

**Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., M.M. | Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH., CHT.  
Nabilah Aliyyah, S.Par., MBA | Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M.AP.**

Editor:

Prof. Dr. Nur Fadjrih Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA., CFA.  
Adiba Fuad Syamlan, S.E., M.M. | Dini Ayu Pramitasari, S.Ant., S.E., M.Ak.  
Anisaul Hasanah, S.Pd., M.Akun. | Mochamad Syafii, S.E., M.M.  
Bustanul Ulum, S.E., M.Akt. | Umar Burhan, S.E., M.M.



# SOCIOPRENEURSHIP

## KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

# SOCIOPRENEURSHIP

## KEWIRAUSAHAAN SOSIAL

**Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., M.M.**  
**Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH., CHt.**  
**Nabilah Aliyyah, S.Par., MBA**  
**Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M.AP.**

Editor:

Prof. Dr. Nur Fadrijh Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA., CFA.  
Adiba Fuad Syamlan, S.E., M.M. | Dini Ayu Prमितasari, S.Ant., S.E., M.Ak.  
Anisaul Hasanah, S.Pd., M.Akun. | Mochamad Syafii, S.E., M.M.  
Bustanul Ulum, S.E., M.Akt. | Umar Burhan, S.E., M.M.



---

**SOCIOPRENEURSHIP**  
**Kewirausahaan Sosial**

---

Ditulis oleh:

**Dr. H. Indra Prasetyo, S.P., M.M.**  
**Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH., CHt.**  
**Nabilah Aliyyah, S.Par., MBA**  
**Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M.AP.**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh  
**PT Literasi Nusantara Abadi Grup**  
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Blok. B11 Merjosari  
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144  
Telp : +6285887254603, +6285841411519  
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com  
Web: www.penerbitlitnus.co.id  
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip  
atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku  
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan I, Oktober 2025

Editor:

Prof. Dr. Nur Fadrijh Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA., CFA.  
Adiba Fuad Syamlan, S.E., M.M. | Dini Ayu Pramitasari, S.Ant., S.E., M.Ak.  
Anisaul Hasanah, S.Pd., M.Akun. | Mochamad Syafii, S.E., M.M.  
Bustanul Ulum, S.E., M.Akt. | Umar Burhan, S.E., M.M.

Perancang sampul: Bas

Penata letak: Bas

**ISBN : 978-634-234-819-2**

x + 252 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Oktober 2025



## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ajar dengan judul “Sociopreneurship/ Kewirausahaan Sosial” ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, teori, dan praktik kewirausahaan sosial, khususnya bagi mahasiswa, dosen, praktisi, maupun masyarakat yang tertarik pada pengembangan sektor sosial melalui pendekatan kewirausahaan.

Perkembangan zaman yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan globalisasi telah membawa berbagai perubahan signifikan dalam tatanan sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat. Di tengah tantangan tersebut, muncul kebutuhan akan solusi inovatif untuk mengatasi permasalahan sosial yang semakin kompleks. Sociopreneurship atau kewirausahaan sosial menjadi salah satu pendekatan yang diyakini mampu menjawab tantangan tersebut dengan mengintegrasikan nilai-nilai sosial dan prinsip-prinsip kewirausahaan. Melalui kewirausahaan sosial, diharapkan tercipta dampak positif yang berkelanjutan bagi masyarakat luas.

Buku ajar ini disusun berdasarkan hasil kajian literatur terbaru, pengamatan lapangan, dan pengalaman praktis dalam dunia

kewirausahaan sosial. Setiap bab dalam buku ini dirancang untuk memberikan pemahaman teoritis dan praktis, mulai dari konsep dasar sociopreneurship, karakteristik sociopreneur, model bisnis sosial, hingga strategi pengembangan dan tantangan yang dihadapi di lapangan. Selain itu, buku ini juga dilengkapi dengan studi kasus dan contoh konkret dari berbagai pelaku kewirausahaan sosial di Indonesia maupun dunia internasional, sehingga pembaca dapat memperoleh gambaran yang lebih nyata mengenai implementasi sociopreneurship.

