

Strategi keberlanjutan *Social Enterprise*

Hani Purnawanti*; Maria R. Nindita Radyati; Maria Ariesta Utha

MM-Community Entrepreneurship, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti

*E-mail korespondensi : hani122011916002@std.trisakti.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the strategy of social enterprise sustainability. This type of research is qualitative research. The object of this research is PT X with a total of 13 stakeholders as resource persons. Data collection using in-depth interview techniques. The analysis method uses content analysis. The findings are that businesses are run with social innovation and operating practices that are in line with sustainable development goals, although there are internal business challenges related to errors in governance, improvements are made through improving governance and focusing on social innovation, developing partnerships with communities and consumers in produce service products while solving social problems as well as being able to positively increase finances. The owner who is also the manager has applied the concept of an entrepreneurial cycle that is able to become a major factor in creating PT X's business sustainability. Research contributions to the SDG's are related to quality education (SDG's 4), Decent work & economic growth (SDG's 8), infrastructure, industry & innovation (SDG's 9) and partnerships to achieve goals (SDG's17) and implement some of the provisions of international standards in ISO 26000.

Keywords: *Social Enterprise, Social Innovation, Community Involvement, Transformational Leadership*

Abstrak

Penelitian bertujuan menganalisis strategi keberlanjutan social enterprise. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Obyek penelitian ini adalah PT X dengan total narasumber stakeholder sebanyak 13 orang. Pengumpulan data menggunakan tehnik wawancara mendalam. Metode analisis menggunakan analisa konten. Hasil temuan yaitu usaha yang dijalankan dengan inovasi sosial dan praktek operasi yang sejalan dengan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan, meskipun terdapat tantangan bisnis internal terkait kekeliruan dalam tata kelola namun dilakukan pembenahan melalui perbaikan tata kelola serta fokus dalam inovasi sosial, mengembangkan kemitraan dengan komunitas dan konsumen dalam menghasilkan produk layanan sekaligus memecahkan masalah sosial serta mampu meningkatkan keuangan secara positif. Pemilik yang juga sebagai pengelola telah menerapkan konsep siklus kewirausahaan yang mampu menjadi faktor utama dalam menciptakan keberlanjutan bisnis PT X. Kontribusi penelitian pada SDG's terkait pendidikan bermutu (SDGs 4), Pekerjaan layak & pertumbuhan ekonomi (SDG's 8), infrastruktur, industri & inovasi (SDG's 9) dan kemitraan untuk mencapai tujuan (SDG's17) serta menerapkan sebagian ketentuan standar internasional dalam ISO 26000.

Kata Kunci : *Kewirausahaan Sosial, Inovasi Sosial, Keterlibatan Masyarakat, Kepemimpinan Transformasional*

PENDAHULUAN

Keberlanjutan usaha dalam perpektif pengguna layanan industri Teknologi Informasi (TI) adalah dapat meningkatkan kesadaran masyarakat untuk berinvestasi dalam pembangunan berkelanjutan khusus melalui bidang TI (Olah et. al. 2020). Namun tantangan lainnya terkait mempertahankan usaha penyedia layanan TI benar-benar dapat melayani tujuan sosialnya, mengingat tujuan perusahaan yang berkelanjutan adalah untuk mengelola dan menjaga pemangku kepentingannya. Konsep *social enterprise* dapat menjadi solusi karena *social enterprise* saat ini dianggap sebagai organisasi yang bertujuan untuk memperoleh pendapatan sebagai modal serta secara bersamaan mencapai misi sosialnya (Dees, 2006; Nicholls, 1998).

Social enterprise masih dianggap sebagai fenomena yang memiliki dampak besar terhadap komunitas dan masyarakat (Bidet, 2019; Dacin at.al., 2011; Santos 2012). *Social enterprise* disebut mampu menyelesaikan kesenjangan ekonomi dan masalah sosial atau lingkungan serta memberdayakan masyarakat yang terpinggirkan dengan (Santos, 2012; Hyubrecths & Nicholls, 2012).

Implementasi usaha-sosial cakupannya masih sangat terbatas, *social enterprise* dapat memberikan dampak positif bagi kesejahteraan orang-orang yang terlibat di dalam usahanya seperti mengembangkan masyarakat, meningkatkan kesejahteraan, atau menciptakan lingkungan yang lebih sehat (Andre & Pache, 2016). Tujuan utama *social enterprise* adalah sosial, sedangkan upaya komersial dilakukan sebagai penunjang untuk mencapai tujuan utama (Ruskin et. al, 2016; Sabella & Eid, 2016). Keberlanjutan sebuah *social enterprise* mensyaratkan bahwa *social enterprise* harus dapat mempertahankan tujuan sosialnya dan pada saat yang sama harus dapat memperoleh dukungan finansial dari waktu ke waktu (Carayannis et al, 2014).

Keberlanjutan usaha membutuhkan inovasi (Carayannis at.al, 2014, Konys, 2019 dan Osburg, 2013). Inovasi sendiri tidak terlepas dari berbagai faktor, antara lain sumber daya perusahaan, akses sumber daya, orientasi kewirausahaan, kepemimpinan, dan karakteristik pribadi (Bagheri, 2017 dan Xiaojing, 2009). Di sisi internal, misi bisnis, kepemimpinan, karakteristik pribadi, dan sumber daya perusahaan diyakini berdampak pada inovasi (Parischa & Rao, 2018; Unsworth & Parker, 2003). Inovasi sosial dapat terjadi di dalam ekosistem, oleh karena itu akan dipengaruhi oleh unsur-unsur ekosistem, seperti akses terhadap sumber keuangan, akses ke jejaring/*network*, sosial budaya, infrastruktur kelembagaan, dan kebijakan pemerintah (Biggeri at.al., 2017; Han & Shah, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan usaha memang memerlukan berbagai strategi terutama berupa inovasi, tata kelola dan kemitraan.

