Development for Nonprofits
American Jewish University	MBA dalam bidang Non Profit Management dengan kekhususan Kewirausahaan Sosial dengan berbagai mata kuliah seperti: - <i>Social Entrepreneurship: Vision, Design, Evaluation</i> - <i>Managerial Finance in Nonprofit Organizations</i> - <i>Public Policy, Law, and Taxation</i> - <i>Cause Marketing and Communications</i> - <i>The Art and Science of Planned Giving</i>
Pepperdine University	Master of Arts in Social Entrepreneurship and Change
University of Stirling	Master of Science dalam bidang Social Enterprise
London School of Economics	Master of Science in Social Inovation and Entrepreneurship dan Executive MSc Social Business and Entrepreneurship
University of Oregon	Master of Nonprofit Management

Universitas	Deskripsi
University of San Diego	Master of Arts in Social Innovation.
Goldsmiths, University of London	Master of Arts in Social Entrepreneurship.
University of Northampton	Master of Arts in Social Innovation
University of Southern California	Master of Science in Social Entrepreneurship at The Marshall School of Business yang menawarkan mata kuliah: - <i>Accounting Concepts and Financial Reporting</i> - <i>Marketing Management</i> - <i>Strategic Formulation for Competitive Advantage</i> - <i>Corporate Finance</i> - <i>Investing in Impact Ventures</i> - <i>Cases in Feasibility Analysis</i> - <i>Social Entrepreneurship: Design, Develop, and Deliver</i> - <i>Social Innovation Design</i> - <i>Social Entrepreneurship</i>
Sheffield Hallam University Faculty of Sheffield Business School	Program pascasarjana dan MBA dalam bidang Cooperative Leadership and Social Entrepreneurship
Pusat Studi	
Oxford University	Skoll Centre for Social Entrepreneurship
Duke University	Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE)-The Fuqua School of Business
Cornell University	Center for Transformative Action
University of Michigan	Center for Social Impact
Boston College	Center for Social Innovation (CSI)
Georgetown University	The Beeck Center of Social Impact + Innovation
Babson College	The Lewis Institute
Carnegie Mellon University	Carnegie Mellon's Institute for Social Innovation
Goldsmiths, University of London	Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship (ICCE)
Coventry University	Coventry University (CU) Social Enterprise
Beasiswa	
University of Oxford	5 Beasiswa penuh untuk mahasiswa MBA dalam bidang inovasi sosial melalui Skoll Centre for Social Entrepreneurship.
New York University	NYU memiliki Yayasan Catherine B. Reynolds Foundation Program dalam bidang Social Entrepreneurship, yang menawarkan beasiswa bagi sarjana, workshop, dan semua sumber daya untuk individu.

Sumber: (50 Postgraduate Courses for Social Enterprise in the United Kingdom, 2020; Burke, 2019)

Lalu bagaimanakah dengan universitas-universitas di Indonesia. Secara umum, semangat mengembangkan kewirausahaan telah muncul di berbagai Universitas di Indonesia. Berikut adalah program-program yang ditawarkan berbagai Universitas tersebut:

Tabel 7. Program Kewirausahaan Sosial pada Universitas di Indonesia

Program	Universitas	Deskripsi
Program sarjana /Mata kuliah Kewirausahaan sosial	Prasetya Mulya	Mata kuliah kewirausahaan sosial
	Institut Pertanian Bogor	Mata kuliah pilihan kewirausahaan sosial
	Ciputra	Mata kuliah inovasi sosial
Program pascasarjana / Mata kuliah Kewirausahaan sosial	Prasetya Mulya	Mata kuliah kewirausahaan sosial Mata kuliah kelas inovasi sosial
	Sanata Dharma	
Pusat Studi	Universitas Indonesia	Usaha Kecil dan Menengah (UKM Centre)
	Universitas Gadjah Mada	Institute of Research and Social Contribution.
	Universitas Bina Nusantara	Center for Innovation and Entrepreneurship
Pengabdian Masyarakat	Universitas Padjadjaran	Pendirian <i>Social Enterprise support community</i> yang disebut <i>Local Enabler</i> .
	Universitas Atma Jaya	Pengabdian masyarakat, UKM, Desa Binaan
Kompetisi	Universitas Gadjah Mada	ASEAN Youth Socialpreneurship Program (AYSPP) dan the Competition and Expo of Youth Sociopreneur (Soprema)
Pelatihan	Universitas Indonesia	Social Enterprise Bootcamp in partnership with the DBS Foundation
	Sanata Dharma	Green Entrepreneurship Training (GET)
	Universitas Bina Nusantara	Kursus singkat dalam <i>Design Thinking</i> untuk Inovasi Sosial
	Mercubuana Yogyakarta	Pembelajaran online Sekolah Ko(o)perasi Indonesia (Sekopia)

Sumber: (The British Council, 2018)

4.1 Berbagai Jenis Akses Sumber Daya Manusia (SDM)

Pada buku sebelumnya - Berani Jadi Wirausaha Sosial - terdapat sebuah segmen yang membahas soal *purpose* atau tujuan atau panggilan hidup (*calling*) yang secara umum dimiliki oleh para pendiri (*founders*) SE. *Purpose* atau tujuan ini adalah energi utama yang membuat daya tahan (*endurance*) mereka bisa begitu hebat dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada dalam perjalanan untuk mencapai target dampak sosial yang dicita-citakan. Dalam 4 tahun terakhir, muncul contoh-contoh kasus baru yang semakin memvalidasi hal ini.

Sebut saja Rubby Emir, founder kerjabilitas.com yang memiliki adik kandung seorang *down syndrome*; Mohammad Adhika Prakoso founder Kopi Tuli yang juga seorang teman tuli yang ratusan kali mengalami penolakan lamaran kerja sehingga harus menciptakan lapangan kerja untuk dirinya sendiri dan komunitasnya. Theo Danuri yang dirinya sendiri dulu juga pemakai narkoba yang kini punya energi besar untuk memberdayakan mantan pecandu narkoba untuk bisa kembali berfungsi produktif di tengah masyarakat dengan membuat kacamata fashion dan mempromosikan gerakan #lawandengankarya.

Begitu pula dengan Aling Nurnaluri, founder Salam Rancage, yang pernah mengalami pengalaman spiritual ketika dirinya jatuh sakit dan sempat koma, sehingga ingin menggunakan kesempatan kedua dalam hidupnya untuk memberdayakan masyarakat kecil sekaligus merawat lingkungan dengan menyulap sampah kertas menjadi produk-produk kerajinan seperti rotan yang berkualitas ekspor. Atau Azalea Ayuningtyas founder Duanyam, alumni Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Harvard, yang dalam liburannya ke Flores justru tersentak prihatin melihat kondisi ibu-ibu dan anak-anak disana yang kekurangan gizi, namun juga terpesona dengan keterampilan ibu-ibu lokal tersebut menganyam daun kering palmira. Akhirnya Ia dan dua sahabatnya pun mendirikan Duanyam.

Fakta empiris ini menjadi satu landasan kuat bahwa untuk konteks SE, unsur *human capital* (H) bukan hanya terletak pada ciri kecakapan intelektual dalam menganalisa dan merangkai solusi atas suatu permasalahan yang kompleks, tapi juga terdapat ciri terkait kecakapan emosional atau bahkan spiritual terkait adanya tujuan hidup atau *purpose* yang jelas, yang membuat visi organisasi tidak dapat dipisahkan dari visi kehidupan pribadinya. Untuk itu penting sekali bagi SE untuk merekrut sumber daya manusia yang

juga memiliki tujuan atau paling tidak, menyukai/kagum dengan tujuan SE tersebut; tanpa dikelilingi oleh anggota tim yang juga merangkul misi yang sama, tak jarang para *founders* menjadi pribadi yang kesepian.

Sebelum kita membahas soal karakteristik sumber daya manusia yang diperlukan untuk mendukung misi SE untuk memperbesar dampaknya, ada baiknya kita mengingat kembali jenis-jenis SDM berdasarkan kategori skema kompensasinya:

1. **SDM relawan (*volunteers*)**, yaitu kategori SDM yang tidak perlu diberi upah atau gaji. Pada beberapa skema relawan tertentu, ada yang memberikan tunjangan transportasi. Jadi walaupun tidak digaji, setidaknya relawan tidak perlu mengeluarkan ongkos dari kantong pribadi untuk pergi dan pulang ke *basecamp* atau kantor SE.
2. **SDM semi-relawan**, yaitu kategori SDM yang diberi kompensasi atau insentif tertentu, namun dengan skema yang lebih ringan atau lebih rendah dari tingkat gaji/kompensasi yang umum berlaku di pasaran untuk cakupan tugas dan beban tanggung jawab jabatan tertentu. Contohnya adalah skema *No work No Pay* dimana insentif dibayarkan per kegiatan atau per jam saja; atau skema *success fee* atau komisi dimana SDM yang membantu akan diberikan kompensasi hanya jika ia berhasil membantu mendatangkan pendapatan bagi SE.
3. **SDM profesional**, yaitu kategori SDM yang diberi kompensasi sesuai dengan tingkat gaji, bonus, asuransi, dan tunjangan lain yang umum diberikan perusahaan kepada SDM-nya sesuai dengan beban tugas, resiko, dan tanggung jawabnya.

Berikutnya adalah penting untuk juga mengetahui jenis-jenis SDM berdasarkan jenis kontrak atau hubungan kerjanya:

1. **Pegawai tetap**, adalah sumber daya manusia yang telah melalui proses seleksi tersendiri dan direkrut untuk menjalankan peran dan tugas sesuai dengan jabatan tertentu, yang kemudian diberi insentif atau kompensasi berupa gaji tetap per bulan, dan insentif lainnya seperti asuransi BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, bonus kinerja, tunjangan transportasi, dan tunjangan lain-lain yang pemberiannya disesuaikan dengan kemampuan dan kebijakan masing-masing organisasi. Dalam praktik di era teknologi seperti ini, pola umumnya kini perusahaan hanya mau mengangkat pegawai tetap setelah terbukti memiliki kapasitas yang dibutuhkan dan bisa menjadi aset strategis (*human capital*) untuk mendukung pengembangan usaha perusahaan. Khusus untuk konteks SE, orang dengan jabatan *community engagement* merupakan salah

satu posisi yang penting dan perlu dijadikan bagian dari struktur organisasi intinya.

2. **Pegawai tidak tetap**, adalah sumber daya manusia yang juga telah melalui proses seleksi tertentu, hanya pada umumnya tidak seketat pada saat seleksi pegawai tetap, karena tugas yang dibebankan umumnya adalah tugas-tugas repetitif atau banyak unsur pengulangan, namun tak jarang juga membutuhkan keahlian khusus yang mengandalkan ketelitian mata dan keterampilan tangan (*labor*). Skema ini juga umum digunakan karena pekerjaan yang perlu diselesaikan oleh SDM ini tidak bersifat rutin (hanya dibutuhkan untuk pekerjaan membangun dalam periode 3 bulan dalam 1 tahun); atau, tidak bersifat *full time* (hanya membutuhkan kurang dari 8 jam kerja per hari); atau juga, ruang lingkup tugasnya sangat spesifik sehingga bisa dipisah menjadi suatu aktivitas tersendiri dan dengan kompensasi yang disesuaikan dengan output kerjanya.

Apabila pegawai tetap umumnya diberi insentif berupa gaji, pegawai tidak tetap umumnya diberi kompensasi berupa *upah harian* (seperti tukang bangunan), *upah per kilo* (seperti tenaga pendukung produksi untuk mengupas atau mengiris bawang, singkong, dll), *upah borongan* (seperti penenun yang dikirimkan beberapa gulung benang ke rumahnya, untuk kemudian dibayar per lembar kain yang jadi). Pegawai tidak tetap ini memang lebih rentan terhadap ketidakstabilan pendapatan, karena jika ia sakit dan tidak bisa kerja, maka jumlah hari yang bisa dikalikan dengan upah per harinya menurun. Umumnya juga tidak ada pihak yang mengedukasi dan mendampingi agar mereka melindungi diri mereka sendiri dengan asuransi wajib. Namun, pegawai tidak tetap ini memang masih umum ditemukan, khususnya di sektor informal di bisnis skala UMKM. Selain karena kemampuan bisnis pada umumnya masih terbatas untuk merekrut dan membayar pegawai tetap, juga karena masih begitu banyaknya pengangguran di Indonesia dengan tingkat pendidikan yang tergolong rendah (ingat bahwa rata-rata lama sekolah orang Indonesia sekitar 8 tahun, atau belum lulus SMP).

3. **Pegawai subkontrak**, adalah sumber daya manusia yang ditempatkan dan bekerja di suatu tempat kerja perusahaan tertentu, namun bukan merupakan pegawai dari perusahaan tersebut, melainkan merupakan pegawai dari perusahaan vendor atau penyedia layanan tertentu yang dikontrak oleh perusahaan pengguna jasanya. Hal ini karena tuntutan persaingan menekan setiap perusahaan yang ingin tetap unggul bisa menghadirkan tawaran barang dan jasa dengan harga yang kompetitif, sehingga banyak perusahaan hanya ingin merekrut langsung pegawai yang berhubungan erat dengan aktivitas

kunci dari bisnisnya, atau yang mendukung kepentingan strategis perusahaan. Aktivitas rutin namun tidak berkaitan langsung dengan bisnis, seperti tenaga keamanan (satpam), cleaning Service, pengelolaan parkir, bahkan administrasi keuangan yang bersifat supporting (pendukung), sudah mulai di sub-kontrakkan. Adanya skema pegawai sub-kontrak ini membuat arena pasar tenaga kerja menjadi cukup kompleks. Mari kita ilustrasikan.

Perusahaan A bergerak dibidang jasa perbankan memiliki banyak kantor sehingga membutuhkan cukup banyak tenaga satpam dan cleaning Service. Untuk mengisi kebutuhan ini, perusahaan A tidak mau pusing melakukan seleksi satpam atau tenaga kebersihan, sehingga mereka melakukan lelang atau tender untuk ke seleksi perusahaan vendor yang bisa membantu mereka dengan layanan security dan cleaning Service. Dari misalnya 10 perusahaan calon vendor, terpilihlah perusahaan C. Perusahaan C ini memiliki database tenaga satpam dan tenaga cleaning Service yang rekam jejak konsernya sudah dicatat okeh perusahaan C, tapi, tenaga satpam atau cleaning Service ini juga bukan merupakan pegawai tetap dari perusahaan C, melainkan lebih kepada mitra (seperti Driver gojek) atau pegawai kontrak juga. Tenaga-tenaga tersebut, umumnya baru dikontrak (misalnya per tahun) oleh Perusahaan C setelah mendapatkan kepastian bahwa perusahaannya memenangkan tender atau lelang pekerjaan dari perusahaan A.

Dengan demikian, perusahaan C ini juga merupakan pengelola “pegawai kontrak”. Inilah maksud dari istilah “sub-kontrak”, yaitu untuk menjelaskan peran perusahaan C sebagai pemilik kontrak pekerjaan bernilai besar dengan suatu perusahaan pengguna, dan kemudian berdasarkan kontrak tersebut mereka mengeluarkan kontrak-kontrak eceran ke masing-masing mitra tenaga profesi yang sudah ada di basis data mereka. Pada kasus-kasus tertentu, ada pula yang melakukan rekrutmen baru setelah mendapatkan kontrak besar tersebut.

4. **Pegawai magang**, adalah pegawai tidak tetap dalam masa kerja yang pendek (umumnya 3 bulan) yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi dalam rangka belajar praktik kerja, mengamalkan ilmu dan keterampilannya dari dunia kelas belajar, ke dunia kerja yang nyata. Beberapa perusahaan menyediakan kompensasi berupa honor kepada pegawai magang ini, namun yang lebih umum adalah hanya menyediakan uang makan dan transportasi harian saja.
5. **Pegawai dalam masa percobaan**, yaitu pegawai yang dikontrak langsung oleh perusahaan dalam masa kerja tertentu sebagai periode percobaan atau bagian dari tahapan seleksi yang harus dilalui sebelum pegawai tersebut diangkat

atau dinaikkan tingkatnya sebagai pegawai tetap. Umumnya terdapat benefit atau insentif tertentu yang tidak didapatkan oleh pegawai masa percobaan ini. Misalnya, gajinya baru 80% dari gaji pokok pegawai tetap, dan belum didaftarkan perusahaan ke BPJS Kesehatan atau BP-ketenagakerjaan.

6. **Konsultan atau tenaga ahli pendukung**, adalah tenaga dengan keahlian di area spesifik tertentu yang dapat membantu perusahaan menyelesaikan tugas tersebut. Sebagai contoh, konsultan pembuat dan pengelola website, konsultan pengelola konten media sosial, konsultan yang membantu perusahaan membuat prospektus bisnis atau rencana usaha yang ditujukan untuk mengakses modal atau menjual perusahaan, atau konsultan akuntansi dan jasa keuangan lainnya seperti perpanjangan, konsultan ahli sertifikasi yang dapat membantu perusahaan mendapatkan sertifikasi standar mutu tertentu, konsultan perizinan, atau konsultan yang membantu perusahaan membuat Standar Operasional dan Prosedur bagi perusahaan. Tenaga ahli ini dapat dikontrak dalam jangka waktu tertentu, dari beberapa bulan, tahun, sampai multi-tahun. Bergantung pada konteks kebutuhan perusahaan atau organisasi. Umumnya, konsultan ini dibayar dengan skema *project-based* atau ada juga yang mengkontrak dengan honor konsultan per bulan untuk beberapa bulan tertentu.
7. **Konsultan atau tenaga ahli Mitra**, adalah konsultan atau tenaga ahli pendukung yang tidak dibayar dengan skema insentif jasa konsultan pada umumnya, melainkan lebih melalui skema kolaborasi atau kemitraan. Sebagai contoh, misalnya ada perusahaan ahli teknologi informasi dan digital membantu sebuah SE untuk membuat aplikasi yang canggih untuk memonitor kinerja dan perubahan kehidupan pada mitra *beneficiaries*-nya. Sebagai timbal balik, SE memasang logo perusahaan IT tersebut di media sosial maupun di website SE tersebut untuk mempublikasikan jasa atau bantuan dari perusahaan IT tersebut kepada mereka.

Adapula yang melakukan kolaborasi *co-branding*. Sebagai contoh, misalnya sebuah SE yang memproduksi anyaman kerajinan tangan ingin meningkatkan kualitas desain dari produk-produknya agar bisa lebih laris dipasaran dengan nilai tinggi. Namun kondisi SE yang masih *start-up*, belum mampu merekrut desainer handal sebagai pegawai ataupun membayarnya sebagai konsultan, maka SE tersebut dapat menawarkan atau mengajukan proposal kolaborasi berupa *co-branding*; yaitu dimana desainer tersebut diminta membuat beberapa artikel desain produk, yang pada label merek di produk khusus tersebut akan tertulis nama desainernya juga (contoh dengan nama samaran:

ANYAMAN by Sifulan). Adapun dari hasil penjualan produk-produk khusus tersebut, bisa juga diberikan semacam royalti atau komisi kepada desainer yang bermitra.