Penyusunan buku ini tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak. Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada rekan-rekan dosen, mahasiswa, serta para praktisi yang telah memberikan masukan, kritik, dan saran yang sangat membangun demi penyempurnaan buku ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada penerbit dan semua pihak yang telah membantu proses penerbitan, sehingga buku ini dapat sampai ke tangan pembaca.

Penulis menyadari bahwa buku ajar ini masih memiliki keterbatasan, baik dari segi ruang lingkup pembahasan maupun kedalaman materi. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran konstruktif dari para pembaca demi perbaikan dan penyempurnaan edisi berikutnya. Semoga buku ini dapat menjadi salah satu referensi yang bermanfaat dan memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik kewirausahaan sosial di Indonesia.

Akhir kata, semoga buku ajar “Sociopreneurship/Kewirausahaan Sosial” ini dapat memberikan inspirasi dan motivasi bagi generasi muda Indonesia untuk turut berkontribusi dalam membangun masyarakat yang lebih sejahtera, adil, dan berkelanjutan melalui inovasi sosial yang kreatif dan berdampak.

Surabaya , 2025

Dr. H. Indra Prasetyo, SP., MM



## DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v

### **BAB 1**

<b>Pengantar Sociopreneurship .....</b>	<b>1</b>
A. Definisi Sociopreneurship (Kewirausahaan Sosial) .....	1
B. Sejarah dan Evolusi Sociopreneurship .....	2
C. Motivasi di Balik Kewirausahaan Sosial .....	4
D. Karakteristik Social Entrepreneur .....	6
E. Perbedaan dengan Kewirausahaan Konvensional dan CSR.....	8
Aktivitas Pembelajaran Minggu 1 .....	11
A. Kuis (10-15 menit di akhir sesi ceramah) .....	11
B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok) .....	11
C. C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya).....	12
D. Tugas Kelompok (untuk proyek akhir, dikumpulkan pada akhir semester).....	13

## BAB 2

### Identifikasi Masalah Sosial dan Lingkungan sebagai Peluang .... 15

- A. Analisis Masalah Sosial dan Lingkungan (Lokal & Global) ..... 15
- B. Pemetaan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Mapping*) ..... 18
- C. Identifikasi Kebutuhan yang Tidak Terpenuhi (Unmet Needs) ... 20
- D. Melihat Masalah sebagai Peluang untuk Menciptakan Nilai ..... 22
- Aktivitas Pembelajaran Minggu 2 ..... 24
  - A. Kuis (10-15 menit di akhir sesi ceramah) ..... 24
  - B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok) ..... 24
  - C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya) ... 26
  - D. Tugas Kelompok (melanjutkan dari tugas Minggu 1, dikumpulkan pada akhir semester sebagai bagian dari Proyek Akhir) ..... 27

## BAB 3

### Proses Ideasi dan Inovasi Sosial..... 29

- A. Teknik Ideasi untuk Inovasi Sosial ..... 29
- B. Pengembangan Solusi Inovatif untuk Masalah Sosial..... 32
- C. Prototipe Sederhana ..... 34
- D. Validasi Ide dengan Calon Penerima Manfaat ..... 35
- Aktivitas Pembelajaran Minggu 3 ..... 38
  - A. Kuis (10-15 menit di akhir sesi ceramah) ..... 38
  - B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok) ..... 38

## BAB 4

### Model Bisnis Sosial..... 41

- A. Pengantar Business Model Canvas (BMC) ..... 41
- B. Adaptasi BMC untuk Social Enterprise (*Social Business Model Canvas*) ..... 44
- C. Pengembangan Value Proposition (Nilai Sosial dan Ekonomi) ... 47
- Aktivitas Pembelajaran Minggu 4 ..... 50
  - A. Kuis (10-15 menit di akhir sesi ceramah) ..... 50
  - B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok) ..... 50

C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya) ...	52
D. Tugas Kelompok (melanjutkan dari tugas Minggu 3, dikumpulkan pada akhir semester sebagai bagian dari Proyek Akhir) .....	53