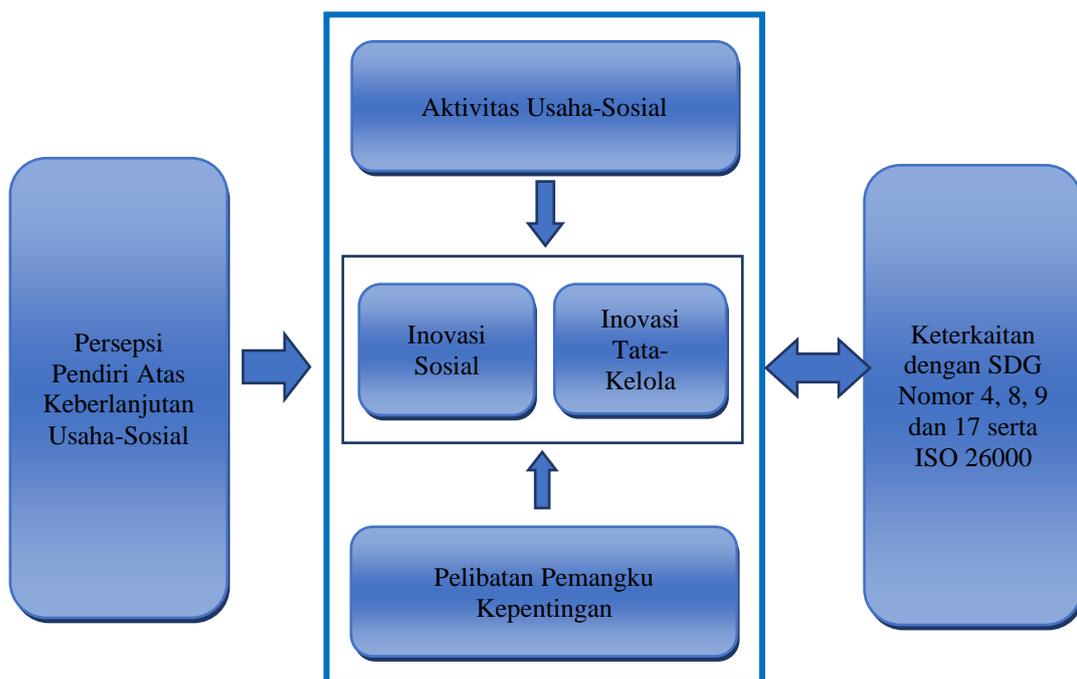
Perusahaan yang karakteristiknya sesuai dengan gambaran dalam *social enterprise* di Indonesia, yakni PT X adalah perusahaan *social enterprise* yang bergerak di bidang TI dalam skala Usaha Kecil Menengah (UKM) pertama di Indonesia yang didirikan pada tahun 1995 dengan tujuan utama dari pendirinya adalah untuk membantu masyarakat Bogor dan sekitarnya dalam mengakses Internet. Untuk memulai sebuah bisnis di bidang TI khususnya penyedia jasa Internet memerlukan investasi yang besar, disamping memerlukan SDM yang memiliki keterampilan bidang TI yang saat itu sangat terbatas jumlahnya sehingga menyebabkan hanya perusahaan berskala besar yang dapat membangun dan mengembangkan usaha di bidang TI ini. Mengingat jasa internet pada tahun tersebut masih terbatas, dan hanya disediakan oleh Telkom yang belum menjangkau seluruh area Bogor, maka PT X memiliki peluang *market* yang cukup besar.

Perusahaan pada awal beroperasi hanya didukung oleh 5 orang karyawan kemudian berkembang menjadi lebih dari 90 orang di Tahun 2007. Akan tetapi

perusahaan ini mengalami penurunan kinerja secara drastis pada tahun 2007 s/d 2009, bahkan sudah dinyatakan bangkrut oleh Auditor Independen (AI). Penyebab utamanya adalah masalah tata-kelola perusahaan dan tantangan eksternal berupa perkembangan teknologi yang sangat pesat, yakni kehadiran dan perkembangan *mobile broadband*.

Mengacu pada latar belakang dan fenomena pada PT X, maka bagaimana strategi keberlanjutan *social enterprise* pada PT X mengacu pada aspek tata kelola, inovasi dan strategi mempertahankan loyalitas konsumen. Selanjutnya tujuan penelitian ini adalah menganalisis perbaikan tata-kelola yang dilakukan, inovasi sosial yang dijalankan, dan usaha apa saja yang dilakukan PT X dalam mempertahankan loyalitas konsumen. Strategi keberlanjutan *social enterprise* pada PT X serta keterkaitan inovasi sosial dari usaha-sosial dengan SDG ke 4, 8, 9, dan 17 serta ISO 26000.

Untuk membuktikan bahwa inovasi sosial dan melibatkan komunitas merupakan hal yang penting untuk keberlanjutan sebuah *social enterprise* yang memiliki tujuan ganda sekaligus, yakni tujuan sosial dan komersial dalam mendukung pencapaian SDGs, digambarkan dalam rerangka berikut ini:



Sumber: Penulis

METODE

Jenis penelitian ini menggunakan kualitatif metode studi kasus. Obyek penelitian adalah PT X yang fokus pada bidang teknologi informasi dan jumlah narasumber sebanyak 13 narasumber yang terdiri atas adalah pendiri/pimpinan perusahaan sebanyak, supervisor, karyawan, mitra, dan konsumen. Teknik penentuan narasumber menggunakan metode *purposive sampling*.