8. **Mitra Bisnis atau Mitra Organisasi**, adalah sumber daya manusia yang memiliki hubungan afiliasi dengan sebuah perusahaan atau organisasi (termasuk SE). SDM ini tentunya merupakan *Human Capital* yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan juga jaringan (akses) yang dapat memperkuat perkembangan perusahaan atau SE tersebut. Seorang SDM yang menjadi mitra bisnis ini biasanya memiliki peran rutin yang berkelanjutan dengan organisasi - setidaknya dalam jangka waktu perjanjian atau masa tugas tertentu. Misalnya, diberi jabatan sebagai penasihat, konsultan mitra resmi (*official consulting partner*), *official designers*, dan lain-lain.

Adapun untuk bisa menjalin hubungan sedalam ini tentunya terdapat proses yang susah-susah gampang, karena ada rasa saling percaya dan kesamaan visi yang perlu dibangun terlebih dulu. Organisasi SE di bidang keuangan mungkin memerlukan nama-nama besar untuk boleh dipublikasikan sebagai penasihat atau pengawas mereka dalam rangka membangun kepercayaan masyarakat dan juga calon mitra investor lainnya. SE di bidang kerajinan mungkin bisa mempertimbangkan untuk bermitra dengan desainer dan juga terkenal untuk menaikkan *brand image* dari produknya; namun tentunya sang desainer juga tidak ingin *image-nya* malah menjadi turun jika terpublikasi mendukung gerakan atau misi organisasi tertentu. Adapun media publikasinya bisa di website, company profile, ataupun media sosial.

Pola praktik kemitraan SDM ini juga bersifat beragam. Ada yang semi-relawan dengan skema barter publikasi saja, ada yang dengan tambahan perjanjian bagi hasil atau komisi penjualan, ada pula yang menyediakan kompensasi honor per sesi diskusi atau rapat. Untuk konteks SE dengan tipe *integrated model* dimana komunitas *beneficiaries* sebagai mitra produksi atau pemasok, SDM mitra juga bisa berasal dari kalangan tokoh pemimpin atau sosok berpengaruh (*change agent*) dari komunitas *beneficiaries*, sebagai *Human Capital* untuk membantu kita memberdayakan anggota komunitas *beneficiaries* lainnya (yang umumnya merupakan *Labor*). Hal ini penting untuk melancarkan proses pemberdayaan, dimana umumnya selalu dibutuhkan dukungan dan ajakan dari kalangan *beneficiaries* sendiri untuk mengajak teman-temannya berubah *pola pikir*, memperbaiki pola kerja, dan mengikut standar kualitas produk atau komoditas yang diharapkan oleh SE. Adapun SDM *change agent* lokal tersebut, dapat diberi status khusus, atau mungkin juga insentif honor atau

komisi yang sesuai. Lagi-lagi, semuanya disesuaikan dengan misi, target, dan kemampuan organisasi.

9. **Relawan**, adalah sumber daya manusia yang bersedia membantu tugas-tugas khusus tertentu untuk mendukung misi sebuah organisasi tanpa diberi insentif honorarium apalagi gaji. Umumnya, organisasi membuka kesempatan untuk menjadi relawan dengan mengemas kesempatan tersebut sebagai kesempatan belajar dan mendapatkan pengalaman yang bermakna. Daftar tugas yang diberikan (dan dipublikasikan pada saat rekrutmen) juga umumnya spesifik dan terbatas. Misalnya, relawan untuk menjadi pencerita atau pendongeng bagi anak-anak di kemah pengungsian korban gempa, relawan koki, relawan pengajar atau pelatih di daerah-daerah terpencil, relawan logistik yang membantu distribusi bantuan ke berbagai titik lokasi dan kelompok masyarakat, sampai relawan promosi bahkan *buzzer* media sosial. Sebagian organisasi menyiapkan konsumsi, biaya transportasi, dan perlengkapan kerja untuk relawannya (name tag, kaos, alat tulis, ransel, dll). Pada masa pandemi ini, kesempatan menjadi relawan tenaga kesehatan juga ditawarkan oleh beberapa organisasi, dan juga relawan logistik yang mengurus pendistribusian donasi-donasi Alat Pelindung Diri dan Masker ke berbagai rumah sakit atau komunitas masyarakat tertentu.
10. **Mentor**, adalah sumber daya manusia yang sudah lebih berpengalaman, memiliki keahlian yang relevan, dan punya jaringan yang lebih luas, sehingga bisa membimbing para *founders* startup atau UMKM (*termasuk SE*), khususnya untuk mencari jalan keluar atau solusi dalam menghadapi berbagai kendala strategis dan juga untuk bisa sukses menangkap peluang tertentu. Mentor ada yang diberi posisi formal pada perusahaan (misalnya sebagai komisaris, dewan pembina, atau dewan penasihat), tapi ada juga yang informal (seperti hubungan kakak adik atau orang tua dengan anak). Apapun status formalitas hubungannya, yang pasti *founders* SE sangat direkomendasikan untuk memiliki mentor. Mentor dapat lebih dari 1 orang, disesuaikan dengan latar belakang keahlian dan pengalamannya. Adapun sosok yang layak dilamar sebagai mentor umumnya merupakan pribadi yang sibuk, sehingga setiap *founders* SE juga sebaiknya menyiapkan *premise of change* beserta perencanaan bisnis dan arah organisasi yang matang sebelum meminta seseorang untuk menjadi mentornya.

Berdasarkan pengamatan pada beberapa Organisasi Kewirausahaan Sosial atau *Social Enterprise* di Indonesia, lagi-lagi kekuatan dan kejelasan visi dan misi atas suatu dampak sosial tertentu merupakan faktor menarik tersendiri bagi berbagai SDM handal (*human capital*) untuk mau bergabung dan berkembang

bersama SE. Namun tentunya bukan itu saja, publikasi digital atas gerakan atau implementasi aktivitas bisnis dan dampak sosialnya, tampilan media sosial, dan juga laporan dampak (jika ada) dapat membantu sebuah SE mendapatkan dukungan dari SDM handal dengan ragam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasinya.

Terkait rekrutmen atau menjajaki kemitraan SDM, umumnya jalur referensi atau rekomendasi (*close recruitment*) akan menjadi jalur pertama yang dicoba terlebih dulu, khususnya apabila SDM yang dibutuhkan tidak banyak (kurang dari 10 orang, misalnya). Publikasi kesempatan kerja atau berkarya dapat dilakukan apabila jumlah SDM yang dibutuhkan cukup banyak. Visi, lokasi kerja, daftar tugas atau *job description* yang rinci, kriteria pelamar (umur, pendidikan, skill menggunakan software tertentu), serta paket kompensasi yang ditawarkan adalah hal dasar yang perlu disiapkan sebelum menyebarkan. Sementara untuk membuat proses seleksi berjalan efektif, SE dapat merancang tugas yang berkaitan dengan keperluan organisasi, untuk dikerjakan pelamar jika ingin masuk ke tahap selanjutnya.

Adapun bagi organisasi SE, sangat direkomendasikan untuk memiliki mentor atau penasihat yang sudah lebih berpengalaman dan memiliki akses - agar dapat membantu *founders* untuk membuat prioritas, menyusun struktur organisasi yang pas, dan membantu memberi arahan dan koridor fokus kegiatan yang jelas, sehingga SE-nya dapat dikelola dengan lebih terarah dan sesuai dengan *premise of change* yang ingin diwujudkan. Jadi, sebelum merekrut tim selain tim inti di tingkat *co-founders*, ada baiknya SE menjajaki kemungkinan beberapa pihak yang sudah lebih senior untuk menjadi mentor. Setelah itu, melalui akses dari mentor, join komunitas, atau melalui acara seminar dan forum diskusi, SE dapat secara bertahap melakukan rekrutmen untuk penambahan SDM baru, khususnya setelah menelaah pola pekerjaan atau tugas yang penting untuk dikerjakan namun terbengkalai.

Melalui proses telaah atau evaluasi tersebut, organisasi (termasuk SE) dapat mengukur jumlah SDM yang dibutuhkan, menentukan jenis kontrak atau hubungan kerja yang sesuai dengan target dan kemampuan finansial organisasi (apakah program calon pegawai tetap, konsultan, dan relawan); baru kemudian mengalokasikan anggaran baru yaitu, dll. Terakhir, sampai akhirnya mengalokasikan anggaran untuk SDM baru tersebut, dan kemudian rincinya, berapa orang yang akan direkrut dengan skema profesional, berapa yang semi-relawan, berapa yang relawan, dan berapa yang akan dilamar atau ditawarkan skema mitra bisnis.

Box 5: Pentingnya Mentor bagi Keberlanjutan Operasional Kerjabilitas.com

“Menjadi wirausaha sukses itu sulit, apalagi menjadi wirausaha sosial”, itulah ungkapan dari Bapak Bambang Ismawas selaku sosok senior dalam Gerakan Kewirausahaan Sosial tanah air. Teori dari buku dapat saja memberikan strategi ini dan itu, tapi masalahnya, ragam problematika di lapangan seringkali bersifat unik dan ruwet, bahkan terkadang, saking ruwetnya, sampai menemukan akar masalahnya saja sudah sulit.

Hal tersebut juga terjadi pada kerjabilitas.com – didirikan oleh LSM Saujana - yang memfokuskan layanannya bagi pencari kerja dari kalangan penyandang disabilitas. Begitu banyak sumber daya yang mereka lakukan, bukan hanya untuk mengedukasi kalangan perusahaan agar memenuhi kewajiban 1% karyawan dari penyandang disabilitas sesuai amanah UU no.8 tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, tapi juga untuk memberdayakan para penyandang disabilitas dalam membangun rasa percaya diri untuk bekerja, dan juga mengedukasi mereka dengan keterampilan dasar seperti cara menulis *Curriculum Vitae* yang baik, menulis surat lamaran kerja, dan lain sebagainya. Saat ini kerjabilitas.com sudah masuk ke usia-nya yang ke-6 dan menurut pengakuan mereka, kerjabilitas.com masih bisa bertahan dalam situasi *growing pain*. Bertumbuh, namun lebih lambat dari harapan, dan masih terus berupaya agar bisa mencetak profit secara stabil.

Dari wawancara yang kami lakukan, Tety Sianipar, cofounder dan CTO kerjabilitas.com mengungkapkan bahwa mereka bisa bertahan hingga saat ini salah satunya karena program mentoring yang pernah mereka dapatkan melalui Program Google Accelerator Launchpad di Amerika Serikat dimana mereka di-*drill* dengan berbagai opsi-opsi bisnis model yang ada sampai akhirnya bisa mencapai rasa yakin pada bisnis model tertentu.

Melalui program Bootcamp bersama Bank DBS yang pernah mereka ikuti, beberapa opsi bisnis model telah mereka dapatkan, namun belum sampai merasa yakin untuk kemudian di eksekusi. Program mentoring mendalamlah yang berhasil memunculkan rasa yakin bagi mereka untuk akhirnya menjalankan *separated model* dimana LSM Saujana perlu membuka layanan lain yang komersial – yaitu layanan konsultan bagi perusahaan-perusahaan yang ingin menjadi perusahaan inklusif bagi penyandang disabilitas – untuk mensubsidi operasional kerjabilitas.com untuk terus bisa memberikan layanan gratis bagi penyandang disabilitas yang mereka berdayakan.

Model ini akhirnya dijalankan oleh kerjabilitas.com, dengan mendirikan PT Ingenium Madanitech Consulting. PT tersebut kemudian menjadi mitra afiliasi yang membantu pendanaan untuk LSM Saujana agar dapat terus mengelola kerjabilitas.com dan kegiatan edukasi offline lainnya, khusus bagi penyandang disabilitas yang ingin meraih hak bekerjanya.

Ini adalah contoh betapa pentingnya bagi SE, khususnya yang masih dalam periode start-up, untuk memiliki mentor.

4.2 Beberapa Jenis Akses Modal

Setelah sebuah SE memiliki komposisi SDM yang solid, maka langkah untuk mengakses sumber daya modal (*Capital*, atau *K* dalam simbol teori produksi) dapat mulai disusun. Seperti layaknya bisnis skala UMKM pada umumnya, SE juga pada satu titik waktu tertentu akan memerlukan akses modal untuk *scaling-up*, baik berupa pinjaman, maupun berupa penanaman modal ekuitas (penanaman saham). Untuk itu, penting bagi para wirausahawan sosial untuk juga mengetahui ragam akses modal yang dapat ditargetkan, untuk mendukung rencana untuk *scaling-up*.

Berikut adalah tabel yang menjelaskan ragam alternatif akses modal berdasarkan skemanya umum terkait status komersialnya, serta analisis singkat tentang kelebihan dan kekurangannya.

Tabel 8. Ragam Alternatif Akses Modal berdasarkan Skema Komersialnya

Alternatif Sumber Modal	Deskripsi	Contoh	Kelebihan (+) / Kekurangan (-)
Modal non-Komersial	Bentuk modal berupa hadiah atau hibah yang tidak mengharapkan bentuk pengembalian dana apapun.	Bantuan Pemerintah Wirausaha Pemula - Kemenkop UKM RI - Hibah Inovasi Start-up CPPBT, PPBT, PLBT KemenristekDikti - Bantuan Insentif Pemerintah - BaPaRekras RI - Hadiah Kompetisi Wirausaha (Wirausaha Muda Mandiri, Diplomat Success Challenge, DBS Foundation Social Enterprise Grants, dll) - Pemberian orang tua/keluarga	+ Dana tidak perlu dikembalikan alias gratis - Ketersediaannya sangat sedikit, sehingga sangat selektif. - Harus menyiapkan <i>business plan</i> yang meyakinkan, dan ini tidak mudah; apalagi untuk sumber dana luar negeri, harus berbahasa Inggris. - Persyaratan administratif cenderung rumit (banyak tahapan penilaian).

Alternatif Sumber Modal	Deskripsi	Contoh	Kelebihan (+) / Kekurangan (-)
Modal Semi-Komersial	Bentuk modal berupa pinjaman dan/ atau penanaman modal (ekuitas) yang skema persyaratan dan harapan pengembaliannya mengandung keringanan jika dibandingkan skema modal komersial.	- Pinjaman program dengan subsidi bunga Kredit Usaha Rakyat (biaya pinjaman menjadi hanya 6% p.a) - Pinjaman dana bergulir Program Kemitraan PKBL BUMN (biaya admin 3% p.a) - Program Kredit Ultra Mikro Mekaar yang disalurkan tanpa agunan fisik apapun, melainkan dengan sistem tanggung renteng - Investasi penanaman modal (ekuitas) <i>angle investor</i> yang meminta imbalan saham minoritas dan berani masuk saat usia perusahaan masih sangat muda.	+ Biaya lebih murah dan persyaratan administratif lebih ringan (seperti ada relaksasi syarat agunan) - Ketersediaannya juga sedikit, sehingga harus sangat pro-aktif - Untuk modal ekuitas dari <i>angle investor</i>, juga sangat selektif - ide usahanya harus sangat inovatif, Founder atau tim pendiri usahanya harus solid, dan produk/layannya relevan atau sesuai dengan pola kebutuhan/ keinginan konsumen saat ini.
Modal Komersial	Bentuk modal berupa pinjaman dan/ atau penanaman modal (ekuitas) yang skema persyaratan dan harapan pengembaliannya sesuai standar kerjasama bisnis secara komersial.	- Pinjaman Kredit Investasi atau Kredit Modal Kerja Perbankan - Pinjaman Pembelian barang modal dari lembaga pembiayaan non-bank - Pinjaman <i>invoice financing</i> dari <i>Fintech</i> - Investasi penanaman modal (ekuitas) dari modal ventura	+ Ketersediaannya banyak (contoh: total kredit komersial perbankan 2019 Rp4000an trilyun, sementara KUR hanya Rp100 trilyun). - Untuk pinjaman, umumnya diminta agunan fisik. - Umumnya minimal sudah beroperasi 6 bulan, dan punya pencatatan keuangan yang menunjukkan pendapatan stabil bahkan meningkat; dan berhasil mencetak laba.. - Untuk modal ventura, biasanya meminta porsi saham yang cukup besar.

Sumber: ukmindonesia.id

Selain dari segi skema komersialnya, alternatif akses modal juga dapat dikategorikan berdasarkan jenis akad atau perjanjiannya. Misalnya akses modal non-komersial berupa hibah, ini juga ada ragamnya, karena ada hibah yang mengikat ada yang tidak. Sementara untuk akses modal semi-komersial, ini juga ada ragamnya - apakah yang bersifat pinjaman lunak atau ekuitas. Begitu pula dengan akses modal komersial.

Adapun yang pasti, dari sisi ketersediaan, alternatif modal komersial adalah yang paling banyak tersedia. Bahkan beberapa perusahaan manajer investasi (modal ventura atau *venture capital*) yang menamai diri mereka dengan *Impact Investor* pun menawarkan skema yang dapat dibilang komersial, karena masih mengharapkan return atau imbal hasil keuangan yang sama besarnya dengan investor komersial lainnya, namun ditambah adanya ekspektasi untuk menghasilkan juga dampak sosial.

4.2.1 Alternatif Akses Modal Hibah

Dalam konteks SE, akses modal non-komersial berupa hibah (*grant*) cukup relevan untuk ditargetkan karena memang terdapat beberapa sumber dan program hibah yang menargetkan organisasi-organisasi SE sebagai target penerimanya. Salah satu program hibah khusus SE yang rutin ada di setiap tahun adalah *DBS Foundation SE Grant Programme* yang menargetkan *Profit-for-Benefit Social Enterprise* yang sudah memiliki model bisnis yang tervalidasi untuk berkembang lebih besar lagi. Program hibah ini secara spesifik menargetkan untuk membantu mendanai agenda-agenda perbaikan sistem operasional SE, promosi, ekspansi cabang operasional, memperkuat *brand* dan tim, serta mengurus perlindungan hak kekayaan intelektual.

Adapun skema penyaluran dana hibah yang dapat memperkuat permodalan SE adapula yang dikemas melalui ajang lomba rencana usaha atau kompetisi kewirausahaan sosial. Jika hibah disalurkan dengan skema ini, umumnya skema perjanjiannya cenderung tidak bersyarat (*less restricted*) karena merupakan hadiah.

Berikut adalah penjelasan ringkas sekaligus analisis kelebihan kekurangan beberapa alternatif akses modal berdasarkan jenis perjanjiannya.