## BAB 5

### Operasional dan Pengelolaan Tim dalam Social Enterprise ..... 55

A. Perencanaan Operasional dalam Social Enterprise.....	55
B. Rantai Nilai dalam Social Enterprise.....	58
C. Pengelolaan Sumber Daya (Fisik, Finansial, Manusia) .....	59
D. Pembentukan Tim Social Enterprise, Peran, dan Tanggung Jawab.....	61
Aktivitas Pembelajaran Minggu 5 .....	63
A. Kuis (10-15 menit di akhir sesi ceramah) .....	63
B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok) .....	63
C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya) ...	65
D. Tugas Kelompok (melanjutkan dari tugas Minggu 4, dikumpulkan pada akhir semester sebagai bagian dari Proyek Akhir) .....	66

## BAB 6

### Strategi Pemasaran dan Komunikasi untuk Social Enterprise ... 67

A. Segmentasi Pasar Ganda ( <i>Beneficiaries &amp; Customers</i> ).....	67
B. Bauran Pemasaran (4P/7P).....	69
C. Pemasaran Digital untuk Social Enterprise.....	71
D. Komunikasi Dampak Sosial (Impact Storytelling).....	72
E. Branding Sosial .....	73
Aktivitas Pembelajaran Minggu 6 .....	75
A. Kuis (10-15 menit di akhir sesi ceramah) .....	75
B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok) .....	75
C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya) ...	77

D. Tugas Kelompok (melanjutkan dari tugas Minggu 5, dikumpulkan pada akhir semester sebagai bagian dari Proyek Akhir) .....	78
---	----

## **BAB 7**

### **Sumber Pendanaan dan Model Keberlanjutan Finansial..... 79**

A. Sumber Pendanaan Awal ( <i>Startup Funding</i> ).....	79
B. Pendanaan Berkelanjutan ( <i>Ongoing Funding</i> ) .....	82
C. Model Keberlanjutan Finansial .....	85
Aktivitas Pembelajaran Minggu 7 .....	90
A. Kuis (10-15 menit di akhir sesi ceramah) .....	90
B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok) .....	90
C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya) ...	92
D. Tugas Kelompok (melanjutkan dari tugas Minggu 6, dikumpulkan pada akhir semester sebagai bagian dari Proyek Akhir) .....	92

## **BAB 8**

### **Pengukuran Dampak Sosial (*Social Impact Measurement*) ..... 95**

Aktivitas Pembelajaran (Minggu ke-8).....	102
Aktivitas Pembelajaran (Minggu ke-9).....	109

## **BAB 9**

### **Pengelolaan Tim dan Pengembangan Organisasi Sosial ..... 113**

A. Pendahuluan.....	113
B. Capaian Pembelajaran (Sub CP-MK yang Relevan).....	113
C. Materi Pembelajaran.....	114
D. Metode Pembelajaran.....	120

## **BAB 10**

### **Tantangan dan Etika dalam Sociopreneurship ..... 127**

A. Pendahuluan.....	127
B. Capaian Pembelajaran (Sub CP-MK yang Relevan).....	128

C. Materi Pembelajaran.....	128
D. Metode Pembelajaran.....	134

## **BAB 11**

### **Studi Kasus Sociopreneurship di Indonesia dan Global .....143**

A. Pendahuluan.....	143
B. Capaian Pembelajaran (Sub CP-MK yang Relevan).....	143
C. Materi Pembelajaran.....	144
D. Metode Pembelajaran.....	148

## **BAB 12**

### **Pengembangan Rencana Bisnis Sosial (Proyek Kelompok)..... 155**

A. Pendahuluan.....	155
B. Capaian Pembelajaran (Sub CP-MK yang Relevan).....	155
C. Materi Pembelajaran: Struktur Rencana Bisnis Sosial (RBS).....	156
D. Tips Penulisan dan Penyempurnaan RBS.....	166
E. Metode Pembelajaran.....	166

## **BAB 13**

### **Presentasi Rencana Bisnis Sosial dan Diskusi ..... 173**

A. Pendahuluan.....	173
B. Capaian Pembelajaran (Sub CP-MK yang Relevan).....	173
C. Materi Pembelajaran.....	174
D. Metode Pembelajaran.....	181

Ujian Tengah Semester (UTS)..... 187

Ujian Akhir Semester (UAS) ..... 195

Daftar Referensi..... 203

CPL, CPMK, Sub-CPMK..... 231

Rencana Pembelajaran Semester ..... 235

Biodata Penulis ..... 249





# BAB 1

## PENGANTAR SOCIOPRENEURSHIP

**Mata Kuliah :** Sociopreneurship

**Minggu ke- :** 1

**Topik :** Definisi Sociopreneurship, Sejarah dan Evolusinya, Motivasi di Balik Kewirausahaan Sosial, Karakteristik Social Entrepreneur, dan Perbedaan dengan Kewirausahaan Konvensional serta CSR.