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mencakup tujuh (7) variabel utama yaitu perjalanan bisnis usaha sosial, inovasi sosial yang dilakukan oleh usaha-sosial, inovasi tata-kelola, loyalitas stakeholder, serta *Sustainable Development Goals* (SDG) dan ISO 26000. Perjalanan bisnis usaha sosial diukur melalui dimensi penyebab kebangkrutan ((Sartono, 1994), tantangan bisnis (Peattie & Morley, 2008;

Doherty et al., 2014; Kay et al., 2016) dan tata kelola Cornforth dan Chambers 2010). Variabel inovasi sosial yang dilakukan oleh usaha-sosial diukur menggunakan dimensi inovasi produk, inovasi layanan dan inovasi pemasaran (Desiana et al., 2022). Variabel inovasi tata kelola diukur menggunakan dimensi perbaikan tata kelola (Sabadi, 2019) serta persepsi Keberlanjutan usaha-sosial (Sunggiardi, 2021). Untuk variabel loyalitas stakeholder diukur menggunakan dimensi persepsi Manajemen, Mitra dan Konsumen (Mobbs, 2010; Wood, 2006). Sedangkan untuk Sustainable Development Goals (SDG's) dan ISO 26.000 lebih kepada keterkaitan inovasi sosial usaha-sosial dengan kedua variabel tersebut. Pengumpulan data penelitian menggunakan *indepth interview* dan metode analisis data menggunakan *Qualitative Content Analysis (QCA)* (Shava et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perjalanan bisnis yang dilalui usaha-sosial sejak pendirian

Pendiri PT X mengidentifikasi adanya masalah sosial, yakni kebutuhan akan saluran komunikasi dengan media Internet di Tahun 1995 terkait layanan TI masih sangat mahal. Masalah kebutuhan tersebut diperoleh dari konsumennya, rektor IPB dan pelanggan toko komputer milik pendiri. Dalam proses usaha yang dilaksanakan menunjukkan perusahaan sudah berusaha membuat tata kelola yang baik sesuai dengan ISO 26000 khususnya subjek inti Tata Kelola Organisasi. Menurut ISO 26000 perusahaan perlu memiliki tidak hanya visi misi tetapi juga nilai dasar. Dimana nilai dasar ini menjadi panduan bagi seluruh stakeholder khususnya karyawan dalam menjalankan bisnis secara beretika.

Upaya dalam merintis usaha-sosial didukung oleh implementasi inovasi sosial yaitu melalui inovasi produk (membuat layanan Internet dan turunannya), inovasi proses (memperbaiki cara-cara kerja dan penggunaan teknologi baru dalam menyajikan layanan kepada konsumen) dan inovasi pemasaran (melakukan edukasi pasar, pelibatan dan peningkatan kapasitas komunitas) dimana seluruhnya terkait dengan pemanfaatan TI dan bertujuan untuk memecahkan masalah sosial di periode awal pendiriannya, yakni antara 1995 - 2000. Hal ini sesuai dengan konsep jenis-jenis inovasi sosial yang dikembangkan oleh OECD dan Eurostat di Tahun 2005.

Temuan sumber daya metode/cara kerja PT.X, tentang bagaimana usaha-sosial memperoleh modal kerjanya, pembiayaan Usaha-Sosial dan menyusun aktivitas dengan komunitas dan konsumennya, dapat dilihat bahwa perusahaan berupaya melakukan aktivitas inovasi sosial dari berbagai sisi, yakni kemitraan strategis, dengan maksud untuk meningkatkan inovasi melalui kolaborasi, yakni bersama-sama dengan pemberi modal untuk menjalankan usaha-sosial; keterlibatan karyawan, dimana karyawan menjadi pelaksana dari kegiatan usaha sosial sekaligus memperoleh manfaat baik moral maupun materil seraya membuka potensi sumber daya manusia dalam perusahaan. Secara konkrit Usaha-Sosial menyarankan agar karyawan menjadi bagian dari relawan, yang berkontribusi secara sosial untuk peningkatan kapasitas guru dan siswa lulusan SMK dan keterlibatan komunitas, yang bertujuan untuk mengundang peran komunitas sekitar untuk berkontribusi bersama. Hal ini sesuai dengan konsep inovasi sosial menurut Desiana et al. (2022).

Temuan lainnya adalah bahwa perusahaan memperoleh kesetiaan atau loyalitas dari pihak internal yakni karyawan dan manajemen, mitra komunitas dan konsumen dimana hal tersebut tercermin dari lamanya mitra kolaborasi ini bekerjasama dalam skala yang meningkat dari waktu ke waktu, dengan minimal masa kerjasama di atas 5 tahun, memiliki persepsi yang baik atas citra usaha-sosial, melakukan kerjasama

berulang untuk mengatasi masalah sosial yang dihadapinya. Hasil temuan ini mendukung teori loyalitas yaitu jika seseorang loyal terhadap suatu merek mungkin memiliki sikap positif terhadap merek tertentu sehingga akan konsisten membeli merek tersebut di pasar (Dachyar & Fatkhurrohman, 2011) serta akan menunjukkan loyalitas terhadap merek itu dalam jangka waktu yang lama (Wood, 2006).

Penyebab kebangkrutan

Temuan yang diperoleh dalam penelitian ini bahwa usaha-sosial pernah mengalami masa sulitnya di Tahun 2007- 2009, dimana sempat terjadi kesulitan membayar hutang, tidak tersedianya dana untuk modal kerja meskipun aset perusahaan nilainya lebih tinggi dari hutangnya. Penyebabnya adalah: berkurangnya penerimaan, sementara biaya semakin tinggi karena banyaknya unit usaha yang harus dibiayai. Sementara itu dalam aspek manajemen keuangan, belum tersedianya pengelolaan keuangan secara terpadu di masing-masing unit kerja yang dipimpin oleh supervisor yang kurang pengetahuan dan kompetensinya. Ada juga yang disebabkan penyelewengan penghasilan yang dilakukan oleh karyawan. Dalam hal ini pendiri kurang pengawasan terhadap kinerja karyawannya karena tidak fokus pada beberapa keunggulan. Usaha-sosial, sebagaimana teori yang menyebutkan salah satu tantangan terbesar dari banyak organisasi nirlaba dan *social enterprise* pada umumnya termasuk di Indonesia adalah mempertahankan pertumbuhannya yang berkelanjutan (Davis, 2015; Radyati, 2010).