Tabel 9. Alternatif Skema Perjanjian pada Akses Modal Bantuan Sosial (non-komersial)

Alternatif Sumber Modal	Deskripsi	Contoh	Kelebihan (+) / Kekurangan (-)
Hibah tanpa syarat	Pemberian bantuan modal berupa hibah/hadiah yang tidak mensyaratkan target capaian tertentu, murni mendukung suatu misi, visi, atau rencana usaha seseorang/bisnis.	Hadiah untuk pemenang program-program kompetisi UKM/Wirausaha, yang keseluruhannya diberikan setelah proses penilaian tertentu; karena setelah mendapatkan hadiah, tidak ada target tertentu yang harus dicapai penerima.	+ Tidak perlu dikembalikan + Tidak ada beban tambahan setelah menerima dana, bisa fokus dengan pengelolaan bisnis saja. - Sangat jarang tersedia - Sangat kompetitif - Kriteria penilaian dan tahapannya berbeda-beda antar program kompetisi bisnis atau wirausaha.
Hibah dengan syarat	Pemberian bantuan modal berupa hibah yang mensyaratkan target capaian tertentu, karena pihak pemberi hibah juga memiliki misi/target tertentu yang bisa dicapai melalui memberikan dukungan pada inovator, wirausaha pemula, wirausaha sosial, atau UMKM.	- Hibah RISPRO LPDP - Kementerian Keuangan RI, Hibah CPPBT Kemenristek RI- yang memiliki target keluaran/output tertentu untuk bisa mendapatkan keseluruhan dana hibah. - Skema-skema hibah program lainnya, termasuk dari NGO internasional atau CSR Perusahaan seperti <i>SE Grant Program</i> dari <i>DBS Foundation</i> .	+ Tidak perlu dikembalikan + Dapat menjadi ajang berlatih disiplin, integritas, dan akuntabilitas (karena harus membuat laporan pertanggungjawaban) - Sangat jarang tersedia - Sangat kompetitif - Kriteria penilaian dan tahapannya berbeda-beda antar program kompetisi bisnis atau wirausaha. - Terkadang prosedur pertanggungjawaban administrasi cukup rumit sehingga bisa menjadi distraksi tersendiri dan kurang bisa fokus mengelola bisnis.

4.2.2 Alternatif Akses Modal Pinjaman

Seperti yang diketahui di atas, bahwa akses modal berupa hibah sangatlah terbatas ketersediaannya sehingga sangat kompetitif. Sehingga jika memang sudah memiliki pasar dan rencana ekspansi yang jelas, akses modal pinjaman dapat dipertimbangkan. Terlebih karena saat ini sudah tersedia beberapa skema pinjaman inovatif yang menghadirkan akses pinjaman yang lebih mudah bagi usaha rintisan atau UMKM (termasuk SE), yang pada umumnya belum memiliki cukup aset yang bisa dijadikan jaminan (*collateral*), atau memiliki pola arus pendapatan yang tidak rutin melainkan mengikuti siklus panen tertentu.

Sumber pinjaman formal paling umum dan tradisional adalah perbankan, yang seringnya akan meminta ada aset tetap (tanah atau bangunan) yang dijadikan agunan. Saat ini tengah bertumbuh penyedia jasa keuangan digital (Finansial Teknologi atau Fintek) yang terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan memberikan akses pinjaman yang tidak melulu meminta agunan berupa aset tetap, melainkan bisa berupa aset kertas berupa *invoice* atau surat tagih atau piutang kepada konsumen perusahaan yang resiko tidak dibayarnya sangat rendah, karena sudah dilindungi dengan kontrak kerja. Skema ini umum disebut dengan istilah *invoice financing*.

Berikutnya kita dapat mengulas ragam alternatif skema perjanjian pada Akses Modal berupa pinjaman. Berikut penjelasan dan ringkasannya.

Tabel 10. Ragam Alternatif Akses Modal Skema Pinjaman

Alternatif Sumber Modal	Deskripsi	Contoh	Kelebihan (+) / Kekurangan (-)
Kredit Investasi	Bentuk pinjaman yang bertujuan untuk mendanai <i>Capital Expenditure</i> atau belanja ekspansi usaha untuk pembelian atau pembangunan aset-aset tetap seperti bangunan pabrik, gedung cabang baru, peralatan/mesin, teknologi - sehingga membutuhkan <i>grace period</i> atau masa tenggang untuk tidak membayar cicilan pokok pada beberapa bulan.	Berbagai produk Kredit Investasi Perbankan pada umumnya, yang menawarkan jangka waktu pinjaman cukup panjang (di atas 5 tahun), ada <i>grace period</i> (misalnya 6-12 bulan pertama boleh hanya membayar biaya bunga/ margin saja; cicilan pokok mulai dibayar pada bulan ke 7-13 bulan setelah fasilitas/ bangunan sudah selesai dibangun dan bisa mulai beroperasi secara komersial sehingga bisa mulai bayar cicilan pokoknya.	+ Ada grace period atau masa tenggang sehingga tidak terlalu memberatkan biaya rutin untuk cicilan kredit di saat proses pembangunan atau instalasi peralatan/teknologi masih berlangsung dan belum bisa beroperasi untuk menghasilkan pendapatan. - Umumnya membutuhkan agunan fisik dan ada rencana usaha yang jelas terkait proyeksi pendapatan setelah fasilitas produksi terbangun.

Alternatif Sumber Modal	Deskripsi	Contoh	Kelebihan (+) / Kekurangan (-)
Kredit Modal Kerja	Skema kredit yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan biaya kerja/operasional yang habis pakai atau habis digunakan dalam satu siklus usaha; dan atau kebutuhan modal kerja yang bersifat khusus seperti untuk membiayai pencadangan stok/ piutang/ proyek atau kebutuhan per siklus lainnya.	Berbagai produk Kredit Modal Kerja perbankan atau platform digital pada umumnya, jangka waktu pinjaman umumnya pendek, karena hanya 1 siklus bisnis.	+ Ada fleksibilitas, beberapa bank menyediakan skema cadangan dana kredit yang biaya bunga/marginnya hanya dihitung dari dana yang digunakan saja. Contoh: pinjaman Rp300juta, sudah dicadangkan di rekening giro, yang ditarik/dipakai hanya Rp150 juta, biaya bunga hanya dihitung dari Rp150 juta tersebut. - Umumnya membutuhkan agunan fisik dan ada rencana usaha yang jelas terkait proyeksi pendapatan di setiap siklus bisnisnya. - Tidak bisa diakses oleh usaha yang belum memiliki rekam jejak penjualan yang cukup panjang (di atas 24 bulan)
Kredit talangan piutang (Invoice Financing)	Skema kredit yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan arus kas usaha yang memiliki piutang penjualan/modal kerja kepada perusahaan lain yang pembayarannya membutuhkan tempo (misalnya 30-60 hari setelah penagihan; atau butuh dana produksi untuk memenuhi target pesanan di saat Uang Muka dari klien tidak mencukupi).	- Beberapa Kredit Modal Kerja perbankan dapat digunakan untuk kebutuhan siklus <i>invoice</i> seperti konteks ini. - Beberapa platform layanan keuangan online (<i>Financial Technology</i>) - modalku, investree, gandengtangan, dll - menawarkan produk kredit khusus yang bernama <i>invoice financing</i> atau dana talangan piutang, yang umumnya durasi atau masa pinjamannya sangat pendek (30-90 hari).	+ Ketersediaannya banyak dengan jangka waktu pinjaman bisa disesuaikan dengan kebutuhan periode dana talangan, sehingga tidak perlu membayar biaya bunga/ margin dengan tarif per tahun, melainkan hanya per bulan saja. - Umumnya tarif biaya bunga/margin per bulan yang ditawarkan lebih tinggi daripada tarif bunga per tahun dibagi 12 bulan. - Tinggi rendahnya tingkat bunga dipengaruhi oleh perusahaan klien yang terutang. Jika tujuan <i>invoice</i> adalah perusahaan tidak dikenal atau belum berbadan hukum, sulit mendapatkan persetujuan permohonan kreditnya.

Alternatif Sumber Modal	Deskripsi	Contoh	Kelebihan (+) / Kekurangan (-)
Kredit Sewa guna (leasing) atau Sewa Beli (Hire-Purchase)	Skema kredit yang umumnya digunakan untuk pembelian fasilitas bisnis - umumnya kendaraan - dengan perjanjian sewa guna yang disertai dengan hak opsi untuk membeli aset/fasilitas di akhir masa sewanya; sehingga pengalihan hak atas fasilitas terjadi di akhir masa sewa.	Dalam praktik di Indonesia, istilah <i>leasing</i> umum digunakan untuk pembelian kendaraan dengan skema cicilan; dan pengalihan hak milik sudah dari awal akad, pihak pemberi pinjaman hanya menahan BPKB atau alas bukti kepemilikan atas aset tersebut; contoh BCA Finance, FIF, Mandiri Finance, dan perusahaan leasing lainnya yang umum menawarkan kredit pembelian kendaraan.	+ Ketersediaannya banyak + Prosedur cenderung lebih mudah, karena tidak perlu ada aset yang diagunkan selain dari aset/fasilitas yang dicicil (mobil atau motor yang dibeli dan bukti kepemilikan sebagai agunannya). - Tidak memerlukan rencana usaha tertentu - Jika dihitung dengan harga beli aset/kendaraan secara tunai, umumnya margin atau selisihnya cukup tinggi atau lebih mahal.
Gadai	Skema kredit jangka pendek dengan skema gadai, dimana peminjam meninggalkan aset tertentu ke kantor gadai, dinilai harga jualnya, kemudian ditentukan batas maksimum pinjaman berdasarkan hasil penilaian atau <i>appraisal</i> tersebut (sekitar 70-80%). Jenis	Perum Pegadaian; Gadai Mas Bali; Pusat Gadai Indonesia, dll. Aset yang umum diterima dan dinilai baik oleh perusahaan gadai tersebut adalah Emas. Beberapa perusahaan bahkan dapat menerima aset berupa kendaraan, laptop, kamera, dan aset berharga lainnya.	+ Prosedur lebih mudah karena tinggal menyerahkan aset yang mau digadai. + Jenis aset yang bisa digadai lebih fleksibel, tidak harus tanah/bangunan seperti standar umum yang diminta perbankan. - Umumnya aset dinilai secara konservatif (nilai pesimis) sehingga membatasi nilai pinjaman yang dapat diakses. - Biaya bunga/margin umumnya lebih tinggi daripada tarif perbankan.
Kredit Program	Skema pinjaman - baik untuk mendanai modal kerja maupun investasi - yang merupakan program khusus dari pemerintah maupun lembaga pembangunan lainnya, yang dirancang dengan keringanan tertentu, baik dari sisi biaya maupun persyaratan.	Program Kredit Usaha Rakyat, yang diberikan Subsidi sehingga bunganya hanya menjadi 6% per tahun, dan ada penjaminan kredit sampai dengan 80% dari plafon kredit. Kredit Program Kemitraan BUMN tanpa bunga, hanya biaya jasa 3% per tahun. "Bank Infaq", yaitu kredit program dari Yayasan Gerakan Infaq Dunia berupa pinjaman tanpa bunga s.d 5 juta khusus orang miskin yang bisa mengaji, memiliki aktivitas produktif, dan bersedia ikut berinfaq dan ikut program kajian spiritual untuk penguatan mental.	+ Persyaratan lebih ringan - contoh, tidak mensyaratkan Laporan Keuangan sesuai standar akuntansi; cukup pencatatan keuangan. + Biaya lebih murah. + Ajang berlatih disiplin dan punya target pendapatan usaha agar bisa lancar membayar cicilan. - Ketersediaannya terbatas.

Alternatif Sumber Modal	Deskripsi	Contoh	Kelebihan (+) / Kekurangan (-)
Convertible Loan	Skema pinjaman yang disertai dengan unsur perjanjian yang menyatakan bahwa pada periode atau kondisi tertentu (sesuai kesepakatan), pinjaman yang diberikan dapat dikonversi atau diubah menjadi saham. Skema ini masih jarang ditemukan di Indonesia namun sudah ada prakteknya.	YCAB Ventures adalah perusahaan modal ventura milik Yayasan Cinta Anak Bangsa yang melakukan investasi pada beberapa portofolio startup-nya dengan skema <i>convertible loan</i> ini.	+ Bisa memfasilitasi startup yang belum memiliki agunan dan tidak akan lolos kriteria akses modal pinjaman perbankan pada umumnya. + Memberi ruang keleluasaan bagi startup (termasuk SE) untuk mengelola perusahaan secara leluasa karena skema perjanjiannya adalah pinjaman. + Apabila terjadi kondisi khusus dimana perusahaan tidak bisa mencicil, atau merasa cocok nilai dan visi dengan investornya, hubungan kerjasama skema pinjaman dapat diubah menjadi skema ekuitas (berbagi kepemilikan). - Ketersediaannya terbatas, sangat selektif.

Sumber: ukmindonesia.id

4.2.3 Alternatif Akses Modal Ekuitas

Untuk konteks UMKM atau *start-up*, termasuk yang memiliki misi dampak sosial seperti *Social Enterprise* yang secara umum juga masih memiliki keterbatasan aset yang dapat diagunkan ketika ingin mengakses modal pinjaman, atau belum memiliki rekam jejak penjualan yang panjang, maka akses modal ekuitas dapat dipertimbangkan, yaitu akses modal dengan skema perjanjian dimana dana dari investor tidak perlu dikembalikan karena sudah ditanamkan ke dalam perusahaan untuk menambah *modal (equity)* pada neraca keuangan perusahaan; sebagai imbal baliknya, investor mendapatkan kepemilikan (saham), memiliki hak suara dalam pengelolaan perusahaan, bahkan bisa mengendalikan jika porsi kepemilikan sahamnya dominan (di atas 51%).

Dengan skema ekuitas ini, prinsipnya adalah sukses bersama, rugi bersama; karena jika terjadi kebangkrutan, perusahaan tidak perlu mengembalikan dana investor (rugi bersama); tapi jika terjadi keuntungan, perusahaan membagikan **dividen** kepada investor/pemilik saham (secara proporsional dengan persentase kepemilikan sahamnya). Skema ini jelas lebih murah bagi pelaku usaha (karena tidak perlu dikembalikan), tapi cukup rumit jika menghadapi mitra investor yang tidak satu visi dan tidak menganut nilai-nilai atau prinsip yang sama. Jadi, kalau mau mengakses kerjasama dengan investor skema ekuitas, pastikan calon mitra investor sudah memiliki visi dan nilai-nilai yang sama. Atau alternatifnya, kita bisa memilih akses modal ekuitas khusus investor pasif, yang saat ini sudah bisa diakses pelaku Usaha Kecil Menengah (bukan Mikro) - termasuk *Social Enterprise* yang struktur kepemilikannya *Profit-for-Benefit* - melalui

platform digital santara.co.id.

Dalam praktik bisnis, akses modal ekuitas ini juga memiliki ragam tersendiri; namun yang pasti dalam konteks Indonesia, akses modal jenis ini hanya bisa ditanamkan ke badan usaha yang berbadan hukum jenis Perseroan Terbatas (PT). Jika ada *startup* yang belum menjadi PT, maka setelah mendapatkan komitmen minat dari investor, mereka pun harus mendirikan PT dengan memasukkan nama founders dan investor di dalam Akta Pendirian Perusahaannya, kemudian melengkapi perizinan usaha sesuai peraturan yang ada (memiliki Nomor Induk Berusaha) agar kemudian dapat membuat rekening atas nama PT sebagai wadah untuk menampung dana penanaman modal dari investor.

Dengan demikian, untuk konteks SE, akses modal ekuitas ini hanya relevan bagi SE dengan jenis struktur kepemilikan privat (*profit-for-benefit*). SE dengan tipe kepemilikan sosial (*not-for-profit*) atau struktur kepemilikan kolektif (*community Social Enterprise*) tidak bisa mengakses jenis modal ini karena tidak mengenal konsep saham yang dihitung secara proporsional sesuai dengan kontribusi modal dan jasa dari masing-masing pemilik. Berikut ringkasan ragam akses modal ekuitas..

Tabel 11. Ragam Alternatif Akses Modal Skema Ekuitas

Alternatif Skema Ekuitas	Deskripsi	Contoh	Kelebihan (+) / Kekurangan (-)
Angel Investment	Penanaman modal ekuitas - umumnya dari investor individu, yang bisa berasal dari jaringan keluarga, teman, atau individu menengah ke atas yang peduli dan ingin mendukung inovasi dan dampak sosial - kepada perusahaan rintisan yang belum terbukti dapat menghasilkan pendapatan (<i>revenue</i>) namun sudah memiliki <i>prototype</i> dari produk/layannya, sehingga secara fungsionalitas dapat dicoba dan divisualisasikan dengan jelas	ANGIN atau <i>Angel Investors Network</i> adalah jaringan investor malaikat (angin.id) pertama dan terbesar di Indonesia. Sebagai sebuah organisasi jaringan, pengurus ANGIN melakukan kurasi terhadap usaha-usaha rintisan (<i>startup</i>) inovatif dan berpotensi bisa memberikan solusi atas masalah sosial tertentu, untuk kemudian menyediakan forum bagi startup tersebut untuk <i>pitching</i> atau presentasi bisnis dengan investor anggota di jaringan ANGIN. Umumnya besaran investasi dimulai dari sekitar USD10.000 s.d USD200.000	+ Selain kompetensi dan passion tim founders, kualitas ide dan prototype adalah kriteria utama dalam proses penilaiannya. + Umumnya angel investor tidak tertarik untuk menjadi pemegang saham mayoritas. + Umumnya juga dilengkapi dengan layanan penasihat bisnis. - Sangat selektif, untuk itu <i>pitch deck</i> atau dokumen presentasi bisnis berupa rencana usaha (<i>business plan</i>) sangat penting untuk dipersiapkan secara matang. - <i>Social Enterprise</i> yang belum memiliki komposisi tim inti yang lengkap (minimal CEO, COO, dan CMO)¹ dan belum memiliki mentor (yang lebih senior dengan <i>track record</i> relevan) selaku endorser awal, sangat kecil kemungkinan akan sukses mengakses jenis modal ini.

¹ CEO adalah Chief Executive Officer atau Direktur Utama; COO adalah Chief Operation Officer atau Direktur Operasional; dan CMO adalah Chief Marketing Officer atau Direktur Pemasaran. Pada startup, umumnya posisi Chief Financial Officer atau direktur keuangan dan administrasi dirangkap oleh CEO atau COO, tergantung siapa yang lebih kompeten untuk mengerjakan urusan tersebut.