### **A. Definisi Sociopreneurship (Kewirausahaan Sosial)**

Sociopreneurship atau kewirausahaan sosial merupakan pendekatan inovatif dalam menyelesaikan permasalahan sosial dan lingkungan melalui penciptaan serta implementasi model bisnis yang berkelanjutan (Jones, 2024).. Pada dasarnya, sociopreneurship adalah perpaduan antara misi sosial dengan prinsip-prinsip bisnis untuk menciptakan nilai sosial, sekaligus menghasilkan pendapatan yang memungkinkan keberlanjutan organisasi (Nugroho et al., 2019).

- Fokus utama:  
Fokus utama dalam mengatasi permasalahan sosial terletak pada upaya menyelesaikan isu-isu mendasar seperti kemiskinan, pendidikan, kesehatan, dan lingkungan hidup. Pendekatan ini menitikberatkan dampak sosial yang berkelanjutan daripada sekadar mencari keuntungan finansial, sejalan dengan pandangan Jones (2024) dan penelitian terbaru lainnya (Jones, 2024).
- Pendekatan:  
Pendekatan yang digunakan dalam mengatasi permasalahan sosial adalah dengan mengadopsi inovasi, kreativitas, serta efisiensi layaknya dunia bisnis. Strategi ini memungkinkan terciptanya solusi yang berkelanjutan dan dapat diperluas, sebagaimana dikemukakan oleh (Nugroho et al., 2019) dan didukung oleh penelitian mutakhir (Wahyuni & Prasetya, 2023)..
- Output:  
Tujuan utama dari berbagai inisiatif sosial adalah menciptakan nilai sosial yang signifikan dan terukur, yang tidak jarang juga menghasilkan nilai ekonomi bagi masyarakat. Hal ini ditegaskan oleh (Babu et al., 2020) dan didukung oleh temuan terbaru (Santoso & Lestari, 2023) yang menyoroti pentingnya dampak nyata dan terukur.

## **B. Sejarah dan Evolusi Sociopreneurship**

Konsep kewirausahaan sosial, meskipun istilahnya relatif modern, memiliki akar sejarah yang panjang (Hueske et al., 2023). Gagasan mengenai individu atau kelompok yang menggunakan pendekatan inovatif untuk mengatasi permasalahan sosial telah ada selama berabad-abad (Satalkina & Steiner, 2022).

- Abad Pertengahan:  
Pada Abad Pertengahan, lembaga keagamaan dan filantropi memegang peran sentral dalam menyediakan layanan sosial, seperti pendidikan dan kesehatan, melalui pengembangan model yang berkelanjutan. Keberadaan mereka menjadi fondasi awal bagi sistem sosial yang

inklusif, sebagaimana dijelaskan oleh (Hielscher & Husted, 2020) dan didukung oleh temuan terbaru (Permana & Sari, 2023).

- Abad ke-19 hingga awal abad ke-20:

Pada abad ke-19 hingga awal abad ke-20, tokoh seperti Florence Nightingale melalui inovasi di bidang keperawatan dan sanitasi, serta Robert Owen sebagai pendiri koperasi dan pelopor kesejahteraan pekerja, dianggap sebagai social entrepreneur awal. Peran mereka diakui dalam membentuk konsep kewirausahaan sosial modern (Putra et al., 2025); Hasanah & Dewi, 2023)..

- 1980-an:

Pada era 1980-an, istilah “social entrepreneurship” mulai dikenal luas, terutama berkat kontribusi Bill Drayton yang mendirikan Ashoka pada tahun 1980. Ashoka menjadi organisasi pertama yang secara sistematis mengidentifikasi dan mendukung wirausahawan sosial di seluruh dunia (Permatasari, 2020); Wulandari & Siregar, 2023). Peran Ashoka mempercepat perkembangan gerakan kewirausahaan sosial secara global.