Adapun kemunduran Usaha-Sosial di sekitar 2007 – 2009 menggunakan indikator kebangkrutan, dimana berkurangnya pemasukan usaha, kehilangan konsumen, dibarengi dengan kesulitan membayar hutang meskipun aset yang dimiliki masih lebih besar dibandingkan nilai hutang. Hal ini sesuai dengan teori kebangkrutan yang menyatakan Perusahaan yang menghadapi *technically insolvent*, jika perusahaan tidak dapat memenuhi kewajibannya yang segera jatuh tempo tetapi aset perusahaan nilainya lebih tinggi daripada hutangnya (Sartono, 1994).

Tantangan bisnis

Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan secara internal usaha-sosial yaitu SDM muda di usaha-sosial PT. X cenderung kurang berpengalaman, pengelolaan keuangan belum menggunakan sistem terpadu, teknologi yang digunakan dalam pengoperasian usaha belum bisa bersaing dengan teknologi yang dipasarkan oleh perusahaan lainnya

Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan secara eksternal yaitu: usaha-sosial berusaha bekerja tanpa pesaing yang membuat usaha-sosial ini perlu terus berinovasi; masih dianggap masyarakat sebagai usaha komersial yang harus memberikan uang atau barang sebagai bentuk bantuan atau kontribusi sosialnya serta belum adanya insentif berupa keringanan pajak atau menjadi perusahaan yang diprioritaskan dalam pengadaan barang/jasa pemerintah

Aspek tantangan bisnis adalah bagaimana usaha-sosial dapat menjaga keberlanjutannya, di antara kebutuhan memenuhi tujuan komersial sekaligus tetap menjalankan tujuan sosialnya. Hal ini menggambarkan adanya tantangan besar dalam menjaga keberlanjutan. Kondisi ini sesuai dengan teori mengenai tantangan bagi Social Enterprise yang menyebutkan untuk mencapai usaha yang dapat berkelanjutan, *Social Enterprise* pada umumnya mengalami kekurangan pengetahuan dan keterampilan manajemen komersial yang sesuai (Peattie & Morley, 2008; Doherty et al., 2014; Kay et al., 2016), misalnya keterampilan pemasaran dan pengelolaan sumber daya manusia.

Pelaksanaan tata-kelola

Antara tahun 2005 – 2009, usaha-sosial melakukan ekspansi usaha dengan membangun beberapa unit kerja dan merekrut karyawan dan jajaran pimpinan dengan cepat. Terjadi pemanfaatan sumber daya secara tidak efisien, seperti dengan pengaturan unit usaha mandiri yang tidak dikendalikan oleh orang yang kompeten dan banyaknya rapat yang tidak mencari solusi dan mengganggu produktivitas. Meskipun Usaha-Sosial PT. Xtelah berusaha untuk menjalankan tata kelola perusahaan, dengan memiliki struktur organisasi, visi dan misi, dan serangkaian dokumen lainnya untuk memastikan keberlanjutan usaha-sosialnya, namun belum dijalankan secara penuh. Sehingga tata kelola di Usaha-Sosial belum sepenuhnya menerapkan Konsep Tata Kelola Yang Baik. Kondisi ini belum sesuai dengan penerapan teori tata kelola perusahaan (Cornforth dan Chambers, 2010).

Analisis inovasi-inovasi sosial yang dilakukan oleh usaha-sosial

Inovasi sosial yang dijalankan oleh usaha-sosial ini antara lain: 1) Membangun usaha penyediaan akses Internet di Tahun 1995 melalui inovasi produk, 2) Menyediakan layanan Warnet, RTRWNet untuk memberikan solusi bagi masyarakat tidak mampu atau tidak terjangkau saluran telepon sebagai media distribusi Internet (inovasi produk/layanan), 3) Untuk menciptakan efisiensi dan penyediaan harga murah bagi konsumen, usaha-sosial membangun kerjasama dengan pebisnis setempat dengan kolaborasi dalam proses layanan (inovasi proses), 4) Memberikan edukasi dan *awareness* pemanfaatan TI dan Internet sebagai bagian layanan dan dukungan teknis (inovasi pemasaran), dan 5) Menyelenggarakan berbagai pelatihan TI untuk meningkatkan kapasitas masyarakat umum, pelajar maupun tenaga pendidik sebagai bagian dari sosialisasi produk layanan yang dihasilkan oleh Usaha-Sosial (inovasi pemasaran)

Inovasi-inovasi layanan tersebut didorong oleh kebutuhan menjawab tantangan masyarakat dalam mendapatkan akses internet dengan harga terjangkau dan sebagai solusi baru yang menjawab tantangan masyarakat dengan cara yang kontekstual, terarah, dan mempromosikan kesejahteraan bersama (European Business School, 2012). Selain itu, jika dilihat dari dimensi yang diharapkan (*expected results*), Inovasi Sosial menyediakan manfaat bagi masyarakat melalui produk, proses dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan sosial (Taylor, 1970), atau perubahan sosial yang melembagakan praktik sosial baru (Howaldt et al., 2010, OECD, 2005).

Proses usaha-sosial melakukan perbaikan di bidang tata-kelola

PT. X mdalam operasionalnya menerbitkan dokumen Pedoman Perilaku Bisnis yang digunakan dalam pengelolaan usaha-sosialnya yang bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dan karyawan berperilaku etis untuk menjaga akuntabilitas. Pelaksanaan kerja dalam membuat inovasi layanan, tim PT. X bekerja secara gabungan dari berbagai keahlian sehingga dapat menghasilkan produk layanan yang berkelanjutan. Perusahaan dalam prakteknya menerapkan model *holacracy*, dimana pemanfaatan sumber daya di dalamnya diatur sedemikian rupa sehingga pembentukan tim untuk menjalankan proyek-proyek yang disajikan untuk konsumen terdiri dari bauran pengetahuan dan keterampilan yang berbeda-beda dan lintas unit kerja/divisi. Tim yang dibentuk disesuaikan dengan tujuannya, apakah menjalankan kegiatan komersil atau sosial atau kepada siapa layanan akan disajikan. Ini sangat sesuai dengan teori yang menyebutkan bahwa *holacracy* adalah pendekatan teruji di dunia nyata untuk yang menyusun, mengatur, dan menjalankan organisasi yang gesit dan digerakkan oleh tujuan (Schreiber, 1998, Robertson, 2007).