Alternatif Skema Ekuitas	Deskripsi	Contoh	Kelebihan (+) / Kekurangan (-)
Impact Investment	Penanaman modal ekuitas - dari perusahaan Modal Ventura atau konsultan manajemen aset kepada perusahaan yang inklusif atau memiliki dampak sosial, dan sudah terbukti bisa menghasilkan <i>revenue (feasible)</i>. Impact Investor ini umumnya tidak spesifik hanya menargetkan <i>Social Enterprise</i>. Terminologi yang lebih umum digunakan adalah <i>inclusive business</i> atau <i>impact business (lihat ulasan di bab 1)</i>. <i>Impact Investors</i> mengharapkan imbal hasil keuangan menarik dan dampak sosial.	Kinara Indonesia merupakan impact investor <i>pioneer</i> di Indonesia (kinaraindonesia.id/) yang tidak membatasi portofolio perusahaannya pada sektor atau dampak sosial tertentu. Adapunya Northstar dan Avishkar Adapula Circulate Capital yang mengelola dana trilyunan untuk diinvestasikan pada perusahaan-perusahaan yang aktivitas bisnisnya dapat berdampak pada pengurangan sampah plastik yang tertumpuk di Tempat Pembuangan Sementara dan terbuang ke laut. Umumnya besaran investasi dimulai dari USD25.000 - USD jutaan (tergantung investor)	+ Menghargai dampak positif terhadap lingkungan dan masalah sosial sebagai aspek penilaian (tidak memandang biaya-biaya untuk pemberdayaan dan edukasi masyarakat sebagai pemborosan). + Dapat menjadi mitra berpikir strategis dalam mengembangkan bisnis dan dampak sosial lingkungannya. + Umumnya tidak ingin menjadi pemilik mayoritas. - Sangat selektif juga. - Membutuhkan kalkulasi dan proyeksi keuangan yang realistis dan dilengkapi dengan asumsi-asumsi yang juga realistis dan didukung oleh data yang sah.
Traditional Venture Investment	Penanaman modal ekuitas - dari perusahaan Modal Ventura atau konsultan manajemen aset kepada perusahaan yang tidak hanya terbukti sudah bisa menghasilkan <i>revenue</i>, tapi juga sudah terbukti bisa menghasilkan laba (<i>profitable</i>). Memiliki dampak sosial adalah nilai tambah, bukan kriteria penilaian yang utama.	Mayoritas perusahaan Modal Ventura yang berizin OJK di Indonesia adalah perusahaan Modal Ventura tradisional yang fokus pada kinerja keuangan perusahaan. Investor dalam negeri banyak yang dapat dikategorikan sebagai investor jenis ini. Umumnya besaran investasi dimulai dari Rp500 juta ke atas.	+ Lebih banyak tersedia + Secara umum juga tidak ingin menjadi pemilik saham terbesar + Jika dibutuhkan, bisa menempatkan orang di level manajemen jika tim inti yang ada di perusahaan saat ini secara kompetensi atau komposisi dinilai kurang untuk mendukung rencana ekspansi usaha. + Cocok untuk UKM tradisional yang memang sudah menguntungkan. - Pemodal ventura umumnya ingin exit atau menjual kembali sahamnya ke pihak lain atau melalui <i>Initial Public Offering</i> di bursa saham, jadi perlu dipastikan bahwa pembeli saham baru juga sudah sevisi dan akan mendukung rencana usaha perusahaan.

Alternatif Skema Ekuitas	Deskripsi	Contoh	Kelebihan (+) / Kekurangan (-)
Tech Venture Capital	Penanaman modal ekuitas - dari perusahaan Modal Ventura atau konsultan manajemen aset kepada perusahaan rintisan (Startup) yang berbasis teknologi, khususnya teknologi digital.	East ventures, 500 start-ups, IdeoSource, Kejora, Cyber Agent Ventures, Sequioa Capital Softbank, adalah contoh-contoh investor tech startup. Dalam dunia tech, cukup banyak dana dari luar negeri dan besarnya tergantung seri investasinya: Pre-seed: up to USD250,000 Seed: USD250,000 - 2 juta Seri A: USD 2-12.5 juta Seri B: USD 12.5-25 juta Seri C: USD 25-50 juta; dst	+ Memahami konteks sektor bisnis aplikasi digital yang butuh waktu lama sebelum akhirnya bisa menghasilkan revenue (suatu hal yang sulit dipahami atau bahkan dianggap tidak logis oleh investor tradisional) + Menghargai indikator kinerja pengukur traction atau penggunaan aplikasi/website (jumlah pengunjung atau unduh, jumlah interaksi, return-ing visitor, dll) - Juga sangat selektif dan sangat membutuhkan adanya <i>prototype</i> yang atau versi beta dari sistem aplikasi/ websitenya/
Private Equity	Penanaman modal ekuitas yang umumnya dilakukan dalam rangka penyelamatan perusahaan yang hampir bangkrut atau dalam rangka konsolidasi penggabungan beberapa perusahaan (merger dan akuisisi), sehingga investor perlu menjadi pihak yang memegang kendali dengan kepemilikan saham dominan.	Terdapat belasan perusahaan Private Equity di Indonesia, antara lain Saratoga Investama Sedaya, DEG, Crescent Group, Baring Private Equity Firm Asia, dll yang mengelola dana investasi dari dalam maupun luar negeri. Besaran investasi yang ditanamkan umumnya besar (ratusan milyar rupiah ke atas), namun tetap <i>case by case</i> .	+ Bisa menjadi alternatif bagi tipe wirausaha yang hanya hobinya mengembangkan, ketika sudah mau besar, bisa dijual ke Private Equity dan dirinya bisa membangun bisnis baru. + Bisa menjadi alternatif penyelamatan perusahaan yang hampir bangkrut, karena akan dibantu untuk restrukturisasi perusahaan juga. - Juga sangat selektif - Umumnya meminta porsi saham yang besar (minimal 51%) untuk ambil kendali dan mengurangi wewenang pendiri/pemilik usaha sebelumnya.
Crowd Equity Funding	Akses modal ekuitas secara urun dana dari banyak investor retail (eceran) melalui platform digital. Dengan demikian, platform bukanlah investornya, melainkan hanya media berinvestasi saja dan pemegang amanah dari para investor (retail). Untuk itu ada biaya platform 10% dari total dana yang berhasil digalang.	Saat ini yang sudah mengantongi izin dari OJK baru santara.co.id - dengan kisaran modal ekuitas yang dapat diakses antara Rp500 juta - Rp10 milyar.	+ Maksimal saham yang diinginkan hanya 40% dan bersifat investor pasif, jadi tidak akan mengganggu kewenangan pemilik usaha. + Setelah 1 tahun, pemilik usaha dapat membeli kembali (buy back) saham yang dijual jika ingin kembali menjadi sepenuhnya perusahaan privat, dimana investor (retail) tidak memiliki hak untuk menahan sahamnya. + Ajang latihan yang baik untuk menjadi perusahaan yang transparan sebelum listing atau melantai di bursa saham besar, Bursa Efek Indonesia. + Bisa ikut berbagi dengan kalangan menengah (investor retail), karena pembagian dividen tidak akan terpusat ke sebagian kecil investor besar. - Juga sangat selektif, rasio yang sukses bisa <i>listing</i> dari yang daftar hanya sekitar 1%

Alternatif Skema Ekuitas	Deskripsi	Contoh	Kelebihan (+) / Kekurangan (-)
Initial Public Offering	Akses modal dari masyarakat dengan menawarkan penjualan saham kepada publik (masyarakat) melalui Bursa Saham (Bursa Efek Indonesia, New York Stock Exchanges, dll). Untuk bisa melantai di Bursa Saham, perusahaan tidak bisa menawarkan langsung, melainkan harus melalui perusahaan (<i>underwriter</i>) yang menjamin aktivitas emisi atau penerbitan saham dari perusahaan emiten (yang menawarkan saham)	Bursa saham utama di Indonesia adalah Bursa Efek Indonesia (BEI). Adapun contoh beberapa perusahaan <i>underwriter</i> (penjamin penerbitan saham) antara lain <i>Mandiri Sekuritas, Danareksa Sekuritas, Bahana Sekuritas, Sinarmas Sekuritas, dll</i>	+ Meningkatkan bonafiditas perusahaan karena bisa menjadi perusahaan yang dipercaya publik + Merupakan akses dana murah bagi perusahaan besar jika dibandingkan dengan biaya modal jika meminjam dari perbankan. - Prosedur <i>due diligence</i> yang rumit dan memeriksa berbagai aspek perusahaan, termasuk kelayakan prospektus atau rencana usaha perusahaannya.

4.2.4 Alternatif Akses Modal Lainnya

Selain ragam alternatif akses modal di atas, masih ada beberapa jenis alternatif lain yang saat ini dapat ditemukan dalam praktik bisnis di Indonesia, dilansir dari ukmindonesia.id, ragam akses modal lainnya antara lain:

Skema *Project Financing* atau Kemitraan Bisnis (*Syirkah*)

Skema ini adalah yang paling banyak ragamnya terkait kontribusi investor, serta hak dan kewajiban investor dan investee. Akses modal jenis ini umumnya menawarkan peluang bisnis atau *Business Opportunity* (biasa juga disebut dengan istilah *BO*) terkait suatu proyek, situs produksi, perlengkapan bisnis (gerobak jualan, bahan baku) dan lainnya yang sudah memiliki *track record* yang baik, dan ingin replikasi. Berbeda dengan skema ekuitas dimana berbagi kepemilikan terjadi pada organisasi perusahaannya, pada skema ini, berbagi kepemilikan hanya pada cabang atau situs terkait.

Contoh: Pak Adi memiliki perusahaan tambak lele, lahannya 1 hektar, dan dilahan itu ia memiliki 60 kolam pembesaran lele (ukuran masing-masing kolam 3x3 m); setelah 2 tahun berjalan ia sudah semakin tahu dengan metode pembesaran yang efektif dan bisa menghasilkan kualitas lele yang baik dan disukai pasar. Ia ingin menambah kolam untuk memenuhi peningkatan pesanan, lalu mengajak orang-orang lain yang mungkin punya lahan mau bermitra dengan dirinya, agar lahan tersebut dapat dikerjasamakan untuk pembesaran kolam lele; setiap hasil laba bersih dari masing-masing kolam, investor dan Pak Adi melakukan bagi hasil. Untuk mendapat gambaran mengenai ragam pola perjanjian investasi kemitraan seperti ini, bisa melihat website platform Fintek <https://igrow.asia/>; atau <https://tanifund.com/>.

Skema Waralaba

Skema waralaba adalah versi matang dari skema kemitraan (*syirkah*) atau *Business Opportunity* atau *Project financing* di atas. Hal ini karena perusahaan yang bisa mengakses modal dari mitra/konsumen melalui skema waralaba ini haruslah perusahaan yang sudah terbukti bisa membukukan laba selama sekurang-kurangnya 5 tahun.

Istilah “Waralaba” atau *franchise* juga hanya bisa digunakan oleh perusahaan yang sudah memiliki Surat Tanda Pendaftaran Waralaba dari Kementerian Perdagangan RI; yang mana untuk mendapatkan sertifikat tersebut, sebuah perusahaan harus sudah memiliki dokumen Standar Operasional Prosedur (SOP) lengkap dan sudah mendaftarkan Hak Merek dan Hak Cipta-nya ke Kementerian Hukum dan HAM RI. Dengan menawarkan waralaba ke berbagai pihak, sebuah perusahaan dapat berekspansi lebih cepat - khususnya dalam hal menambah jumlah cabang pelayanan - dengan menggunakan modal dari mitra yang mendaftar menjadi mitra waralabanya atau *franchisee*.

Box 6: Wakaf: *Social Enterprise* dalam Perspektif Islam

Aktivitas kewirausahaan social (*social entrepreneurship*) dalam persepektif Islam sejalan dengan konsep Wakaf. Secara historis wakaf atau kewirausahaan sosial sesungguhnya telah dimulai sejak zaman kenabian, sebelum datangnya Islam, meskipun pada masa itu kegiatannya belum dikenal dengan istilah wakaf. Bangunan Ka’bah merupakan salah satu bukti utama yang mengejewantahkan konsep tersebut. Ada beberapa sumber yang menyebutkan bahwa sebenarnya Ka’bah dibangun pertama kali oleh Nabi Adam, sedangkan kaidah-kaidahnya ditetapkan oleh Nabi Ibrahim serta Nabi Ismail, lalu kemudian dilestarikan oleh Nabi Muhammad Saw. Meskipun demikian, ada pula beberapa pihak yang berpendapat bahwa Nabi Ibrahimlah yang membangun Ka’bah, Namun terlepas dari perbedaan pendapat tersebut, karena Ka’bah merupakan tempat ibadah pertama untuk dimanfaatkan bagi seluruh manusia secara bersama-sama. Maka dengan demikian Ka’bah dapat dikatakan sebagai sebagai bentuk wakaf pertama yang dikenal oleh manusia.

Pada zaman Rasulullah, wakaf keagamaan dapat dilihat dari pembangunan masjid pertama Islam yakni masjid Quba setelah dilakukannya hijrah yakni pada tahun 1 Hijriyah atau 622 Masehi. Selang enam bulan kemudian, wakaf keagamaan lainnya juga terwujud dalam bentuk masjid di pusat kota Madinah yakni Mesjid Nabawi. Masjid Nabawi dibangun di atas tanah penjemuran buah kurma milik anak yatim Sahal dan Suhail yang dibeli dengan harga 10 dinar, dan ditambah tanah wakaf

As'ad bin Zurarah serta tanah bekas makam kaum muslimin yang rusak.

Wakaf bentuk lain yakni wakaf derma (filantropis) juga terjadi pada masa kepemimpinan Rasulullah SAW. Pada masa itu, seseorang bernama Mukhairiq mewakafkan tujuh bidang kebun buah-buahan miliknya yang ada di Madinah kepada Nabi SAW setelah dia meninggal pada tahun 626 M. Nabi SAW mengambil alih kepemilikan tujuh bidang kebun tersebut dan menetapkannya sebagai wakaf derma untuk diambil manfaatnya bagi fakir miskin. Praktik itu kemudian diikuti oleh para sahabat Nabi SAW dan Khalifah Umar bin Khattab.

Pada abad kedua Hijriah, umat Islam mulai mengenal adanya wakaf tunai atau wakaf uang. Imam Az-Zuhri (wafat 124 H) merupakan salah seorang ulama terkemuka dan peletak dasar hadits yang memfatwakan diperbolehkannya pemberian wakaf dinar dan dirham untuk pembangunan sarana dakwah, sosial, dan pendidikan umat Islam.

Secara istilah, Wakaf atau Waqf" dapat diartikan dengan "menahan diri". Berdasarkan kamus fiqih, wakaf berarti memindahkan hak pribadi menjadi milik umum atau badan yang berfokus untuk kepentingan masyarakat. Mengapa wakaf dikatakan sejalan dengan konsep kewirausahaan sosial seperti yang kita kenal selama ini?. Mari kita telaah dari sudut jenis-jenis wakaf terlebih dahulu.

Berdasarkan jenisnya, Wakaf dapat dikategorisasikan berdasarkan 3 hal yakni: waktu, penggunaan dan tujuannya. Berdasarkan waktunya, wakaf dibedakan menjadi dua, yakni Muabbad dan Mu'qqot. Wakaf muabbad diberikan untuk selamanya, sedangkan wakaf Mu'qqot diberikan dalam kurun waktu tertentu.

Adapun berdasarkan penggunaan harta, wakaf dibedakan menjadi dua, yakni wakaf Ubasyir dan wakaf Mistitsmary. Wakaf Ubasyir adalah harta wakaf yang dapat digunakan secara langsung, seperti pesantren, masjid, atau rumah sakit, Sementara Mistitsmary adalah harta wakaf yang digunakan untuk penanaman modal produksi barang atau pelayanan yang dibolehkan.

Berdasarkan tujuan, maka wakaf terbagi atas berdasarkan tujuannya, wakaf dibagi menjadi tiga, yakni Wakaf Ahli atau wakaf Dzurri (bersifat kekeluargaan atau keturunan), wakaf Khairi (bersifat kebaikan), dan wakaf musytarak (gabungan). Wakaf keluarga ditujukan untuk anggota keluarga pemberi wakaf dan kerabatnya. Adapun wakaf khairi adalah wakaf yang ditujukan kepada jalan kebaikan secara umum dimana pemberi wakaf mensyaratkan penggunaan hasil wakaf untuk kebaikan-kebaikan yang terus berlangsung (tiada terhenti), seperti untuk masjid-masjid, sekolah-sekolah, rumah sakit-rumah sakit dan sebagainya. Sementara wakaf musytarak (gabungan) adalah wakaf yang ditujukan untuk kebaikan keluarga dan umum secara bersamaan.

Jika ditinjau dalam perspektif Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang wakaf, maka wakaf meliputi 2 kategori waktu yakni yakni Muabbad dan Mu'qqot yakni pada waktu tertentu atau selamanya. Namun berdasarkan tujuannya, jenis wakaf yang diakui undang-undang hanya mengacu pada wakaf khairi atau wakaf umum karena berdasarkan bunyi dari pasal 1 Wakaf adalah perbuatan hukum wakif untuk memisahkan dan/atau menyerahkan sebagian harta benda miliknya untuk dimanfaatkan selamanya atau untuk jangka waktu tertentu sesuai dengan kepentingannya guna keperluan ibadah dan/atau kesejahteraan umum menurut Syariah.

Di Indonesia sendiri, perkembangan wakaf sangatlah luar biasa. Berdasarkan data tahun 2019, Badan Wakaf Indonesia mencatat bahwa potensi aset wakaf di Indonesia mencapai Rp2.000 triliun per tahun, dengan total luas tanah wakaf mencapai 420 ribu hektare. Sementara potensi wakaf uang bisa menembus kisaran Rp 188 triliun per tahun. Seluruh wakaf yang bersifat aset tidak bergerak maupun wakaf tunai berpotensi untuk menjadi wakaf produktif. Wakaf produktif adalah sebuah skema pengelolaan donasi wakaf dari umat, yaitu dengan memproduktifkan donasi tersebut, hingga mampu menghasilkan surplus yang berkelanjutan.. Surplus wakaf produktif inilah yang menjadi sumber dana abadi bagi pembiayaan kebutuhan umat, seperti pembiayaan pendidikan dan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Salah satu contoh rumah sakit yang didirikan berbasis wakaf adalah RS Mata Achmad Wardi BWI-DD di Serang Banten. Rumah sakit tersebut didirikan diatas tanah wakaf keluarga Achmad Wardi yang diamanahkan kepada Badan Wakaf Indonesia sebagai nazhir. Pada awalnya, diatas tanah wakaf tersebut akan didirikan untuk membangun RS Ibu dan Anak, selama 7 tahun, proses pembangunan tersebut terhenti karena ada kesulitan atau kendala teknis. Selama 7 tahun terbengkalai, lahan sudah ditumbuhi ilalang setinggi manusia. Seluruh bagian dalam bangunan sudah berwarna hitam menjadi sarang dari ribuan kelelawar. Akhirnya, Badan Wakaf Indonesia (BWI) menyerahkan pengelolaan tanah wakaf dan bangunan itu kepada Dompot Dhuafa (DD). Hanya dalam waktu 2 bulan, bangunan sudah dirapihkan dan rumah sakit diaktifkan sebagai RS Mata Ahmad Wardi. Rumah sakit ini sekarang menjadi satu-satunya rumah sakit mata di propinsi Banten.

Terkait dengan wakaf pembangunan rumah sakit Mata Achmad Wardi BWI-DD tersebut, pemerintah Indonesia sendiri telah berupaya memberikan dukungan atas perkembangan wakaf di Indonesia melalui Penerbitan Sukuk Wakaf (Cash Waqf Linked Sukuk - CWLS) Seri SW001 pada tanggal 10 Maret 2020. Sesuai kewenangan yang diberikan peraturan perundang-undangan di bidang wakaf, Badan Wakaf

Indonesia (BWI) dalam kedudukannya sebagai nazhir atau pengelola wakaf telah melakukan penempatan dana wakaf uang dalam SBSN melalui mekanisme private placement. Sukuk Wakaf yang diterbitkan adalah SBSN seri SW001, jangka waktu 5 tahun, tidak dapat diperdagangkan (non-tradable), dan dengan imbal hasil investasi yang berupa diskonto dan kupon.