- 1990-an hingga sekarang:

Konsep kewirausahaan sosial berkembang pesat, didorong oleh globalisasi, meningkatnya kesadaran terhadap isu sosial dan lingkungan, serta kemajuan teknologi. Berbagai universitas mulai menawarkan program studi terkait, dan lembaga pendanaan seperti Skoll Foundation dan Schwab Foundation didirikan untuk mendukung sektor ini. Tokoh seperti Muhammad Yunus (Grameen Bank, pelopor microfinance) menjadi ikon global dalam bidang ini (Jahrir et al., 2024).

### **Evolusi utama:**

1. Dari filantropi pasif menuju investasi berdampak:  
erdapat pergeseran dari filantropi pasif—yang bersifat pemberian tanpa harapan pengembalian—menuju investasi berdampak, yaitu pendekatan yang mengintegrasikan tujuan sosial terukur

dan keberlanjutan ke dalam model bisnis. Investor kini menuntut hasil sosial yang konkret bersamaan dengan keuntungan finansial. (Lauesen, 2014); GIIN, 2024).

2. Peningkatan profesionalisme:  
Pengukuran dampak dilakukan secara ketat dengan menggunakan metrik dan indikator yang jelas, serta didukung oleh kerangka evaluasi yang transparan. Selain itu, strategi pertumbuhan diterapkan secara terencana, mencakup penetapan tujuan, timeline, dan mekanisme pemantauan yang sistematis untuk memastikan pencapaian hasil jangka Panjang (Jones, 2024).
3. Diversifikasi model:  
Terdapat beragam model diversifikasi, mulai dari lembaga nirlaba berorientasi pendapatan hingga perusahaan yang menerapkan misi ganda—menggabungkan tujuan sosial dan keuntungan finansial. Berbagai bentuk seperti “entrepreneurial NPO”, koperasi sosial, dan social business mencerminkan pendekatan hybrid untuk mencapai keberlanjutan dan dampak sosial (Desiana et al., 2022).

### **C. Motivasi di Balik Kewirausahaan Sosial**

Motivasi seorang social entrepreneur merupakan inti dari keberadaan social enterprise itu sendiri (Loga et al., 2016). Berbeda dengan kewirausahaan konvensional yang umumnya berorientasi pada keuntungan finansial, social entrepreneur didorong oleh misi untuk menciptakan perubahan sosial yang positif (Shan & Tian, 2022).

- Melihat Masalah sebagai Peluang:  
Motivasi utama para social entrepreneur adalah kepedulian mendalam terhadap permasalahan sosial atau lingkungan yang belum teratasi secara efektif oleh pasar maupun pemerintah. Mereka memandang kekurangan dalam sistem yang ada sebagai peluang untuk berinovasi (Kostetska & Berezyak, 2014).

- **Keinginan untuk Menciptakan Dampak:**  
Terdapat dorongan kuat untuk menciptakan dampak nyata dan terukur dalam kehidupan masyarakat atau kondisi lingkungan. Tujuan sosial ini menjadi fokus utama, bukan sekadar efek samping dari kegiatan investasi atau program. Pendekatan ini mencerminkan intensi yang disengaja untuk mencapai perubahan yang berarti (Brownell et al., 2025).
- **Inovasi dan Kreativitas:**  
Terdapat semangat kuat untuk menemukan solusi baru yang lebih efektif dan efisien dalam menghadapi masalah sosial. Pendekatan ini menolak status quo dan mendorong penerapan ide kreatif melalui inovasi model bisnis, proses, atau produk yang dirancang untuk menciptakan perubahan nyata dan berkelanjutan (Slettebø et al., 2021).
- **Nilai-nilai Personal dan Etika:**  
Motivasi sering didasarkan pada keyakinan pribadi yang kuat dan prinsip moral yang mendalam, serta keinginan tulus untuk berkontribusi pada masyarakat yang lebih adil dan berkelanjutan. Nilai-nilai personal dan etika ini menjadi pijakan utama dalam bertindak, bukan sekadar pendukung pasif (Bergner et al., 2022).
- **Kemampuan untuk Menginspirasi dan Memimpin:**  
Banyak social entrepreneur termotivasi oleh keinginan menginspirasi orang lain, membangun gerakan, dan memimpin perubahan sistemik. Gaya kepemimpinan visioner ini memungkinkan mereka menggerakkan kolaborasi lintas pemangku kepentingan dan menciptakan inovasi sosial yang berdampak luas dalam masyarakat (Jones, 2024).
- **Kepuasan Diri (Intrinsic Reward):**  
Meskipun social entrepreneur mungkin tidak selalu memperoleh kekayaan materi besar, mereka merasakan kepuasan mendalam dari dampak positif yang diciptakan. Rasa pencapaian ini, baik hedonik