Rumusan keberlanjutan usaha-sosial menurut pendiri

Persepsi keberlanjutan menurut pendiri usaha-sosial PT.X dituangkan dalam visi dan misi perusahaan. Namun karena pengalaman berbisnis selama lebih dari 40 tahun, pendiri memiliki perumusan bahwa keberlangsungan usaha-sosial, memiliki siklus keberlanjutan usaha-sosial yaitu: 1) Kewirausahaan dapat dimulai dari adanya kepedulian terhadap masalah sosial dan berupaya dengan kompetensi dan sumber daya yang dimiliki untuk membuat inovasi yang berdampak memperbaiki masalah sosial; 2) Inovasi sosial yang diperhitungkan dengan baik antara usaha, dampak dan manfaat ekonomi dan manfaat social; 3) Karyawan yang disediakan perlu diperhatikan jumlah dan kapasitasnya; 4) Kompleksitas usaha akan semakin banyak dengan keragaman dari latar belakang dan motivasi karyawan yang ada sehingga manajemen yang baik menjadi mutlak dengan menerapkan prinsip tata kelola yang baik; dan 5) Dengan peningkatan kepercayaan *stakeholder* dan *shareholder* maka pengembangan dengan pendanaan yang lebih besar untuk riset dan penemuan inovasi sosial selanjutnya.

Hal tersebut menunjukkan karakter pemimpin *transformational*. Ini sesuai dengan teori yang menyebut bahwa karisma, inspirasi, pertimbangan (*consideration*) individual, dan stimulasi intelektual sebagai empat karakteristik yang membentuk kepemimpinan transformasional (Bass, 1985).

Persepsi loyalitas terhadap usaha-sosial menurut manajemen, mitra komunitas dan konsumen

Hasil temuan penelitian yang dilakukan terhadap manajemen, mitra dan konsumen, diperoleh informasi tentang citra positif telah memberikan pengalaman yang otentik dan inovatif dari usaha yang dilaksanakan oleh usaha-sosial dan merasakan keterlibatan dalam kegiatan usaha-sosialnya.

Hal yang ditemukan dalam persepsi loyalitas, dari penelitian dapat ditemukan adanya kesetiaan atau loyalitas dari pihak internal yakni karyawan dan manajemen, mitra komunitas dan konsumen dimana hal tersebut tercermin dari adanya persepsi yang baik atas citra Usaha-Sosial sehingga melakukan kerjasama berulang untuk mengatasi masalah sosial yang dihadapinya. Loyalitas adalah perilaku setia pelanggan untuk membeli kembali merek apapun (Dachyar & Fatkhurrohman, 201, Wood, 2006).

Analisis keterkaitan inovasi sosial dari usaha-sosial dengan SDG ke 4, 8, 9, dan 17 serta ISO 26000

Temuan hasil interview dan observasi di lingkungan usaha-sosial, peneliti merangkum aktivitas dan inovasi sosial ke dalam tabel berikut untuk memberikan gambaran mengenai keterkaitannya dengan SDG nomor 4, 8, 9 dan 17 serta ISO 26000.

Tabel 1. Keterkaitan Inovasi Sosial dengan SDG's dan ISO 26000

No	Inovasi Sosial	Keterkaitan dalam SDG	Keterkaitan dengan ISO 26000
1	Menyediakan jaringan Internet dengan harga terjangkau bagi dosen dan masyarakat di Tahun 1995. Penciptaan produk-	9.b Mendukung pengembangan teknologi domestik, riset dan inovasi di negara-negara berkembang.	Masalah Konsumen , dalam aspek: pemasaran yang adil, informasi faktual dan tidak bias serta praktik kontrak yang adil; layanan konsumen, dukungan penyelesaian keluhan dan perselisihan; perlindungan dan

No	Inovasi Sosial	Keterkaitan dalam SDG	Keterkaitan dengan ISO 26000
	<p>produk sebagai solusi memecahkan masalah sosial bagi masyarakat.</p> <p>Penggunaan teknologi akses Internet yang bertahap berubah dari penggunaan jaringan telepon menjadi nirkabel dan <i>fiber optic</i>, untuk mengakomodir kebutuhan pelanggan mengakses Internet lebih cepat dan harga terjangkau.</p> <p>Pendirian unit usaha-sosial untuk melayani kalangan tidak mampu, seperti Warung Internet, PT. X <i>Online Games</i> dan HRD IT (pelatihan TI masyarakat yang putus sekolah/kuliah).</p>	<p>9.c Secara signifikan meningkatkan akses terhadap teknologi informasi dan komunikasi, dan mengusahakan penyediaan akses universal dan terjangkau internet di negara-negara kurang berkembang pada tahun 2020.</p> <p>4.4 Meningkatkan secara signifikan jumlah pemuda dan orang dewasa yang memiliki keterampilan yang relevan, termasuk keterampilan teknik dan kejuruan, untuk pekerjaan, pekerjaan yang layak dan kewirausahaan.</p>	<p>privasi konsumen; akses ke layanan penting; pendidikan dan kesadaran</p> <p>Keterlibatan dan pengembangan masyarakat, dalam aspek: berpartisipasi dalam asosiasi lokal sebanyak mungkin dan sesuai, dengan tujuan memberikan kontribusi bagi kepentingan publik dan tujuan pembangunan masyarakat;</p>
2	<p>Pelibatan komunitas dalam masyarakat dalam menjalankan aktivitas usaha-sosialnya, yakni Relawan TIK (literasi digital dasar untuk masyarakat) dan Konsorsium SMK</p>	<p>4.3 Menjamin akses yang sama bagi semua perempuan dan laki-laki, terhadap pendidikan teknik, kejuruan dan pendidikan</p>	<p>Keterlibatan dan pengembangan masyarakat, dalam aspek: memberikan kontribusi bagi kepentingan publik dan tujuan pembangunan masyarakat; pendidikan dan budaya; penciptaan lapangan kerja dan pengembangan keterampilan; pengembangan dan akses</p>