Diskonto akan dibayarkan sekali pada awal transaksi penerbitan SW001 dan akan digunakan BWI untuk pengembangan aset wakaf baru, yaitu renovasi dan pembelian alat kesehatan guna mendukung pembangunan retina center pada Rumah Sakit mata tersebut. Sementara itu, kupon dibayarkan setiap bulan dan akan digunakan untuk pelayanan operasi katarak gratis bagi kaum Dhuafa di Rumah Sakit yang sama, dengan target jumlah Dhuafa yang dilayani selama 5 tahun sebanyak 2.513 pasien, serta pengadaan mobil ambulance untuk menjangkau pasien-pasien yang jauh dari Rumah Sakit tersebut. Selanjutnya dana sukuk wakaf tersebut akan kembali 100% kepada wakif saat SBSN seri SW001 tersebut jatuh tempo.

“Kalian sekali-kali tidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna), sebelum kalian menafkahkan sebagian harta yang kalian cintai dan apa saja yang kalian nafkahkan, maka sesungguhnya Allah mengetahuinya” (QS: Ali Imran 92).

4.3 | Berbagai Akses Sumber Daya Lainnya

Jika kita kembali merujuk pada teori produksi di atas, maka jenis sumber daya yang belum diulas adalah yang berkaitan dengan teknologi. Adapun teknologi yang dimaksudkan disini tidak melulu berwujud gawai seperti laptop, handphone; atau pun platform atau software digital yang dapat mempersingkat waktu kerja dan mendongkrak produktivitas kerja. Teknologi juga mencakup peralatan dan metode produksi yang digunakan, bahkan juga termasuk metode atau standar prosedur kerja dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu yang dapat mempengaruhi produktivitas.

Adapun di era digital seperti sekarang ini, memang hampir semua urusan sudah ada alat bantu digitalnya. Untuk membeli bahan baku, sudah bisa dibeli melalui ragam platform e-commerce; untuk mengelola transaksi sudah ada internet banking dan mobile banking; untuk mengolah data catatan keuangan menjadi laporan keuangan juga sudah ada software akuntansi dengan sistem *cloud (software as a services)* sehingga tidak perlu keluar uang besar untuk membeli software (*capital expenditure*), karena bisa menggunakan sistem langganan yang dibayar bulanan (menjadi *operational expenditure*). Untuk mengelola stok, manajemen gudang, sampai pengaturan jadwal dan takaran pemupukan dan penyemprotan pestisida pun sudah bisa dilakukan dengan ragam teknologi *internet of things (IoT)* yang tengah berkembang saat ini.

Di dunia pertanian, teknologi informasi dengan sistem *blockchain* juga telah mulai digunakan di Indonesia untuk menjamin *traceability* atau rekam jejak dari perjalanan sebuah produk baik dari sumber bahan bakunya (lokasi), para pihak yang ikut memprosesnya, mengemasnya, sampai para pihak yang mendistribusikannya. Saat ini di dunia semakin berkembang kesadaran konsumen untuk mengkonsumsi produk-produk yang diproduksi secara bertanggungjawab dan bisa dengan mudah ditelusuri jejak proses dari produk tersebut.

Adapun bicara tentang teknologi, setiap SE yang ingin berkembang sangat direkomendasikan untuk memiliki komposisi tim inti (*human capital*) yang suka dan rajin mengulik teknologi terbaru. Hal ini karena saat ini begitu banyak alternatif teknologi, sehingga ada upaya (*effort*) khusus yang perlu dialokasikan untuk memilih mana yang sesuai dengan kebutuhan organisasi kita. Setelah itu, dibutuhkan perencanaan dan upaya tersendiri juga untuk mengimplementasikannya. Karena jelas, untuk dapat menggu-

nakan teknologi dengan optimal, juga diperlukan proses pembelajaran dan sikap mental yang *agile* (lincah) agar bisa cepat beradaptasi dengan perkembangan zaman.

Belajar dari periode pandemi Covid19, keterpaksaan akibat dorongan keadaan membuat masyarakat Indonesia mau dan bisa mengakselerasi adopsi teknologi digital dalam kehidupan sehari-hari mereka. Pelaku UMKM - khususnya Usaha Mikro - yang awalnya mungkin masih banyak memiliki *mental block* dan tidak ingin ribet belajar *marketing online* atau pemasaran digital, kini mau tidak mau harus belajar untuk bisa terus mempertahankan aktivitas bisnisnya; dan ternyata, memang bisa.

Box 7: Pengalaman SOBI Memberdayakan Petani Kecil dengan Teknologi Digital

PT Sosial Bisnis Indonesia adalah Organisasi Kewirausahaan Sosial yang merupakan wujud evolusi dari kegiatan pemberdayaan petani kecil pemilik hutan rakyat oleh Perkumpulan Telapak yang sejak tahun 90an sudah bergerak mengedukasi dan mendampingi para petani kecil untuk mengelola hutannya dengan lebih sesuai dengan prinsip-prinsip berkelanjutan (*sustainable development*). Salah satu langkah mereka adalah dengan mengurus sertifikasi Forest Stewardship Council (FSC) secara kumpulan, dan menjadikan standar pengelolaan hutan FSC sebagai standar prosedur yang wajib ditaati oleh mitra petani mereka. Hal ini bukan saja untuk menyelamatkan lingkungan hidup kita yang terancam deforestasi, namun juga untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi petani kecil. Hal ini karena harga kayu bersertifikat FSC jauh lebih tinggi daripada harga kayu bodong alias tanpa identitas yang jelas.

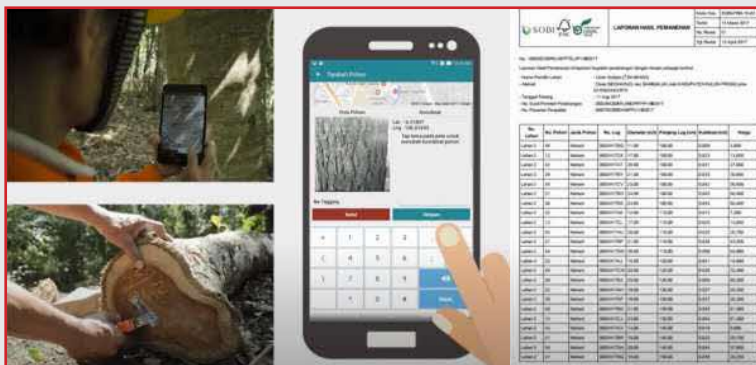
Untuk mengelola hubungan kemitraan dengan lebih teratur dan mendapat perlindungan hukum yang jelas, petani mitra didampingi untuk bergabung ke dalam suatu wadah yang mereka didirikan sendiri dengan jenis badan hukum Ko(o)perasi. Standar FSC tersebut pun kemudian menjadi Standar Operasional dan Prosedur Ko(o)perasi yang wajib ditaati oleh anggotanya, yaitu para petani kecil pemilik hutan rakyat. Bagaimana memantau dan mengawasi ketertiban para petani mitra dalam mengikuti standar FSC tersebut? Mitra petani SOBI berjumlah belasan ribu yang tersebar di 8 titik lokasi (Sukabumi, Cirebon, Ciamis, Purworejo, Kulonprogo, Sragen, Ngawi, dan Karanganyar). Apakah mungkin dilakukan efektif tanpa teknologi?

Jawabannya adalah tidak mungkin, oleh karena itu, dengan bekerjasama dengan investor strategis yang mendukung visi dan misi Perkumpulan Telapak untuk bisa

memberdayakan petani kecil, PT SOBI mengembangkan teknologi digital yang mengumpulkan data semua pohon yang dimiliki oleh para petani mitra, termasuk foto batang pohon dan chip kecil yang ditempelkan pada setiap pohonnya, sebagai alat untuk mengetahui lokasi dan perkembangan pohon (secara tinggi dan diameter). Data tersebut kemudian diintegrasikan ke dalam aplikasi SOBI yang bisa difilter berdasarkan usia kayu, tinggi dan panjang diameter, nama petani dan foto pemilik pohonnya, titik lokasi sesuai koordinat GPS, sampai jenis kayunya (sengon, mahoni, sonokeling, jati, dll).

Saat ini SOBI sudah memiliki basis data ratusan ribu pohon yang dapat dikelompokkan dengan mudah, mana yang sudah boleh ditebang dan mana yang belum. Jika sudah, SOBI akan mengirimkan perintah tebang kepada petani mitranya, juga melalui aplikasi yang sudah terpasang di HP pintar masing-masing petani mitra dan/atau pengurus ko(o)perasinya. Dengan adanya teknologi ini, aktivitas penanaman kembali juga mudah di monitor, karena setiap penanaman bibit baru, akan ada data baru yang harus dimasukkan ke dalam sistem oleh tim lapangan SOBI. Pelaksanaan standar FSC pun menjadi lebih mudah dilakukan dan dipertanggungjawabkan karena data-data laporan hasil panen pun dengan mudah masuk ke sistem dan dikeluarkan menjadi suatu formal Laporan Hasil Pemanenan. Dengan sistem ini, semua pembeli kayu SOBI dapat dengan mudah menelusuri dari mana persisnya kayu yang dibelinya berasal (lokasi spesifik seperti nama desa, kecamatan, dst karena menggunakan koordinat GPS), berapa usia pohonnya ketika di tebang, sampai siapa nama, dan wajah petani yang menanam pohonnya.

Pengalaman SOBI ini membuktikan bahwa selama diajarkan dan didampingi, petani kecil juga bisa, *kok*, bekerja digital!



Chapter 5:

Mengukur Dampak Sosial



Chapter 5: Mengukur Dampak Sosial

Dalam berbagai forum diskusi dan seminar seputar kewirausahaan sosial, pengukuran dampak sosial merupakan suatu hal yang merupakan tuntutan wajib bagi setiap organisasi yang ingin menjadi *Social Enterprise*. Ada pertanyaan mendasar yang sangat valid dan menjadikan pengukuran dampak adalah aspek yang tak boleh diabaikan bagi setiap SE. Pertanyaannya adalah, “Bagaimana mungkin sebuah organisasi menyatakan bahwa dirinya lahir karena sebuah misi untuk menyelesaikan masalah sosial tertentu, jika dampak keberadaannya dalam mengatasi masalah tersebut tidak pernah dimonitor apalagi diukur?”

Analoginya mungkin seperti ini, bagaimana mungkin seseorang mengatakan bahwa dirinya serius ingin menurunkan berat badan apabila dia tidak pernah monitor asupan makanan, menjadwalkan olah raga, dan menimbang berat badannya dari waktu ke waktu? Intinya, jika suatu target benar-benar dipandang penting, mestinya, ya harus diukur. Untuk itu, dibutuhkan sebuah indikator, yaitu suatu variabel yang dapat dapat digunakan untuk memperbandingkan perubahan akibat suatu kejadian, kegiatan, program, bahkan kebijakan yang diambil oleh suatu organisasi.

Indikator yang baik adalah yang SMART, yaitu Spesifik (*specific*), bisa dihitung/ukur (*measurable*), bisa diraih (*attainable*), relevan (*relevant*), dan terkait pada periode atau titik waktu tertentu (*time-bound*) sehingga bisa diperbandingkan perubahannya dari waktu ke waktu. Sebagai contoh, misalnya saja sebuah SE yang misinya adalah menghadirkan akses pendidikan bagi anak muda yang terancam berhenti sekolah. Maka indikator yang sesuai tentunya tidak cukup jika disajikan sebagai “jumlah peserta didik”, tapi perlu dibuat lebih spesifik misalnya menjadi “jumlah peserta didik yang berasal dari kalangan pra-sejahtera” pada tahun kerja tertentu, dan perkembangannya dari tahun ke tahun. Beberapa indikator juga ada yang berupa rasio atau indeks. Sebagai contoh, tingkat peserta didik yang lulus mendapatkan sertifikat Paket A, B, atau C, tingkat peserta yang diterima ke perguruan tinggi, tingkat alumni yang mendapatkan pekerjaan atau produktif mengembangkan usaha.

Adapun dari pengamatan kami pada SE yang pemula (beroperasi kurang dari 3 tahun), umumnya urusan pengukuran dampak memang belum terkelola dengan baik karena kebanyakan organisasi tersebut sudah mengetahui visi dan misi sosialnya, namun masih dalam proses mengembangkan *premise* atau *theory of change* yang sesuai. Hal ini karena dalam praktiknya, mengembangkan *theory of change* memang membutuhkan

waktu dan proses refleksi yang iteratif (mengalami perbaikan sesuai dengan evaluasi atas implementasi terkini) sampai akhirnya bisa dibakukan dan bisa menjadi pegangan atau pedoman untuk jangka waktu yang cukup panjang (misalnya sampai 5 tahun ke depan).

Salah satu contoh SE yang sudah memiliki *premise of change* yang eksplisit (dipublikasikan di website organisasi) dan sudah sangat jelas adalah YCAB, karena premis tersebut juga sudah dilekatkan ke dalam logo organisasi. Hal ini tentu menggambarkan tingkat kematangan premis (*premise maturity*) yang dapat menjadi pedoman organisasi untuk jangka waktu yang panjang (lebih dari 5 tahun). Dengan Angka Partisipasi Kasar sekolah menengah atas yang baru di sekitar 80%, artinya ada sekitar 20% penduduk Indonesia berusia 15-19 tahun yang tidak mengenyam pendidikan SMA/SMK.

Per Februari 2019, BPS melaporkan bahwa jumlah penduduk usia tersebut adalah sekitar 22,3 juta; jadi yang tidak mengenyam pendidikan SMA adalah sekitar 4.5 juta orang! Belum jika ditambahkan dengan yang putus sekolah lebih awal, yaitu di tingkat SMP, atau yang lebih tinggi, di tingkat perguruan tinggi. Melihat situasi seperti ini, tentunya potensi kontribusi YCAB untuk menghadirkan kesetaraan akses pendidikan masih akan relevan bagi Indonesia dalam jangka waktu yang lama. Sungguh wajar jika premis mereka disematkan ke dalam logo, agar dapat mendukung proses penanaman visi dan nilai-nilai YCAB ke seluruh elemen tim pada organisasinya; dan dapat memberikan kejelasan misi dan arah program juga kepada seluruh mitra dan calon mitranya. Hal ini tentunya dapat menjadi mekanisme “penyaringan” tersendiri dan dapat menghemat waktu penjajakan calon mitra; yang tidak peduli dengan misi pendidikan, tidak perlu menghubungi dan menjajaki kolaborasi dengan YCAB, kan?

Kejelasan *premise of change* - terlebih jika sudah diturunkan ke dalam indikator-indikator dampak yang jelas - bukan hanya penting untuk membangun kesamaan visi, misi, dan semangat ke dalam internal tim; tapi juga memberi sinyal yang jelas kepada para pihak eksternal soal arah dan misi kita. Kejelasan indikator target dampak juga dapat mempertegas *positioning SE* dalam melaksanakan visi dan misinya, sehingga pihak lain yang ingin bermitra posisinya tinggal mendukung atau tidak; atau, tidak perlu ikut menentukan arah atau banyak intervensi pada perancangan program kerja baru; melainkan bisa lebih fokus untuk mendukung saja inisiatif yang sudah berjalan, yaitu untuk ekspansi dampaknya.

Perlu disampaikan pula, dalam memonitor dan mengukur dampak, terdapat beberapa metode yang umum digunakan. Dari semua metode yang ada, akan dijelaskan 3 metode yang paling umum digunakan oleh SE, maupun yang sering diminta oleh lembaga-lembaga pendukung SE. Semakin besar dukungan dana yang diberikan, semakin mendalam bentuk pengukuran dampak yang diminta.

5.1 Memahami Hubungan *Premise of Change* dengan Indikator Dampak

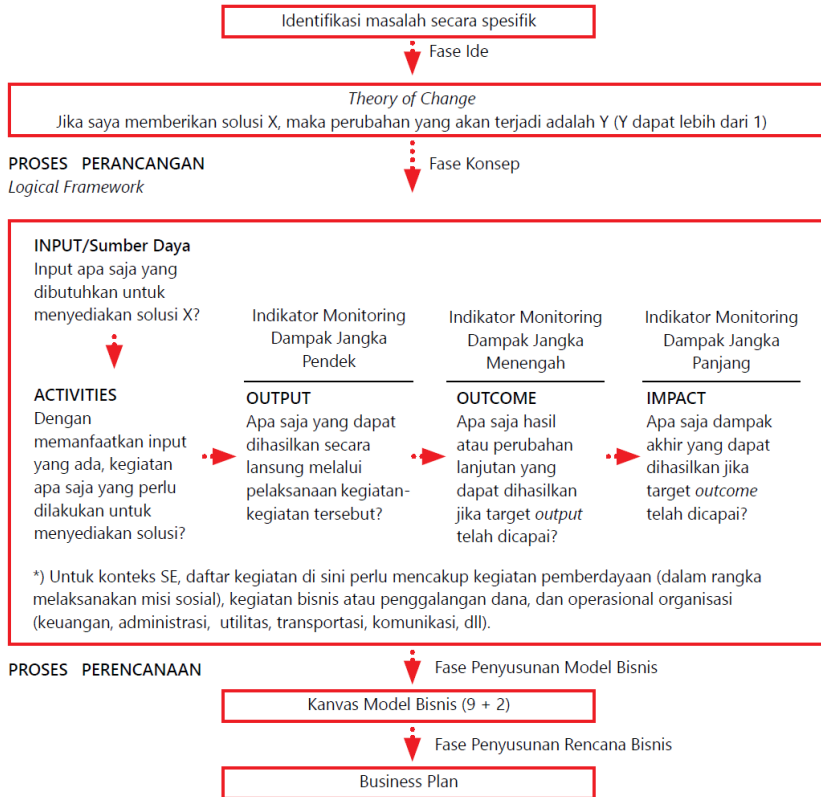
Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya, bahwa indikator dampak yang dimonitor secara berkelanjutan, dan kemudian diukur, sejatinya koheren atau selaras dengan *premise of change* dari suatu SE. Pada Bab 2 kita sudah membahas soal tipe-tipe atau genre SE secara model operasionalnya dan struktur kepemilikannya. Setiap SE tersebut - terlepas bagaimana model operasional dan struktur kepemilikannya - dapat menyusun *theory of change* yang diturunkan dari bentuk permasalahan yang ingin diselesaikan. Dengan demikian, dalam praktiknya, SE juga dapat dikategorikan berdasarkan area target dampaknya; apakah pendidikan, lingkungan alam, pemberdayaan ekonomi, pemberdayaan penyandang disabilitas, dll.