maupun eudaimonik, memperkuat motivasi intrinsik dan makna dalam perjalanan kewirausahaan sosial (Wahl-Jorgensen, 2023).

#### **D. Karakteristik Social Entrepreneur**

Social entrepreneur adalah individu yang memiliki kombinasi unik antara visi sosial, dorongan kewirausahaan, dan kemampuan praktis (Ozdemir & Gupta, 2021); (Lemańczyk & Szymkowiak, 2023). Berikut adalah beberapa karakteristik kunci social entrepreneur:

1. Berorientasi Misi Sosial:

Tujuan utama social entrepreneur adalah mengatasi masalah sosial atau lingkungan; keuntungan finansial berfungsi sebagai sarana untuk mewujudkan misi tersebut, bukan tujuan akhir. Orientasi ini menempatkan penciptaan manfaat sosial sebagai fokus utama dalam setiap keputusan strategis (Berry et al., 2025).

2. Inovatif:

Mereka secara aktif mencari solusi baru dan lebih baik untuk masalah sosial yang telah lama ada, berani menantang status quo dengan berpikir kreatif dan melampaui batas konvensional. Pendekatan inovatif ini menciptakan peluang transformasi sosial yang lebih efektif dan berdampak luas (Halberstadt et al., 2021).

3. Berani Mengambil Risiko:

Social entrepreneur berani mengambil risiko dalam mewujudkan visi mereka, meskipun risiko yang dihadapi sering kali berkaitan dengan keterbatasan sumber daya dan penerimaan sosial. Keberanian ini mencerminkan orientasi kewirausahaan sosial yang proaktif dan berani menghadapi tantangan demi mencapai tujuan keberlanjutan (Gunawan, 2024).

4. Ulet dan Adaptif:

Menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan pendanaan, birokrasi, dan dinamika sosial, para social entrepreneur menunjukkan ketangguhan dan daya tahan. Mereka gigih, pantang menyerah, dan

mampu menyesuaikan strategi secara cepat untuk bertahan dan terus berkembang dalam lingkungan yang berubah (Tsaknis et al., 2022).

5. Memiliki Visi yang Jelas:

Mereka mampu merumuskan visi jangka panjang yang jelas tentang perubahan sosial yang ingin dicapai, serta menyampaikan strategi konkret untuk mencapainya. Kejelasan visi ini memandu arah organisasi dan memotivasi pemangku kepentingan untuk bergerak menuju tujuan bersama (Yan et al., 2022).

6. Memiliki Skala Dampak:

Mereka tidak hanya fokus pada solusi lokal, tetapi juga mempertimbangkan bagaimana solusi tersebut dapat direplikasi, diperluas, atau diadopsi oleh pihak lain untuk menciptakan dampak yang lebih luas dan sistemik. Orientasi ini mendorong skalabilitas dan penyebaran inovasi sosial (van Velden et al., 2023).

7. Etis dan Bertanggung Jawab:

Mereka berpegang teguh pada nilai-nilai etika dalam seluruh operasi dan pengambilan keputusan, memastikan integritas, transparansi, dan tanggung jawab sosial tetap menjadi fondasi utama. Pendekatan ini memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan dan menghindari kompromi terhadap misi sosial (Machado & Freiling, 2023).

8. Mampu Menginspirasi:

Mereka memiliki kemampuan menginspirasi dan menarik dukungan dari berbagai pemangku kepentingan—investor, relawan, pemerintah, dan masyarakat—karena kepemimpinan visioner dan pendekatan inklusif. Hal ini memungkinkan terciptanya kolaborasi lintas sektor yang memperkuat keberlanjutan dan legitimasi sosial dari upaya mereka (Gupta, 2025).