No	Inovasi Sosial	Keterkaitan dalam SDG	Keterkaitan dengan ISO 26000
	(pelatihan keterampilan kerja berbasis kebutuhan industri bagi guru dan siswa)	tinggi, termasuk universitas, yang terjangkau dan berkualitas.	teknologi; investasi sosial melalui kemitraan dengan organisasi lain, termasuk pemerintah, bisnis atau LSM untuk memaksimalkan sinergi dan memanfaatkan sumber daya, pengetahuan, dan keterampilan yang saling melengkapi.
	Pelibatan Konsorsium SMK dalam proyek-proyek pekerjaan yang usaha-sosial terima, misalnya untuk menjadi narasumber, penguji kompetensi dan koordinator aktivitas sosial, dengan insentif berupa uang dan pelatihan.	4.4 Meningkatkan secara signifikan jumlah pemuda dan orang dewasa yang memiliki keterampilan yang relevan, termasuk keterampilan teknik dan kejuruan, untuk pekerjaan, pekerjaan yang layak dan kewirausahaan.	
		4.c Secara signifikan meningkatkan pasokan guru yang berkualitas, termasuk melalui kerjasama internasional dalam pelatihan guru di negara berkembang	
	Kerjasama dengan Mitra Kebun Raya, Gerakan Nasional Orang Tua Asuh dan komunitas lokal serta Pemerintah Kota Bogor dalam mensosialisasikan usaha-sosial dan	17.17 Mendorong dan meningkatkan kerjasama pemerintah-swasta dan masyarakat sipil yang efektif, berdasarkan	Keterlibatan masyarakat dan pengembangan komunitas, dalam aspek: memberikan kontribusi bagi kepentingan publik dan tujuan pembangunan masyarakat; menjaga hubungan yang transparan dengan pejabat pemerintah daerah dan perwakilan politik; dan mendorong dan

No	Inovasi Sosial	Keterkaitan dalam SDG	Keterkaitan dengan ISO 26000
	mengajak serta keterlibatan komunitas untuk membantu masyarakat Bogor dan sekitarnya.	pengalaman dan bersumber pada strategi kerjasama.	mendukung orang-orang untuk menjadi sukarelawan untuk pelayanan masyarakat.
	Tata Kelola Perusahaan dan Manajemen Usaha-Sosial, dengan diadakannya: 1. Komunikasi dengan <i>shareholder</i> 1 tahun sekali membahas kinerja perusahaan 2. Pertemuan karyawan dalam bentuk pelatihan dan olahraga bersama, dilakukan 2 minggu sekali. 3. Adanya tim kecil untuk menjadi panitia kegiatan baik untuk kegiatan formal maupun informal di usaha-sosial	8.5 Pada tahun 2030, mencapai pekerjaan tetap dan produktif dan pekerjaan yang layak bagi semua perempuan dan laki-laki. 8.8 Melindungi hak-hak tenaga kerja dan mempromosikan lingkungan kerja yang aman dan terjamin bagi semua pekerja.	Tata Kelola Organisasi Praktek Ketenagakerjaan , dalam aspek: Karyawan dan Hubungan antar karyawan; Kondisi kerja dan perlindungan sosial; Dialog sosial, Kesehatan dan Keselamatan Kerja; Pengembangan dan pelatihan di tempat kerja.

Sumber: Hasil Inedpth Interview

KESIMPULAN

Kesimpulan

Usaha yang dijalankan dengan inovasi sosial dan praktek operasi yang sejalan dengan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan dapat membawa Usaha-Sosial menuju keberlanjutan, meskipun tantangannya cukup banyak.

Usaha-sosial sejak didirikan pada 1995 hingga saat ini telah mengalami berbagai pasang surutnya dalam perjalanan bisnisnya, dimana pengembangan usaha yang diharapkan dapat membuat keuntungan ternyata membawa ke dalam kondisi hampir bangkrut, yang disebabkan oleh kelirunya tata kelola organisasi. Usaha-Sosial sendiri akhirnya berbenah melakukan perbaikan Tata-Kelola, fokus dalam Inovasi Sosial dan terus mengembangkan kemitraandengan komunitas dan konsumennya dalam menghasilkan produk layanan yangsekaligus memecahkan masalah-masalah sosial dan terus berkembang hingga dapatkembali ke dalam situasi keuangan yang positif.

Inovasi sosial yang dilakukan oleh usaha-sosial ini hampir seluruhnya berfokus pada kebutuhan mitra dan konsumennya (pemangku kepentingan). Inovasi sosial diwujudkan pada saat membuat produk (inovasi produk), menjalankan proses layanan (inovasi proses) serta memasarkan layanan (inovasi pemasaran) yang diwujudkan dalam program pelibatan komunitas dan pengembangan kapasitas seraya melakukan usaha

komersial secara berkelanjutan.

Dalam aspek tata-kelola, perampingan struktur organisasi dan pengelolaan tugas dengan menggunakan konsep *holacracy* merupakan langkah diambil oleh Usaha-Sosial. Pertimbangan ini diambil untuk memaksimalkan kinerja SDM sekaligus membuka peluang kerjasama dengan komunitas untuk mengisi/memberikan kesempatan berkontribusi dalam proyek-proyek yang dikerjakan oleh usaha-sosial.

Saat menjalankan usaha-sosial ini, Pendiri usaha-sosial merumuskan satu konsep keberlanjutan usaha-sosialnya yang berkesinambungan yaitu: 1) Penciptaan; 2) Mendapatkan pelanggan; 3) Mendapatkan karyawan; 4) Tambah modal Usaha-Sosial; 5) Manajemen yang; 6) Menuju Go Publik.