Namun perlu diketahui bahwa area misi ini dapat bersifat independen, atau tidak berhubungan dengan model operasional dan struktur kepemilikannya. Hal ini karena suatu SE yang *profit-for-benefit* bisa saja memiliki fokus misi untuk membantu menyediakan akses pendidikan yang lebih inklusif; atau, bisa saja SE yang *Community Social Enterprise* juga ingin menyediakan akses pendidikan yang lebih setara bagi anggota komunitasnya sendiri. Jadi tidak ada batasan-batasan bahwa misi sosial tertentu hanya bisa dijalankan oleh SE dengan struktur kepemilikan atau model operasional tertentu. SE dengan tipe *embedded model* dapat menyediakan layanan pendidikan alternatif yang bisa dijangkau oleh kalangan marginal tertentu yang tidak tersentuh oleh pemerintah maupun sekolah swasta pada umumnya (seperti *LearnIn* di Singapura yang menyediakan layanan pendidikan untuk penyandang disabilitas); SE dengan tipe *integrated model* dapat menyediakan layanan pendidikan bagi kalangan marginal tertentu dengan mendidik sebagian dari anggota komunitas *beneficiaries* tersebut sebagai trainers atau tenaga pendidiknya (seperti Kopi Tuli atau *Fifteen Restaurant* di Inggris); begitu pula dengan SE dengan *separated model*, seperti YCAB (sebelum transformasi), juga bisa memberikan layanan pendidikan ke komunitas *beneficiaries* tertentu, yang didanai oleh *client* yang peduli dan mendukung visi YCAB.

Berpihak pada praktik empiris tersebut, pembahasan mengenai cara menyusun indikator dampak akan difokuskan keterkaitannya pada *theory of change* dari masing-masing SE, terlepas dari bagaimana model operasional (*embedded*, *integrated*, *separated model*) ataupun struktur kepemilikannya (*not-for-profit*, *community Social Enterprise*, dan *profit-for-benefit*).

Seperti yang sudah dijelaskan pada buku sebelumnya - Berani Jadi Wirausaha Sosial (bab 5, segmen *Food for thought 10*) - komponen umum *premise* atau *theory of change* adalah aktivitas, output, *outcome*, dan dampak (*impact*). Berikut bagannya.

Gambar 5.1 Ringkasan Penyusunan *Theory of Change* bagi *Social Enterprise*



Catatan mengenai proses penting yang terjadi pada:

- **Fase ide:** Memastikan solusi yang ditawarkan sesuai dengan identifikasi spesifik dari masalahnya (*testing problem-solution fit*).
- **Fase konsep:** Memastikan solusi yang ditawarkan dapat diterjemahkan ke dalam bentuk produk atau layanan yang dapat efektif dan diterima baik oleh pasar (*testing the product-market fit*).

Sumber: Buku Berani Jadi Wirausaha Sosial (2016)

Sekarang mari kita simulasikan keterkaitan *theory of change* dengan indikator dampak yang relevan untuk masing-masing contoh kelompok misi sosial berikut.

5.1.1 Penyusunan indikator dampak untuk SE dengan premis penyetaraan akses pendidikan

Pola masalah yang ingin diselesaikan oleh SE dengan kategori *premise of change* ini adalah ketidaksetaraan akses pendidikan - baik yang bersifat vokasional maupun jenjang akademik - untuk kalangan marginal tertentu, apakah itu kalangan prasejahtera, kalangan disabilitas, kalangan masyarakat lokal di lokasi terpencil tertentu, atau kalangan dengan karakteristik khusus lainnya yang umumnya terpinggirkan dalam masyarakat seperti mantan pecandu narkoba, narapidana, korban KDRT, buruh migran, atau kalangan dengan penyakit tertentu (HIV AIDS, Lupus, dll).

Dengan demikian, bunyi kalimat premisnya, secara umum dapat dituangkan melalui kalimat seperti ini:

Dengan menyediakan akses pendidikan atau pelatihan terkait keterampilan atau kompetensi X, maka akan tersedia kesempatan yang lebih setara bagi kalangan Y untuk bisa berfungsi dan berkontribusi positif kepada masyarakat. Dengan demikian, pola umum indikator dampaknya sesuai dengan alur *Theory of Change*-nya adalah sebagai berikut:

Tabel 12. Contoh indikator dampak bagi SE dengan Premis kesetaraan akses pendidikan

Komponen <i>Theory of Change</i>	Contoh indikator	Alat untuk memantaunya (<i>means of verification</i>)
Aktivitas	- Jumlah sesi pelatihan atau jumlah batch pendidikan - Jumlah pendaftar dan <i>beneficiaries</i> yang mendapatkan pelatihan/edukasi dari kalangan	- Dokumen registrasi - Dokumen daftar hadir
Output	- Jumlah atau tingkat penyelesaian program edukasi (<i>completion rate</i>) - Jumlah atau tingkat kelulusan (<i>graduation rate</i>) - Jumlah dana untuk program	- Dokumen asesmen seperti jumlah sertifikasi yang dikeluarkan - Dokumentasi proses asesmen (ujian, tes, dll)
Outcome	- Jumlah alumni yang produktif (mendapat pekerjaan atau menjadi wirausaha) - Rata-rata pendapatan alumni	- Dokumen monitoring aktivitas alumni (survey/ interview)
Impact	- Jumlah serapan tenaga kerja alumni wirausaha - Jumlah individu yang bertanggung dari pendapatan alumni - Rata-rata kontribusi pajak alumni (daerah dan nasional)	- Dokumen monitoring aktivitas alumni (survey/ interview)

5.1.2 Penyusunan indikator dampak untuk SE dengan premis pemberdayaan ekonomi

Pola masalah yang ingin diselesaikan oleh SE dengan kategori pemberdayaan ekonomi umumnya adalah untuk memberikan akses pendapatan, modal, maupun pasar yang lebih adil dari jumlah yang didapat saat ini. Sebagai contoh, komunitas petani yang selama ini hanya bisa menjual hasil panennya kepada tengkulak dengan harga rendah dan sepihak, diberdayakan agar dapat mengakses pasar yang menawarkan harga yang lebih adil (misalnya langsung ke konsumen atau trader bertanggungjawab).

Dalam konteks lain, ada pula SE yang bergerak di bidang keuangan menghadirkan akses modal (pinjaman) bagi masyarakat pra-sejahtera yang lebih adil pula (tingkat biaya modal yang lebih sesuai dengan tarif pasar) dibandingkan dengan tarif biaya jasa yang ditawarkan oleh rentenir; disertai dengan pendidikan literasi keuangan khususnya untuk menabung dan membangun basis aset agar bisa keluar dari kemiskinan secara permanen.

Dengan demikian, bunyi kalimat premisnya, secara umum dapat dituangkan melalui kalimat seperti ini:

Dengan menyediakan akses pasar atau akses modal yang lebih adil kepada komunitas X, maka kalangan X dapat menikmati peningkatan kesejahteraan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan komunitasnya atau mengurangi tingkat kemiskinan lokal. Dengan demikian, pola umum indikator dampaknya sesuai dengan alur *Theory of Change*-nya adalah sebagai berikut:

Tabel 13. Contoh indikator dampak bagi SE dengan Premis Pemberdayaan Ekonomi

Komponen <i>Theory of Change</i>	Contoh indikator	Alat untuk memantaunya (<i>means of verification</i>)
Aktivitas	Jumlah petani atau komunitas beneficiaries yang mendapatkan sosialisasi program	Dokumen daftar hadir Dokumen pendaftaran program
Output	Jumlah petani atau komunitas <i>beneficiaries</i> mengikuti keseluruhan program dan mendapatkan layanan (contoh jumlah petani yang hasil panennya dibeli, jumlah anggota komunitas pra-sejahtera yang mendapat pinjaman, dll) Jumlah transaksi, atau jumlah modal (pinjaman) yang disalurkan	Dokumentasi daftar peserta yang mengikuti program secara utuh

Outcome	Delta peningkatan pendapatan yang dinikmati oleh komunitas <i>beneficiaries</i> ; atau tingkat kenaikan pendapatan (%) Jumlah beneficiaries yang tingkat pendapatannya menjadi lebih tinggi daripada garis kemiskinan acuan (contoh menjadi di atas USD2/day/capita)	Dokumen monitoring peserta program (survey/interview) Dokumentasi pencatatan transaksi
Impact	Peningkatan jumlah tabungan komunitas <i>beneficiaries</i> Penurunan tingkat kemiskinan lokal (%) Rasio anak-anak dari komunitas <i>beneficiaries</i> usia sekolah yang terus bersekolah; dll	Dokumen monitoring aktivitas alumni (survey/interview) Basis data tingkat kemiskinan lokal sebelum dan sesudah ada program SE

5.1.3 Penyusunan indikator dampak untuk SE dengan premis lingkungan hidup

Dalam praktik di lapangan juga cukup banyak SE yang kategori misinya adalah untuk meningkatkan kualitas hidup kita, baik dari sisi penurunan emisi karbon, pengurangan sampah plastik, dll. Pada kategori ini, juga terdapat ragam misi-misi spesifik yang ingin dicapai oleh SE. Untuk kesempatan kali ini, contoh yang akan diangkat adalah kategori misi yang bertujuan untuk mengurangi sampah plastik, baik dengan pendekatan preventif (menyediakan layanan pengelolaan sampah dari rumah-rumah agar dapat mengurangi sampah yang ditumpuk ke Tempat Pembuangan Sementara atau TPS, kampanye perilaku 3R yaitu *Reduce, Reuse, Recycle*); maupun dengan pendekatan reaktif (menelusuri laut dan pantai untuk memungut sampah plastik dan kemudian mengolahnya).

Dengan demikian, bunyi kalimat premisnya, secara umum dapat dituangkan melalui kalimat seperti ini:

Dengan melakukan kegiatan atau layanan X kepada komunitas tertentu, maka jumlah sampah plastik yang ditumpuk ke TPS dapat menurun dan kondisi lingkungan wilayah program dapat lebih asri dan sehat. Dengan demikian, pola umum indikator dampaknya sesuai dengan alur Theory of Change-nya adalah sebagai berikut:

Tabel 14. Contoh indikator dampak bagi SE dengan Premis Lingkungan Hidup (pengelolaan sampah)

Komponen <i>Theory of Change</i>	Contoh indikator	Alat untuk memantaunya (<i>means of verification</i>)
Aktivitas	Jumlah konten edukasi yang dibuat dan publikasikan Jumlah reach atau individu yang terpapar dengan materi edukasi tersebut	Dokumentasi jumlah konten baik di website, media sosial, maupun yang dicetak Data analisis media sosial (reach, impression, share/repost) Jumlah peserta acara-acara sosialisasi/edukasi
Output	Jumlah orang atau organisasi yang menggunakan layanan SE (memilah dan mengumpulkan sampah untuk kemudian diangkut dan diolah oleh SE terkait) Jumlah sampah yang dikelola dan dapat dicegah untuk tertumpuk di TPS (contoh: dalam ton per bulan)	Dokumentasi daftar peserta program Dokumen pencatatan jumlah sampah yang diangkut dan diolah
Outcome	Jumlah sampah yang dapat diolah (reuse atau recycle) (ton/bulan). Nilai tambah yang dapat diciptakan dari hasil penjualan hasil pengolahan sampah Jumlah individu yang mendapatkan distribusi nilai manfaat dari nilai tambah tersebut	Dokumen pencatatan sampah yang diolah lebih lanjut Data pencatatan transaksi penjualan hasil olahan sampah Data pencatatan tenaga kerja yang terlibat dan pendapatannya dari hasil penjualan hasil olahan sampah
Impact	Penurunan jumlah sampah plastik yang tertumpuk di TPS setempat Peningkatan rasio organisasi atau rumah tangga yang memilah sampah dari rumah terhadap total organisasi atau rumah tangga di lokasi tersebut pada periode waktu tertentu	Basis data dasar tingkat volume sampah di TPS lokal sebelum dan sesudah ada program SE Basis data hasil pendataan perilaku pembuangan sampah rumah tangga di lokasi target

5.2 Metode Pengukuran Dampak Sosial

Pada bagian sebelumnya telah diuraikan mengenai cara menurunkan indikator-indikator yang sesuai dengan *premise of change* masing-masing SE. Untuk tahap awal, sangat direkomendasikan agar setiap SE mengidentifikasi dengan jelas indikator-indikator SMART yang sesuai dengan jenis kegiatan, *output*, *outcome*, dan *impact* yang relevan. Penyusunan indikator seperti yang diuraikan diatas cukup disebut dengan metode pengukuran dampak yang disebut *Simple Impact Metrics* atau *Simple Impact Indicators*, yang setiap periode kerja tertentu, angkanya ditabulasi dan dipublikasikan.

Beberapa SE di Indonesia yang sudah terbukti berhasil *scale-up* telah mempublikasikan indikator dampak yang sesuai dengan premis mereka. YCAB mempublikasikan jumlah anak muda yang sudah tersentuh dengan program mereka secara akumulatif, yaitu sudah lebih dari 3.5 juta jiwa; jumlah dana yang disalurkan untuk program, jumlah peserta didik yang berhasil menjadi produktif, dan ragam detail dari rincian program edukasi vokasional mereka pada tahun tertentu, seperti Rumah Batik atau Asah Digital. Kitabisa.com mempublikasikan jumlah donasi terkumpul, jumlah orang baik yang berdonasi, jumlah orang-orang yang menggalang dana, dan rincian persentase pemanfaatan dana hasil donasi tersebut (yaitu 24.3% untuk kebutuhan medis, 16.7% untuk bantuan kemanusiaan seperti peristiwa bencana, 10.6% pembangunan rumah ibadah, dan lainnya). Sementara SOBI melaporkan mengenai jumlah petani kecil yang diberdayakan, luas lahan yang dikelola, dan nominal transaksinya.

Dalam praktik internasional, jika suatu SE atau organisasi lain ingin mengukur dampaknya - khususnya yang memang telah mengerahkan sumber daya dalam jumlah besar (baik dari segi uang maupun non-uang), terdapat dua metode yang paling umum digunakan, yaitu *Social Cost Benefit Analysis* dan *Social Return on Investment*. Kedua metode ini, berupaya untuk mengevaluasi kumulatif dampak sebuah program atau kebijakan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun, kedua metode tersebut, sebenarnya mengandung kemiripan karena sama-sama mengeksplorasi ragam pengaruh atau dampak dari suatu program, dan kemudian mencoba mengkalkulasinya dalam ukuran nilai uang.

Kedua metode di atas sama-sama berpijak dari *premise of change* sebuah program. organisasi SE, atau kebijakan. Keduanya juga melakukan pemetaan dampak langsung atau tidak langsung dari suatu program, kebijakan, atau aktivitas organisasi tertentu

terhadap orang, lingkungan, dan keuangan organisasi itu sendiri (*profit, people, planet*), yang dijustifikasi melalui *theory of change* dan evaluasi atas implementasi program tersebut. Dengan demikian, kedua metode ini sama-sama memiliki prinsip-prinsip tertentu yang menjadi pedomannya, namun, dalam praktiknya sangat kontekstual sehingga umumnya memerlukan tenaga ahli tersendiri untuk melakukan evaluasi dampak dengan kedua metode ini.

Tidak hanya itu, untuk menyelenggarakan pengukuran dampak dengan kedua metode ini juga akan memerlukan kegiatan-kegiatan pendukung untuk menjadi dasar penghitungan monetisasi dampak, antara lain: pemetaan kondisi di lokasi atau konteks masyarakat serupa yang tidak dikenai intervensi serupa (*control case, baseline case*), survey, interview, maupun *Focus Group Discussion* untuk memvalidasi ragam proyeksi dampak yang dipetakan. Hal ini karena kedua metode ini ingin mengukur dampak akumulatif secara jangka panjang dan multidimensi.

Jika kita merujuk pada 3, indikator dampak yang sudah dirumuskan sebagai contoh, secara umum belum melibatkan indikator yang bersifat lebih makro atau luas. Padahal, dalam kerangka SROI atau SBCA, bisa saja suatu program memiliki dampak tersebut. Contohnya, suatu lokasi yang sebelumnya memiliki tumpukan sampah plastik dan organik, memiliki cukup banyak jumlah pengangguran tidak terdidik. Dengan adanya sebuah SE yang fokus kegiatannya di wilayah tersebut, mereka mengarahkan (misalnya) 500 pengangguran tidak terdidik sebagai tenaga pemilah dan pengolah sampah, sampai kemudian sampah hasil olahannya bisa dijual dan memberikan pendapatan pada orang-orang yang tadinya tidak terberdayakan.

Akibat bertambahnya jumlah orang yang terberdaya secara ekonomi melalui aktivitas pengolahan sampah, dimensi dampak tentunya tidak hanya dari sisi lingkungan (pengurangan penumpukan sampah), tapi juga ada dimensi ekonomi, yang secara langsung adalah ke tenaga kerjanya, dan secara tidak langsung adalah pada keluarga yang ikut bertanggung dari tenaga kerja tersebut; dan juga dari bertumbuhnya warung-warung kecil atau geliat ekonomi lokal akibat bertambahnya jumlah orang yang memiliki pendapatan di lokasi tersebut. Melalui jalur pembangunan ini (*welfare development*), bisa saja tingkat kemiskinan lokal di lokasi tersebut berkurang lebih besar dibanding lokasi sejenis yang tidak dikenai intervensi oleh operasional SE tersebut.

Jadi, baik SCBA dan SROI memiliki ruang lingkup pengukuran yang sama-sama luas. Namun demikian, juga terdapat perbedaan pada keduanya, yaitu titik beda terpenting adalah pada prinsip pelibatan pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam proses evaluasi yang dituntut pada metode SROI, dan tidak dituntut pada SCBA. Hal ini tentunya wajar karena metode SROI adalah suatu metode yang lebih baru daripada SCBA yang memang sudah lama sekali digunakan dalam dunia manajemen, khususnya

untuk mengevaluasi efektivitas atau bagus tidaknya suatu program, kebijakan, atau bahkan, keputusan. Proses validasi yang diwajibkan dalam proses penghitungan SROI memang bermaksud untuk memperbaiki kelemahan SCBA yang memprediksi dampak dengan mengandalkan *theory of change* dan hubungan kausalitas yang bersifat logis dan sejalan dengan proses peningkatan kesejahteraan pada umumnya (*development of welfare*).

Untuk lebih jelasnya, mari kita bahas kedua metode tersebut secara satu per satu.

5.2.1 Social Cost Benefit Analysis

Seperti yang dirujuk dari Roest et al (2017), SCBA adalah suatu metode yang mencoba memetakan berbagai dampak biaya (*cost*) maupun manfaat (*benefit*) dari suatu program atau kebijakan secara sistematis. Metode SCBA, berpijak pada beberapa asumsi berikut:

1. Hanya melihat nilai perubahan yang terjadi (atau disebabkan).
2. Tidak ada disrupsi yang signifikan - selain program atau kebijakan yang dievaluasi - pada wilayah pengukuran dampak
3. Tingkat pendapatan, pola selera dan tradisi suatu komunitas tertentu adalah faktor yang cukup untuk menduga tingkat kesediaan untuk membayar suatu manfaat tertentu (*willingness to pay*)
4. Setiap individu dianggap mendapatkan tingkat biaya/benefit yang sama (pengukuran secara rata-rata)
5. Tidak ada unsur ketidakpastian.