9. Realistis dan Pragmatis:

Meskipun memiliki visi idealis, mereka tetap realistis dan pragmatis dalam strategi implementasi. Mereka merancang model usaha yang berkelanjutan secara finansial, menggabungkan kreativitas dengan

perencanaan yang matang agar dampak sosial dapat bertahan dalam jangka panjang (Amalia et al., 2020).

## E. Perbedaan dengan Kewirausahaan Konvensional dan CSR

Untuk memahami kewirausahaan sosial dengan lebih baik, penting membandingkannya dengan kewirausahaan konvensional—yang fokus pada penciptaan keuntungan dan pertumbuhan bisnis—serta Corporate Social Responsibility (CSR), yang merupakan tanggung jawab sosial perusahaan dalam praktik bisnis. Perbandingan ini membantu menyoroti motivasi, orientasi nilai, dan dampak sosial yang berbeda (Chenavaz et al., 2023).

**Tabel 1:** Sociopreneurship vs. Kewirausahaan Konvensional

<b>Fitur</b>	<b>Kewirausahaan Konvensional</b>	<b>Sociopreneurship (Kewirausahaan Sosial)</b>
<b>Misi Utama</b>	Memaksimalkan keuntungan finansial dan nilai pemegang saham.	Menciptakan nilai sosial dan/ atau lingkungan yang terukur. Keuntungan adalah alat.
<b>Peluang Dilihat</b>	Peluang pasar untuk menghasilkan keuntungan.	Masalah sosial/lingkungan sebagai peluang untuk inovasi dan dampak.
<b>Pengukuran Sukses</b>	Laba bersih, ROI, pangsa pasar, harga saham.	Dampak sosial terukur, keberlanjutan misi, jangkauan penerima manfaat, efisiensi solusi sosial.
<b>Pendekatan Bisnis</b>	Bisnis adalah tujuan utama.	Bisnis adalah sarana untuk mencapai tujuan sosial.
<b>Target Utama</b>	Pelanggan yang bersedia membayar untuk produk/jasa.	Penerima manfaat (beneficiaries) yang membutuhkan solusi, seringkali kurang mampu membayar penuh. Pelanggan mungkin berbeda dari penerima manfaat.

<b>Fitur</b>	<b>Kewirausahaan Konvensional</b>	<b>Sociopreneurship (Kewirausahaan Sosial)</b>
<b>Sifat Inovasi</b>	Inovasi produk/jasa untuk keunggulan kompetitif.	Inovasi dalam solusi masalah sosial yang <i>sustainable</i> .

**Tabel 2:** Sociopreneurship vs. Corporate Social Responsibility (CSR)

<b>Fitur</b>	<b>Corporate Social Responsibility (CSR)</b>	<b>Sociopreneurship (Kewirausahaan Sosial)</b>
<b>Sifat</b>	Biasanya adalah aktivitas "tambahan" atau "sampingan" dari bisnis inti perusahaan.	Misi sosial terintegrasi langsung ke dalam model bisnis inti dan operasional.
<b>Motivasi</b>	Memperbaiki citra perusahaan, memenuhi regulasi, manajemen risiko, memberikan kembali kepada masyarakat setelah menghasilkan keuntungan.	Menciptakan perubahan sistemik pada masalah sosial/lingkungan sebagai tujuan utama.
<b>Pendekatan</b>	Dana disisihkan dari keuntungan untuk program sosial, donasi, sponsorship.	Menghasilkan pendapatan melalui penjualan produk/jasa untuk mendanai dan memperluas misi sosial.
<b>Sumber Daya</b>	Anggaran CSR yang dialokasikan dari keuntungan bisnis utama.	Pendapatan operasional dari bisnis inti, investasi sosial, hibah (juga bisa).
<b>Struktur Organisasi</b>	Departemen/divisi khusus CSR dalam struktur perusahaan yang ada.	Organisasi didirikan khusus dengan misi ganda (sosial dan ekonomi). Bisa berbentuk nirlaba dengan aktivitas bisnis, perusahaan for-profit dengan tujuan sosial, atau hybrid.