Persepsi loyalitas terhadap usaha-sosial menurut manajemen, mitra dan pelanggan adalah perilaku setia mitra dan pelanggan untuk membeli atau bekerjasama kembali dan membangun hubungan jangka panjang dengan usaha-sosial.

Mengacu pada uraian temuan yang dianalisa, usaha-sosial ini telah berkontribusi pada SDG nomor 4, 8, 9 dan 17 serta menerapkan sebagian ketentuan standar internasional dalam ISO 26000 khususnya di *core subject* Tata Kelola Organisasi, Praktek Ketenagakerjaan, Masalah Pelanggan dan Pelibatan dan Pengembangan Komunitas.

Rekomendasi

Untuk bertahan dalam menjalankan usaha layanan TI yang sangat cepat perkembangan teknologinya, usaha-sosial terus melakukan Inovasi sosial yang hampir seluruhnya berfokus pada kebutuhan mitra dan konsumennya yang memiliki masalah sosial. Inovasi sosial lebih sering dicetuskan oleh pendiri/pimpinan. Untuk keberlanjutan usaha sosial, perlu mendorong karyawan untuk memikirkan inovasi sosial dalam skala kecil di lingkungan kerja. Adanya sistem penghargaan atas inovasi sosial yang dihasilkan dari karyawan dapat menstimulasi capaian inovasi sosial kelompok karyawan bagi lingkungan di luar perusahaan dan menjadi produk layanan yang dapat menjadi sumber pendapatan.

Usaha-sosial untuk menjalankan tata kelola perusahaan yang baik sudah ada, namun dari sisi pelaporan terhadap *stakeholder* masih memerlukan perbaikan, misalnya dengan membuat pertemuan rutin (saat ini sudah bisa dilaksanakan secara daring maupun tatap muka langsung), untuk membahas rencana, strategi pelaksanaan, dan evaluasi usaha-sosial yang dijalankan. Demikian juga dengan dokumentasi kegiatan, ada beberapa diantaranya tidak diolah untuk digunakan sebagai referensi dari pekerjaan-pekerjaan selanjutnya sekaligus memperkaya daftar pengalaman perusahaan, yang biasanya bermanfaat untuk menunjukkan nilai lebih Usaha-sosial dibanding perusahaan lainnya pada saat usaha-sosial mencari mitra yang menjadi donatur kegiatan.

DAFTAR PUSTAKA

- André, K.; Pache, A.-C. (2016). From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises. *Journal of Business Ethic.* 133, 659–675.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*; Zedeck, S., Ed.; American Psychological Association: Washington, DC, USA, Volume 3, pp. 855–879.
- BAPPENAS. (2020). *Metadata Indikator Tujuan Pembangunan Nasional*. Kedeputan Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam, Kementerian Perencanaan

- Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
- Bagheri, A. 2017. *The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs*. The Journal of High Technology Management Research, 28 (2), Pages 159-166
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press
- Bidet, E.; Defourny, J. (2019). *Social Enterprise in Asia: Theory, Models and Practice*, 1st ed.; Bidet, E., Defourny, J., Eds.; Routledge: New York, NY, USA, 2019; ISBN 9780429265761.
- Biggeri, M.; Testi, E.; Bellucci, M. (2017). Enabling ecosystems for social enterprises and social innovation: A capability approach perspective. *Journal of Human Development Capabilities*, 18, 299–306.
- Carayannis, E.G.; Grigoroudis, E.; Sindakis, S.; Walter, C. (2014). Business model innovation as antecedent of sustainable enterprise excellence and resilience. *Journal of Knowledge Economy*, 5, 440–463.
- Cornforth, C. & Chambers, N. (2010). *The role of corporate governance and boards in organisational performance*. In: Walsh, Kieran; Harvey, Gill and Jas, Pauline (Eds.) *Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing*. Cambridge, UK: Cambridge University Press: 99-127.
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10 (1): 3-20.
- Cuesta-Valiño, P.; Gutiérrez-Rodríguez, P.; García-Henche, B. (2022). Word of mouth and digitalization in small retailers: Tradition, authenticity, and change. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121382.
- Dachyar, M., & Fatkhurrohman. (2011). The Effect of Innovation Factors to Customer Loyalty by Structural Equation Model. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 76, 845-849.
- Dacin, M.T.; Dacin, P.A.; Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*. 22, 1203–1213
- Desiana, P., Ma'arif, M., Puspitawati, H., Rachmawati, R., Prijadi, R., and Najib, M. (2022). *Strategy for sustainability of social enterprise in indonesia: A structural equation modeling approach*. *Sustainability* 2022, 14(3), 1383.
- Dees, J.G. (1998). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*; Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), Duke University: Durham, NC, USA.
- Delloite & Touche. (2011). *Stakeholder Engagement*. Delloite
- Doherty, B.; Haugh, H.; Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management*, 16, 417–436.
- European Business School (EBS). (2012). <http://www.ebs.edu/socialinnovation.html?&L¼1> <https://www.igi-global.com/chapter/social-innovation-and-social-entrepreneurship/208404> Accessed May 2022.
- Gunawardena, T.D.V.; Masudin, I.; Jie, F. 2018. Corporate social responsibility in supply chains: The impact in the context of global supply chains. *International Journal of Business and Society*, 19, 678–698.
- Han, J.; Shah, S. (2020). The ecosystem of scaling social impact: A new theoretical framework and two case studies. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11, 215–239.
- Howaldt, J., Schwarz, M., 2010. *Social Innovation: Concepts, Research Fields and International Trends*. IMA/ZL
- Hsieh Hsiu-Fang, Sarah E. Shannon. 2005. *Three Approaches to Qualitative Content Analysis*. *Qualitative Health Research*, 15(9):1277-88.