Adapun sebelum melakukan evaluasi dan pengukuran, perlu dilakukan pemetaan atas hal-hal berikut:

1. Memetakan indikator-indikator yang relevan untuk diperbandingkan (*common denominator*) antara situasi atau wilayah yang dikenai program dan yang tidak dikenai program.
2. Memetakan ragam bentuk dampak pembangunan fisik (dapat dilihat) yang berpotensi dipengaruhi oleh aktivitas tertentu. Contoh, gara-gara adanya SE di bidang pengelolaan sampah, di suatu lahan tidak produktif dibangun suatu gudang dan tempat pengolahan sampah. Dampak seperti ini umumnya disebut dengan dampak langsung (*primary impact*) - atau jika pada *theory of change*, ada pada tahapan indikator output.
3. Mengidentifikasi ragam dampak yang berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan pada masyarakat sekitar yang diakibatkan oleh pembangunan fisik tersebut, atau *secondary impact*, atau *outcome* (dalam terminologi *theory of change*). Contoh: terdapat 500 orang pendidikan rendah (tamat SMP) bisa bekerja.

4. Mengidentifikasi ragam dampak lanjutan yang terjadi di periode pengukuran dampak. Contoh, misalnya dalam agenda pengukuran dampak 5 tahun, terlihat ada pertumbuhan pada warung-warung makan di sekitarnya tempat pengolahan sampah tersebut, laundry, dan juga beberapa bengkel, dll. Ini umumnya disebut juga dengan *tertiary impact*.
5. Menentukan nilai diskonto atau penyesuaian terhadap nilai sekarang (*present value*) - dari ragam dampak kesejahteraan yang terjadi dalam ruang lingkup periode evaluasi, baik yang *primary*, *secondary*, maupun *tertiary impactnya*. Setiap dampak yang dihasilkan, diperhatikan titik-titik waktu terjadinya - untuk kemudian disesuaikan nilai sekarangnya. Misalnya, pada tahun 1 operasional SE, ada 100 karyawan pendidikan rendah; pada tahun 2 ada 200, dan pada tahun ke-5 ada 500 karyawan. Akumulasi peningkatan kesejahteraan yang dihasilkan pada tahun ke-1 misalnya Rp100 juta; pada tahun ke-2 Rp300 juta; pada tahun ke-5 Rp1 milyar per bulan. Nilai Rp100 juta dampak kesejahteraan pada tahun 1 tersebut harus disesuaikan dulu nilai sekarangnya (didiskon) sebelum dijumlahkan dengan dampak pada tahun ke-5. Hal ini karena Rp100 juta pada 5 tahun lalu, nilainya lebih rendah pada tahun ini, karena tingkat harga pada tahun ini lebih tinggi daripada 5 tahun lalu. Umumnya, nilai diskonto tersebut dirujuk dari tingkat inflasi atau tingkat suku bunga perbankan.
6. Menghitung perubahan atas indikator-indikator yang telah dipetakan, dilakukan untuk dua situasi yang berbeda, untuk kemudian diperbandingkan. Apakah benar, suatu lokasi yang telah dikenai program yang memakan biaya tertentu (*cost*), bisa menghasilkan peningkatan kesejahteraan yang lebih besar (*benefit*) daripada lokasi lain yang tidak dikenai program tersebut. Delta, atau selisih positif dari keseluruhan dampak kesejahteraan tersebut - antara wilayah program dan non-program - adalah dampaknya

Dari penjelasan dengan sedikit ilustrasi diatas, dapat diketahui bahwa penggunaan SCBA sangat bergantung pada jenis *Theory of Change* dari suatu SE. Jika suatu SE mengklaim pada misi sosialnya bahwa mereka ingin berkontribusi pada pengurangan emisi karbon, maka, dalam SCBA, dampak pengurangan emisi tersebut pun harus ditemukan cara sah untuk mengukurnya, dan kemudian menghitung nilai uangnya. Misalnya, sebelum ada pengelolaan sampah, tingkat emisi karbon (*carbon footprint*) yang tidak diolah kembali adalah X, setelah ada program daur ulang, maka menjadi Y. Berapa nilai uang untuk menurunkan tingkat emisi dari X ke Y?

Untuk itulah metode SCBA ini umumnya memang dilakukan dengan pendampingan tenaga yang ahli, karena terdapat unsur seni dan kematangan keahlian untuk mengukur dampak dengan metode praktis yang relevan dengan masing-masing bisnis. Salah satu cara untuk mendapatkan nilai uang dari suatu dampak - khususnya yang berkaitan

dengan emisi karbon - adalah misalnya dengan merujuk pada penghargaan Norwegia untuk Indonesia sebesar USD56 juta atau sekitar Rp813 milyar atas kesuksesan Indonesia menekan emisi karbon sebanyak 11,2 juta ton pada periode 2016-2017. Dengan demikian, dapat dihitung, bahwa secara rata-rata, pada periode tersebut, nilai uang untuk keberhasilan menurunkan emisi karbon adalah sekitar Rp73,000 per ton.

Untuk konteks lain, misalnya nutrisi, ada pula suatu laporan evaluasi dampak yang memasukkan bentuk penghematan anggaran pemerintah setempat untuk nutrisi sebagai bentuk *benefit* yang nilai uangnya diukur dari bantuan pangan yang sebelumnya diberikan oleh pemerintah setempat untuk komunitas tertentu, yang kemudian hari menjadi tidak diperlukan lagi setelah komunitas tersebut telah berdaya secara ekonomi dan mampu membeli sendiri asupan pangan bernutrisi untuk dirinya dan keluarganya.

Demikian kiranya penjelasan singkat tentang metode SCBA, sebagai pengantar untuk penjelasan yang lebih detail mengenai metode *Social Return on Investment (SROI)*; yaitu suatu metode yang menawarkan perbaikan atas beberapa titik lemah pada proses penghitungan SCBA yang mengutamakan *theory of change* dan pemetaan kausalitas umum dalam proses pembangunan kesejahteraan ekonomi pada umumnya (*welfare development*).

5.2.2. Pengembalian Investasi Sosial - *Social Return on Investment (SROI)*

Definisi

Social enterprise dari waktu ke waktu mendapatkan tuntutan dari para stakeholdernya agar mereka tidak mengukur dampak dan juga nilai (*value*) secara keuangan atau ekonomi semata, melainkan juga mengukur dampak dan juga nilai (*value*) sosial dan lingkungan yang berhasil mereka berikan kepada masyarakat atas berbagai program

sosial yang dilakukannya (Millar & Hall, 2013) these organizations are being required to demonstrate the social and economic value they generate. Social return on investment (SROI).

Sama halnya dengan pengukuran kinerja keuangan, dampak dari suatu investasi secara lingkungan dan sosial perlu dilakukan dengan suatu metode yang juga tepat dan akurat. Jika informasi kinerja keuangan dapat membantu investor dalam mengambil keputusan, maka



informasi atas dampak dan nilai (*value*) sosial dan lingkungan tentu akan membantu organisasi untuk mengukur efektivitas dari investasi sosial serta membantu organisasi untuk mengambil keputusan. Untuk itu, banyak organisasi kewirausahaan sosial menggunakan kerangka Social Return on Investment (SROI) untuk mengukur kinerja dan nilai (*value*) tersebut.

Adapun Social Return on Investment (SROI) adalah suatu kerangka pengukuran untuk membantu organisasi dan mengelola nilai sosial, lingkungan dan ekonomi yang dihasilkannya .

Apa manfaat dari pengukuran dampak sosial

Pengukuran dampak sosial atas program kewirausahaan sosial tentunya akan memberikan banyak keuntungan. Diantaranya adalah :

1. Kemampuan untuk menghasilkan nilai (*value*) bagi seluruh stakeholder tanpa terkecuali. Pengukuran ini tidak hanya menguntungkan untuk investor, investee melainkan juga menguntungkan bagi penerima manfaat.
2. Potensi untuk mengalokasikan sumber daya pada program yang memiliki dampak positif yang lebih besar.
3. Meningkatkan transparansi dan juga akuntabilitas dalam pelaksanaan program sosial.

7 Prinsip Dasar SROI

1

Melibatkan Stakeholder

2

Memahami perubahan yang dihasilkan

3

Melibatkan Stakeholder

4

Hanya mengukur nilai (*value*) yang penting

5

Tidak mengklaim dampak secara berlebihan (*Overclaim*)

6

Transparan

7

Verifikasi Hasil

Prinsip-prinsip dasar SROI

Prinsip dasar dari SROI terdiri dari 7 langkah seperti yang tercantum dalam gambar berikut ini:

1. **Melibatkan semua stakeholder:** Berikan informasi yang lengkap kepada seluruh stakeholder tentang apa yang diukur dan bagaimana cara mengukurnya
2. **Memahami perubahan yang dihasilkan:** Artikulasikan perubahan yang dilakukan dan lakukan evaluasi.
3. **Ukur secara kuantitatif hal-hal yang penting:** Gunakan proksi keuangan

Sumber: (Sinzer, 2012)

untuk mengukur dampak.

4. **Hanya mengukur nilai (*value*) yang penting:** Menentukan informasi dan bukti yang penting.
5. **Tidak mengklaim dampak secara berlebihan:** Ukurlah nilai yang benar-benar tercipta melalui program yang dilakukan.
6. **Transparan:** Tunjukkan cara organisasi mengukur dampak
7. **Verifikasi hasil**

PROSES PELAKSANAAN SROI



Sumber: (Banke-Thomas et al., 2015; Nicholls et al., 2009)

TAHAP 1: Menentukan Cakupan dan Mengidentifikasi *Stakeholder*

Untuk menentukan cakupan dari SROI terdapat 3 langkah yang harus dilakukan mulai dari (1) Menentukan cakupan (2) Identifikasi *stakeholder* (3) Meningkatkan keterlibatan *stakeholder*.

Gambar 5.2 Cakupan dan Identifikasi *Stakeholder*



Saat menentukan cakupan, terdapat 7 pertanyaan yang harus dijawab dalam tahapan ini:

- a. Apakah tujuan dilakukannya SROI? Apakah SROI dibuat dengan tujuan untuk menggalang dana atau perencanaan strategis?

- b. Siapakah audience dari SROI? Untuk siapakah laporan SROI ini dibuat
- c. Apakah latar belakang dibuatnya SROI? Jelaskan tujuan lahirnya organisasi dan bagaimana cara atau melalui aktivitas apa organisasi melakukan perubahan di sekitarnya.
- d. Sumber daya apakah yang diperlukan? Sumber daya apakah yang diperlukan organisasi baik dalam bentuk uang maupun tenaga untuk melaksanakan aktivitasnya.
- e. Apakah aktivitas yang menjadi fokus pengukuran SROI? Akankah organisasi menganalisis seluruh aktivitas organisasi secara menyeluruh atau aktivitas utama yang menjadi poin kegiatan organisasi.
- f. Berapa lamakah jangka waktu periode pengukuran SROI? SROI biasanya dilakukan dalam kurun waktu 1 tahun.
- g. Apakah SROI yang dilakukan bersifat prediktif atau evaluatif? (Lihat gambar 5.3)

Gambar 5.3 2 Tipe SROI



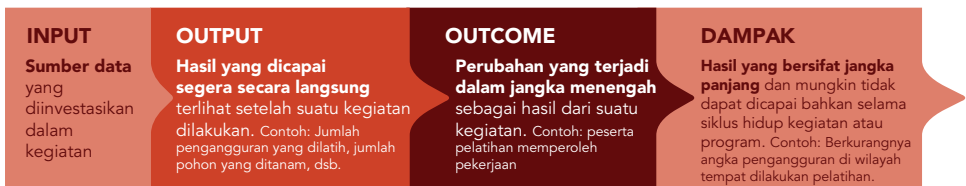
Setelah organisasi menentukan cakupan SROI, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi stakeholder (karyawan, investor, penerima manfaat, pemerintah, dll). Kemudian organisasi melanjutkan dengan menyelenggarakan acara yang mampu meningkatkan keterlibatan stakeholder berupa workshop, gathering, one on one interview, dll.

TAHAP 2: Pemetaan Outcome

Tahap pemetaan outcome ini terbagi menjadi 5 tahap seperti yang tertera dalam gambar berikut ini:

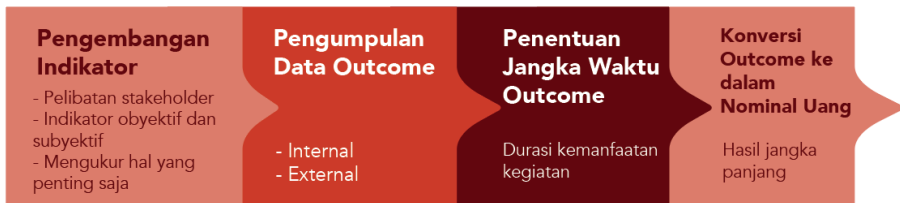


1. **Memulai peta dampak dengan menuliskan tujuan dan juga ruang lingkup** suatu program/kegiatan/aktivitas.
2. **Identifikasi input** baik input yang berupa uang, waktu maupun tenaga yang diberikan oleh masing-masing stakeholder.
3. **Memvaluasi input.** Pada tahap ini seluruh nilai (*value*) dari input dikonversi ke dalam angka. Misal tenaga yang diberikan oleh sukarelawan dikonversi ke dalam angka dengan menkonversi waktu yang dihabiskan dikalikan upah per jam yang biasa di peroleh oleh tenaga kerja lainnya saat mereka mengerjakan pekerjaan yang serupa.
4. **Klarifikasi output.** Pada tahap ini SROI menjelaskan ringkasan output yang dihasilkan oleh satu kegiatan secara kuantitatif. Misal: Kegiatan pelatihan dengan output melatih 50 orang pengangguran.
5. **Deskripsi outcome:** SROI merupakan alat ukur berbasis outcome. Oleh karena itu *Social Enterprise* harus memastikan bahwa perubahan (*change*) telah terjadi. Hati-hati, bedakanlah antara output dan outcome. Untuk membedakannya, lihatlah gambar berikut ini:



TAHAP 3: Pengumpulan bukti dan ketersediaan data outcome

Pada tahap ini, seorang *social entrepreneur* harus mulai mengumpulkan bukti dan menilai ketersediaan outcome. Tahap ini secara proses terdiri dari empat aktivitas.



1. **Pengembangan indikator.** Indikator merupakan suatu hal yang membantu seorang *social entrepreneur* mengukur terjadi tidaknya suatu perubahan. Pada tahap ini, sangatlah penting bagi seorang *social entrepreneur* melibatkan para

stakeholder karena mereka biasanya jauh lebih memahami perubahan apa yang sedang terjadi. Misalkan, pelatihan yang dilakukan *Social Enterprise* dianggap berhasil memberdayakan masyarakat miskin. Definisikan apakah yang dimaksud dengan pemberdayaan. Tanyakanlah kepada penerima manfaat tentang apa yang mereka pahami sebagai suatu pemberdayaan dan tanyakanlah perubahan apa yang terjadi sehingga mereka merasa lebih berdaya.

Social enterprise dapat menggabungkan indikator yang bersifat subyektif, misal dari pengamatan organisasi sendiri dengan pengamatan *stakeholder* lain terkait outcome yang dihasilkan.

Pastikan bahwa indikator outcome hanya mengukur hal yang penting saja. Selain itu pastikan pula bahwa apa yang ditentukan sebagai sebuah indikator benar-benar dapat diukur. Misalnya, sebuah *Social Enterprise* Big Issue menganggap bahwa organisasinya mampu memberdayakan tunawisma melalui indikator pendapatan yang meningkat dari hasil penjualan koran Big Issue.

2. **Pengumpulan data outcome.** Data untuk SROI dapat diperoleh dari pihak internal *Social Enterprise* maupun eksternal *Social Enterprise* misal Universitas, pemerintah dan sebagainya.
3. **Penentuan jangka waktu outcome.** Sangatlah penting bagi sebuah *Social Enterprise* mengukur berapa lama outcome berlangsung. Misalkan pemberian dana bergulir pada pedagang oleh Dompot Dhuafa membuat pedagang tersebut dapat membeli kulkas dan menambah inventory makanan dan minuman dingin sehingga barang yang dijual lebih bervariasi dan income lebih banyak. Sifat outcome ini tentunya lebih bersifat jangka panjang dibandingkan bantuan sosial berupa pemberian paket sembako
4. **Konversi outcome ke dalam nominal uang.** Pada tahap ini, *Social Enterprise* memonetisasi outcome yang dihasilkan ke dalam nilai uang. Misalkan sebuah *Social Enterprise* memberikan layanan kesehatan cuma-cuma. Maka konversi nilai uang dari outcome yang dihasilkan dapat dilihat dari berapa biaya yang harus dikeluarkan penerima manfaat saat mereka harus berkunjung ke dokter umum.

TAHAP 4: Menentukan dampak

Tahapan ini pun terbagi menjadi 4 proses yakni:



- a. **Deadweight dan displacement.** *Social Enterprise* harus mengukur outcome yang terjadi jika organisasinya tidak melakukan suatu aktivitas perubahan. Angka *deadweight* ini juga dalam bentuk prosentase. Misalkan, sebuah *Social Enterprise* mengukur bahwa kemiskinan di daerah tempat organisasi tersebut melakukan suatu intervensi sosial mengalami penurunan sebanyak 7%. Namun diketahui bahwa pada saat yang sama perekonomian negara tumbuh sebanyak 5%. Dalam hal ini, *Social Enterprise* harus mengukur secara obyektif, berapakah nilai outcome pengurangan kemiskinan yang terjadi di daerah tersebut jika *Social Enterprise* tidak melakukan intervensi apapun.

Selain itu, *Social Enterprise* harus pula mengukur *displacement* atau perpindahan dampak yang terjadi karena suatu intervensi sosial. Misalkan, suatu program pemberian lampu solar p menyebabkan berkurangnya angka kriminalitas di daerah X. Akan tetapi saat diukur, ternyata angka kriminalitas di daerah terdekat dengan daerah X yakni daerah Y meningkat. Perpindahan angka kriminalitas tersebut boleh jadi timbul karena adanya perpindahan outcome dari daerah X ke daerah Y.

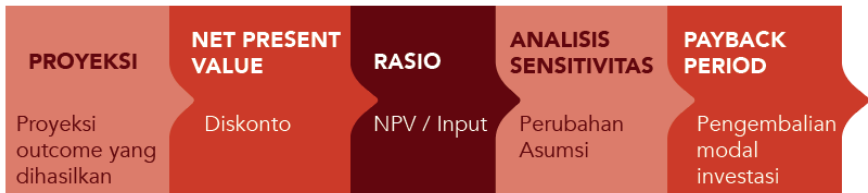
- b. **Atribusi** dalam konteks ini bermakna bahwa *Social Enterprise* tidak boleh menafikan adanya peranan pihak lain yang berkontribusi terhadap outcome yang terjadi. Terkait contoh sebelumnya misalnya, penurunan angka kriminalitas di daerah X boleh jadi terwujud karena adanya siskamling dari warga masyarakat sendiri. Oleh karena itu *Social Enterprise* tidak bisa mengklaim bahwa outcome penurunan kriminalitas murni terjadi atas intervensinya.
- c. **Drop-off.** Seperti halnya konsep amortisasi atau pengurangan nilai aktiva dalam akuntansi. Dalam SROI pun berlaku konsep yang mirip yang disebut sebagai *drop-off*. Konsep ini mengandung makna bahwa ada kemungkinan terjadinya penurunan nilai (*value*) atas outcome yang dihasilkan oleh *Social*

Enterprise. Untuk itu, organisasi harus menghitung pengurangan *outcome* yang terjadi terutama pada SROI yang dibuat melebihi periode 1 tahun.