- Huybrechts, B.; Nicholls, A. 2012. *Social entrepreneurship: Definitions, drivers and challenges. In Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies; Springer Gabler: Wiesbade, Germany, pp. 31–48.*
- International Standard Organization. (2010). *ISO 26000 Guidance on Social Responsibility. International Standard*
- Ketraprakorn, N.; Kantabutra, S. (2019). Culture development for sustainable SMEs: Toward a behavioral theory. *Sustainability*, 11, 2629.
- Konys, A. (2019). Towards sustainable entrepreneurship holistic construct. *Sustainability*, 11, 6749.
- Loan, M. (2020). *The Importance of Business Ethics in Business Development*, viewed 22 Maret 2022, *The Importance of business ethics in business development | Tap chí Giao thông vận tải (tapchigiaothong.vn).*
- Luo, X.; Bhattacharya, C.B. (2006). *Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. J. Mark.* 70, 1–18.
- Maignan, I.; Ferrell, O.C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *J. Acad. Mark. Sci.*, 32, 3–19. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32, 3–19
- Mobbs, C. W. (2010). Why Innovation Is Important? *Innovation For Growth* , 1-4
- Mosamin, P., Ningrum, S. (2020). *Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System?. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, Volume 5, Issue 12, (page 257 - 271)
- Olah, J., Aburuman, N., Popp, J., Khan, M.A. (2020). Impact of Industry 4.0 on Environmental Sustainability. *Sustainability* 4674(12):21
- Osburg, T. (2013). Social innovation to drive corporate sustainability. In *Social Innovation*; Osburg, T., Schmidpeter, R., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, pp. 13–22.
- Organisation for Economic Co-operation and Development Statistical Office of the European Communities.* (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data. OECD Publishing*
- Pratono, A.H. & Sutanti, A. (2016). *The ecosystem of social enterprise: Social culture legal framework and policy review in Indonesia Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences 2: 106-112*
- Peattie, K. and Morley, A. (2008). *Social Enterprises: Diversity and Dynamics, Contexts and Contributions.* ESRC Cardiff University and Social Enterprise Coalition, Cardiff.
- Pérez, A.; Rodríguez del Bosque, I. (2015). *An integrative framework to understand how CSR affects customer loyalty through identification, emotions and satisfaction. Journal of Business Ethics.* 129, 571–584
- Powell, M.; Gillett, A.; Doherty, B. (2019). Sustainability in social enterprise: Hybrid organizing in public services. *Public Management Review*, 21(35), 159–186.
- Radyati, M.R.N. (2014). *Sustainable and Corporate Social Responsibilities (CSR).* CECT Universitas Trisakti.
- Radyati, M.R.N. & Simmonds, T. (2017). *Social Enterprise in Indonesia (Country Report FABMOVE Project). FAB-MOVE*
- Radyati, M.R.N, Tjahono B. (2021). *The New Social Economy in Indonesia: Recent, Recent Development and Challenge. The New Social and Impact Economy (pp.73-94)*
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect. Boston, MA: Harvard Business School Press.*
- Robertson, B.J. (2007). *Organization at the leading edge: Introducing*

- holacracyTM.Integral Leadership Review*, 7(3).
- B. J. Robertson. 2007. *Organization at the leading edge: Integral Leadership Review*, 7(3), *Integral Leadership Review*, 7(3), 2007
- Ruskin, J.; Seymour, R.G.; Webster, C.M. (2016). *Why create value for others? An exploration of social entrepreneurial motives. Journal of Small Business Management*, 54, 1015–1037.
- Sabella, A.R.; Eid, N.L. (2016). *A strategic perspective of social enterprise sustainability. Journal of General Management*, 41, 71–89.
- Santos, F.M. (2012). *A positive theory of social entrepreneurship. Journal of Business Ethics*, 111, 335–351.
- Sartono, A. (1994). *Management Keuangan Teori dan Aplikasinya*, BPFE, Yogyakarta.
- Shava, GN S. Hleza, F.Tlou, S. Shonhiwa, E. Mathonsi. (2021). Qualitative content analysis, utility, usability and processes in educational research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)* , Volume V, Issue VII.
- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257-27
- Sunggiardi, M.S., 2021. Siklus Kewirausahaan. Webinar Pandu Digital dan Literasi Digital, accessed April 22, https://www.youtube.com/watch?v=JfF8yy9IQV4&ab_channel=Edukasi4Indonesia
- Schreiber, R. (1998). *Clue in G in : a G Uid E To So Lvin G Th E Pu Zzle*. 269–289.
- Taylor, James B. (1970). *Introducing Social Innovation. The Journal of Applied Behavioral Science* 6: 69–77
- Tirto.id (2018). Kebangkrutan lehman brothers yang memicu krisis ekonomi global, viewed 20 Maret 2022, <<https://tirto.id/kebangkrutan-lehman-brothers-yang-memicu-krisis-ekonomi-global-cYjM>>
- Tirto.id, 2020, 1997/1998 Adalah periode terkelam ekonomi indonesia, viewed 22 Maret 2022, <https://tirto.id/krisis-moneter-1997-1998-adalah-periode-terkelam-ekonomi-indonesia-f6YV>
- Unsworth, K.L.; Parker, S.K. 2003. Proactivity and innovation: Promoting a new workforce for the new workplace. In *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices*; Holman, D., Wall, T.D., Clegg, C.W., Sparrow, P., Howard, A., Eds.; John Wiley & Sons: Chichester, UK, pp. 175–196.
- Vespestad, Kristin, M., Clancy, A., *Exploring the use of content analysis methodology in consumer research. Journal of Retailing and Consumer Services* Volume 59, March 2021, 102427. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096969892031434X>
- World Economy Forum, 2012. *The Governance of Social Enterprises Managing Your Organization for Success. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*.
- Wood, L. M. 2006. *Dimensions of brand purchasing behaviour: Consumers in the 18–24 age group. Journal of Consumer Behaviour*. 4(1), 9 – 24.
- Xiaojing, W. 2009. *Firm resources and dynamic capability promotion: An empirical study. In Proceedings of the 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, Xi'an*. IEEE: New York, NY, USA. ISBN:978-0-7695-3876-1