- d. **Kalkulasi dampak.** Pengukuran dampak ini haruslah dibuat dalam bentuk angka. Jadi *Social Enterprise* harus mengukur dampak total dengan cara menghitung nilai nominal *outcome* dikurangi dengan *deadweight*, *displacement*, dan atribusi.

TAHAP 5: Mengukur SROI

Tahapan ini terbagi dalam lima (5) langkah, yakni:



- a. **Proyeksi.** Pada saat *Social Enterprise* menentukan jangka waktu *outcome*, maka dalam perhitungan SROI, organisasi harus menghitung berapa nilai (*value*) dari *outcome* dikurangi nilai drop off yang ditentukan pada Tahap 4 di bagian sebelumnya.
- b. **Net Present Value.** Memahami NPV akan membantu *social enterprise* untuk melihat apakah investasi yang diberikan pada satu kegiatan lakukan mempunyai nilai potensial yang menguntungkan atau merugikan. Diskonto sendiri merupakan konsep yang tidak terpisahkan dari konsep NPV. Diskonto sendiri menjadi pengurang dari NPV karena secara konsep uang yang didapat dimasa depan jauh lebih sedikit nilainya dengan uang yang didapat saat ini jika dilihat dalam jumlah yang sama. Oleh sebab itu digunakanlah Diskonto atau Discount Rate.
- c. **Rasio.** *Social enterprise* dapat menghitung rasio SROI dengan rumus

$$\text{"SROI Ratio"} = \text{Present Value} / \text{Input"}$$

- d. **Analisis Sensitivitas.** Perlu disadari bahwa perhitungan SROI yang dilakukan suatu *Social Enterprise* tentunya didasarkan pada asumsi tertentu. Oleh karena itu *Social Enterprise* harus melakukan analisis sensitivitas dengan mempertimbangkan kembali *deadweight*, *displacement*, atribusi, kuantitas *outcome* dan nilai (*value*) dari input non finansial.
- e. **Payback Period** menggambarkan jangka waktu pengembalian investasi *Social*

Enterprise. Hal ini penting untuk mengetahui risiko yang dihadapi oleh suatu *Social Enterprise* dalam melakukan kegiatannya. Meskipun jangka waktu yang lebih cepat menunjukkan rendahnya risiko, namun jangka waktu yang lebih lama kemungkinan besar mengimplikasikan *outcome* yang lebih positif dan dampak yang lebih besar.

Tahap 6: Pelaporan, Diseminasi dan Assurance hasil

Pada tahap ini, *Social Enterprise* perlu mempertimbangkan tiga (3) hal yakni:

a. Komunikasi terhadap stakeholder

Komunikasi menjadi kata kunci yang harus digarisbawahi oleh para stakeholder. Laporan SROI harus disampaikan kepada seluruh stakeholder tanpa terkecuali dan melingkupi seluruh aspek kualitatif, kuantitatif dan juga aspek keuangan sebagai bukti pencapaian nilai (*value*) sosial yang tercipta dari aktivitas yang dilakukan organisasi.

b. Pemanfaatan hasil: SROI sejatinya harus memberikan manfaat baik itu untuk SROI yang bersifat evaluatif maupun prediktif.

c. Assurance: *Assurance* dalam SROI berarti verifikasi atas data-data yang dilaporkan dalam SROI. Sama halnya seperti audit dalam bidang keuangan, *assurance* menjadi kata kunci yang penting dalam proses audit, termasuk audit kegiatan *Social Enterprise*. *Assurance* memiliki arti janji atau *promise*, keyakinan atau kepercayaan atau *confidence*, jaminan perlindungan atau *insurance*. Jadi pada tahap ini, kita harus memverifikasi apakah hal-hal atau data-data yang dilaporkan sesuai dengan prinsip dasar SROI.

**Contoh
SROI
"Big Issue"**



STREET MAGAZINE ENTERPRISE

THE PROGRAM HELPS RAISE PUBLIC AWARENESS OF HOMELESSNESS AND CHANGES PERCEPTIONS BY PUTTING A PERSONAL FACE TO THE ISSUES FACING THE DISADVANTAGED IN SOCIETY.

\$1 = \$5.50

FOR EVERY \$1.00 INVESTED IN THE PROGRAM, \$5.50 IS RETURNED TO SOCIETY.

THIS IS ACHIEVED BY REDUCING THE DEMAND OF THE STREET VENDORS FOR HIGH COST SOCIAL SERVICES SUCH AS HOSPITAL ADMISSIONS, POLICE AND COURT TIME AND EMERGENCY SHELTER ACCOMMODATION.

MORE THAN 6,000 PEOPLE HAVE SOLD THE MAGAZINE SINCE 1996



MORE THAN 10 MILLION MAGAZINES HAVE BEEN SOLD, GENERATING \$23M IN INCOME FOR VENDORS

CIRCULATION OF THE MAGAZINE HAS INCREASED FROM 7,000 IN 1996 TO MORE THAN 26,000 IN 2016



**TOTAL ANNUAL
INCOME FOR VENDORS
IN 2015 EXCEEDED
\$2M**

VENDORS RETAIN HALF OF THE SALE PRICE OF THE MAGAZINE OF \$7. THIS PLACES CASH IN THE HANDS OF THE HOMELESS.



PENUTUP

Sesuai dengan aspirasi dari para akademisi dan praktisi penggerak Kewirausahaan Sosial di Indonesia, sebagai sebuah lanjutan dari buku sebelumnya - yaitu buku *Berani Jadi Wirausaha Sosial* - buku ini diharapkan dapat menawarkan pedoman yang lebih jelas untuk bisa membedakan ragam corak organisasi bisnis di Indonesia, khususnya untuk membedakan, mana organisasi yang merupakan *Social Enterprise* atau Organisasi Kewirausahaan Sosial; dan mana yang bukan. Hal ini karena adanya keresahan bahwa ketiadaan kriteria pembeda yang jelas, dapat membuat ekosistem kita tidak bisa termanfaatkan secara efektif dan efisien. Ketiadaan kriteria, memberikan resiko tersendiri, khususnya berkaitan dengan resiko ketidaktepatan alokasi ragam sumber daya yang kini semakin berkembang secara khusus untuk mendukung *Social Enterprise*.

Tugas ini sejujurnya sangat berat bagi kami selaku tim penulis. Untuk itu, melalui studi literatur yang cukup banyak, beberapa serial diskusi dengan para penggiat, wawancara dengan praktisi yang kasus bisnisnya di angkat pada buku ini, dengan melibatkan akademia lain sebagai *reviewer*, kami berharap buku ini dapat menghadirkan kejelasan dan membuat garis-garis batas yang semula tampak abu-abu, menjadi lebih kontras hitam dan putihnya.

Tidak hanya bagi bisnis rintisan yang ingin menjadi *Scalable Social Enterprise*, buku ini juga diharapkan dapat memberikan inspirasi tersendiri bagi korporasi besar untuk juga bergeser ke tengah, menuju pola *Social Enterprise*, dengan ragam genre yang dapat dipilih, yaitu jika berdasarkan struktur kepemilikannya ada SE tipe *Profit-for-Benefit*, *Community Social Enterprise*, ataupun *Not-for-Profit*; sementara

berdasarkan model operasionalnya, dapat menjadi SE yang *Embedded Model*, *Integrated Model*, atau *Separated Model*.

Hal ini tentunya karena semua organisasi yang ingin bisa mengatasi suatu masalah sosial dengan mandiri dan berkelanjutan, perlu bisa menghasilkan profit atau surplus. Bedanya, surplus atau profit itu adalah tujuan antara, dan dampak sosial adalah tujuan akhirnya. Semua bisa menjadi organisasi yang bisa menghasilkan profit untuk misi sosial. Mengapa tidak? Selama ada masalah sosial yang ditargetkan, ada *premise of change* yang menjadi pedoman perencanaan dan operasional aktivitas bisnisnya, dan adanya komitmen agar alokasi surplus atau profit yang digunakan untuk memperluas dan memperdalam dampak sosial (*socialized benefit*) akan lebih besar daripada yang didistribusikan untuk akumulasi kekayaan segelintir pemodal atau pemiliknya (*privatized profit*).

Kapitalisme secara tradisional memiliki citra sebagai suatu mekanisme yang menghasilkan keuntungan privat bagi segelintir orang (*privatized cost*) dengan membebankan lebih besar biaya sosial bagi masyarakat dan lingkungan (*socialized cost*). Dengan menjadi Organisasi Kewirausahaan Sosial, kita dapat mengubah cara pandang dan juga praktik pemanfaatan kita terhadap gagasan kapitalisme. Hal ini karena sudah cukup banyak bukti, bahwa kapitalisme justru dapat dikelola untuk kebaikan, dan profit itu bisa juga digunakan untuk mendukung misi sosial yang mulia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agapitova, N., Sanchez, B., & Tinsley, E. (2017). *Government Support to the Social Enterprise Sector: Comparative Review of Policy Frameworks and Tools*. Washington DC: World Bank Group.
- Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davidsóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*.
- Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A., & van den Broek, N. (2015). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: A systematic review. *BMC Public Health*, 15(1), 582.
- Bappenas. (2018). *Roadmap of SDGs Indonesia: A Highlight*. Jakarta: Bappenas.
- British Council. (2018). *Developing an Inclusive and Creative Economy: The State of Social Enterprise in Indonesia*. Jakarta: British Council.
- Chang, A. M. (2019). *Lean Impact: How to Innovate for Radically Greater Social Good*. USA: Wiley.
- Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, Vol. 1, Issue 1, p. 37 – 60.
- Hall, R. E., & Jones, C. I. (1996). *The Productivity of Nations*. Cambridge: NBER Working Paper Series.
- Hati, S. R., & Idris, A. (2019). The role of leader vs organisational credibility in Islamic social enterprise marketing communication. *Journal of Islamic Marketing*.
- Hati, S. R., & Idris, A. (2019). The Social Movement and Social Enterprise Development in the Emergence of Indonesia, 1895-1945. *University of Malaya*.
- Jäger, U., Symmes, F., & Cardoza, G. (2020). *Scaling Strategies for Social Entrepreneurs: A Market Approach*. San José: Palgrave Macmillan.
- Jalal. (2013). Pembangunan Berkelanjutan, Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR), dan Penanganan Kemiskinan. *Diskusi Publik Akuntabilitas Sosial CSR Industri Ekstraktif dan Peranannya Dalam Penanggulangan Kemiskinan*. Jakarta: Lingkar Studi CSR.
- Legatum Institute. (2018). Indonesia: Prosperity Score 60.0 (63rd). Legatum Institute.
- Thomson Reuters Foundation. (2019, November 12). Retrieved from Thomson Reuters Foundation Poll: <https://poll2019.trust.org/>
- Kusumasari, B. (2015). The Business Model of Social Entrepreneurship in Indonesia. *International Journal of Administrative Science & Organization*.

-
- Margiono, A., Zolin, R., & Chang, A. (2017). A typology of social venture business model configurations.
- Margiono, A., Kariza, A., & Heriyati, P. (2019). Venture legitimacy and storytelling in social enterprises. *Small Enterprise Research*.
- Millar, R., & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement: The opportunities and barriers for social enterprises in health and social care. *Public Management Review*, 15(6), 923–941.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2009). *A guide to Social Return on Investment*. Office of the Third Sector, Cabinet Office.
- Portales, L. (2019). *Social Innovation and Social Entrepreneurship: Fundamentals, Concepts and Tools*. Mexico: Palgrave Macmillan.
- Pranoto, A. H., Pramudija, P., & Sutanti, A. (2019). Social Enterprise in Indonesia: Emerging Models Under Transitions Government. In E. Bidet, & J. Defourny, *Social Enterprise in Asia: Theory, Models and Practice* (pp. 79-96). New York: Routledge.
- Romer, P. M. (1969). Human Capital and Growth: Theory and Evidence. *Carneige-Rochester Conference*. Chicago: Sloan Foundation Fellowship.
- Sinzer. (2012). *The Beginners Guide To Social Return On Investment*. http://cdn2.hubspot.net/hubfs/462118/The_beginners_guide_to_social_return_on_investment.pdf?t=1464948788336
- Staf Ahli Menteri PPN/Kepala Bappenas Bidang Pemerataan dan Kewilayahan. (2018). *Laporan Kegiatan Pelaksanaan Penyusunan Awal untuk Kerangka Kebijakan Kewirausahaan Sosial*. Jakarta: Bappenas.
- Widjojo, H., & Gunawan, S. (2019). Indigenous Tradition: An Overlooked Encompassing-Factor in Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*.
- YCAB Foundation. (2019). *Social Enterprise Ecosystem in Indonesia*. Jakarta: YCAB Foundation.

BIOGRAFI PENULIS

Dewi Meisari Haryanti aktif sebagai penggiat kewirausahaan dan UMKM sejak 2008 sebagai program manajer di UKM Center FEB UI, waktu beliau masih asisten dosen. Pada akhir 2010 beliau kembali ke Indonesia setelah menempuh pendidikan S2 di Norwegian University of Life Science yang membuatnya semakin terinspirasi untuk meneruskan misinya untuk pemberdayaan UMKM, dan pada 2014 beliau sempat menjadi Direktur UKM Center FEB UI. Berdasarkan pengalaman pendampingan UMKM yang waktu itu banyak mengalami masalah ketidakjelasan informasi prosedur perizinan, sejak 2016 Ia berpindah fokus ke pengembangan Web Portal ukmindonesia.id, sebuah pusat informasi perizinan, pengetahuan, dan ragam program/kesempatan bagi UMKM naik kelas yang dikelola di bawah Lembaga Penyelidikan Ekonomi Masyarakat (LPEM FEB UI) hingga sekarang. Dalam gerakan Kewirausahaan Sosial tanah air, Ia telah aktif berkontribusi melalui penulisan Buku *Berani Jadi Wirausaha Sosial* (buku sebelumnya) dan ikut sebagai anggota pendiri dari Indonesia Social Entrepreneurship Network (ISEN). Saat ini pula beliau masih aktif sebagai staf pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, yang mengampu mata kuliah Kewirausahaan, Ko(o)perasi dan UMKM, Kebijakan Keuangan Mikro, dan Ekonomi Kemiskinan. Dewi dapat dihubungi melalui email dewimeisari@ukmindonesia.id atau Instagram @dewimeisari.

Sri Rahayu Hijrah Hati, SE., M.Si., PhD atau biasa dipanggil Cici dilahirkan di Bandung pada tanggal 16 Juni 1980. Ketertarikannya pada bidang kewirausahaan sosial dimulai saat ia melanjutkan studinya pada program Doktorat Business Strategy dan Policy di University of Malaya Kuala Lumpur pada tahun 2009. Saat itu ia menulis mengenai peran pemimpin dan organisasi dalam meningkatkan dukungan masyarakat pada suatu *Social Enterprise*. Dalam pengumpulan data terkait disertasinya, ia bertemu dengan beberapa pegiat kewirausahaan sosial seperti Bambang Ismawan dari Bina Swadaya, Erie Sudewo dari Dompot Dhuafa, dan tokoh-tokoh lainnya yang mewakili beberapa *Social Enterprise* lain seperti MQ Corp dsb. Hasil tulisannya mengenai kewirausahaan sosial telah dipublikasikan dalam beberapa jurnal terindeks Scopus diantaranya adalah: *Journal of Social Entrepreneurship* pada tahun 2013 dengan judul "Social entrepreneurship in Indonesia: Lessons from the past"; *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistic* pada tahun 2014 dengan judul "Antecedents of customers' intention to support Islamic Social Enterprises in Indonesia"; *Journal of Islamic Marketing* pada tahun 2019 dengan judul "The role of leader vs organisational credibility in Islamic Social Enterprise marketing communication". Ketertarikannya pada topik kewirausahaan sosial mempertemukannya dengan Dewi Meisari Haryanti pada tahun 2016 dalam penulisan buku "Berani Jadi

Wirausahawan Sosial” Seri 1. Buku “Berani Jadi Wirausaha Sosial” ini dipublikasikan secara gratis dalam bentuk free e-book. Buku yang dapat diunduh secara gratis ini tentunya mewakili semangat penulis untuk berbagi dan membantu memecahkan masalah sosial secara tidak langsung karena buku tersebut dapat menjadi acuan bagi para pemuda yang ingin mengetahui dan tertarik untuk menjadi wirausahawan sosial. Tingginya tingkat unduhan atas buku seri 1 Berani Jadi Wirausaha Sosial yang mencapai 425.000 x hingga Juli 2020 mendorong pihak Sponsor yakni Bank DBS Indonesia untuk mempublikasikan buku Seri 2 “Berani Jadi Wirausaha Sosial”. Penulis utama dari seri buku ini yakni Dewi Meisari Haryanti, kembali mengajaknya untuk berkolaborasi dalam penulisan buku seri ke-2 tersebut. Selain aktif menulis, ia juga saat ini masih menjabat sebagai Ketua Program Studi Bisnis Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Selain itu, ia pun masih aktif mengajar pada institusi yang sama pada mata kuliah Metode Riset Bisnis, Riset Pemasaran dan Teori Pemasaran. Cici dapat dihubungi melalui sri.rahayu72@ui.ac.id atau Instagram @sriahayuhijrahhati.

Dewi Sukma Anggriyani saat ini aktif sebagai staf divisi kajian dan penelitian UKM Center FEB UI sejak 2017. Lulus dari program S1 Ilmu Ekonomi FEB UI pada tahun 2017 dan kemudian aktif di dalam penelitian mengenai kemiskinan dan UMKM. Ketertarikan pada kewirausahaan sosial diawali dari riset mengenai uji dampak pembiayaan ultra mikro di 19 kota di mana seperti ada *turning point* bahwa butuh lebih dari sekadar UMKM untuk membuat Indonesia menjadi lebih baik dan akhirnya menemukan bahwa Kewirausahaan Sosial dapat menjadi potensi solusi dari masalah sosial ekonomi di Indonesia. Ketertarikan tersebut bersambut dengan keterlibatan sebagai koordinator *workshop* kewirausahaan sosial di beberapa daerah yang diadakan oleh Kementerian Ko(o)perasi dan UMKM pada tahun 2018. Kemudian terlibat dalam diskusi masuknya kewirausahaan sosial dalam UU Kewirausahaan. Dalam diskusi tersebut, mulailah mengenal pegiat kewirausahaan sosial di Indonesia dan akhirnya menjadi salah satu anggota dari Indonesia Social Enterprise Network (ISEN). Selain aktif menulis dan aktif dalam diskusi mengenai kewirausahaan sosial di Indonesia, kesibukan saat ini adalah masih aktif menjalankan beberapa kajian mengenai uji dampak dan desain kebijakan terkait UMKM yang bekerjasama dengan insitusi nasional maupun internasional. Dewi Sukma dapat dihubungi di dewi.sukma@ui.ac.id atau instagram @anggriyanisukma.



Championing
Social
Entrepreneurship