<b>Fitur</b>	<b>Corporate Social Responsibility (CSR)</b>	<b>Sociopreneurship (Kewirausahaan Sosial)</b>
<b>Tujuan Akhir</b>	Menyeimbangkan tanggung jawab sosial dengan tujuan profitabilitas perusahaan.	Mencapai dampak sosial yang maksimal dan berkelanjutan melalui model bisnis.

**Kesimpulan Perbedaan:**

- **Kewirausahaan Konvensional:**  
Kewirausahaan konvensional berorientasi pada profit-first, di mana keuntungan menjadi tujuan utama dalam menjalankan usaha. Fokus utama terletak pada pencapaian laba maksimal tanpa memperhatikan dampak sosial atau lingkungan (Suryanto, 2023)..
- **CSR:**  
Corporate Social Responsibility (CSR) menerapkan prinsip profit-then-give-back, yaitu perusahaan memprioritaskan perolehan keuntungan terlebih dahulu, kemudian sebagian dari keuntungan tersebut dialokasikan untuk kegiatan sosial dan lingkungan sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan (Santosa, 2023).
- **Sociopreneurship:**  
Sociopreneurship menekankan prinsip impact-first, di mana penciptaan dampak sosial menjadi tujuan utama, namun tetap mengedepankan keberlanjutan finansial. Model ini mengintegrasikan misi sosial dan logika bisnis agar solusi sosial dapat berlangsung jangka panjang (Putri, 2023)..`

## Aktivitas Pembelajaran Minggu 1

### A. Kuis (10–15 menit di akhir sesi ceramah)

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara *sociopreneurship* dan *corporate social responsibility (CSR)*! (Minimal 2 poin perbedaan)
2. Sebutkan minimal tiga karakteristik utama seorang *social entrepreneur*!
3. Berikan satu contoh *social enterprise* (baik lokal maupun global) yang Anda ketahui dan jelaskan secara singkat masalah sosial apa yang coba mereka atasi!
4. Mengapa motivasi “penciptaan nilai sosial” dianggap lebih dominan dalam *sociopreneurship* dibandingkan “penciptaan nilai ekonomi” seperti pada kewirausahaan konvensional?

### B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok)

#### Studi Kasus: Du’Anyam – Pemberdayaan Wanita Perajin Tradisional

Du’Anyam adalah *social enterprise* dari Indonesia yang berfokus pada pemberdayaan perempuan perajin anyaman tradisional di daerah pedesaan, khususnya di Nusa Tenggara Timur (NTT). Wilayah ini seringkali menghadapi tantangan kemiskinan, akses terbatas ke pasar, dan kurangnya apresiasi terhadap kerajinan tangan lokal.

Du’Anyam didirikan dengan motivasi utama untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi perempuan perajin, melestarikan budaya anyaman, dan meningkatkan kesehatan ibu serta anak di komunitas tersebut. Mereka melakukannya dengan beberapa cara:

1. **Peningkatan Kapasitas & Kualitas Produk:** Du’Anyam melatih para perajin untuk meningkatkan kualitas anyaman mereka agar memenuhi standar pasar yang lebih tinggi, serta mendorong inovasi desain agar produk lebih diminati pasar modern.
2. **Akses Pasar:** Mereka berfungsi sebagai jembatan antara perajin dan pasar global, menjual produk anyaman premium (tas, aksesoris rumah tangga) ke konsumen yang lebih luas, termasuk pembeli internasional.
3. **Dampak Kesehatan:** Sebagian dari keuntungan Du’Anyam dialokasikan untuk program-program kesehatan ibu dan anak di

komunitas perajin, seperti penyediaan nutrisi tambahan dan akses ke layanan kesehatan.

4. **Model Bisnis Berkelanjutan:** Produk anyaman dijual dengan harga yang adil, memastikan perajin menerima upah yang layak, dan keuntungan digunakan untuk operasional serta pengembangan program sosial.

Pendekatan Du'Anyam menggabungkan aspek komersial (penjualan produk) dengan misi sosial (pemberdayaan ekonomi, pelestarian budaya, peningkatan kesehatan).

#### **Pertanyaan Diskusi Kelompok:**

1. Berdasarkan materi yang telah dipelajari, jelaskan mengapa Du'Anyam dapat dikategorikan sebagai *social enterprise* (sociopreneurship) dan bukan hanya bisnis kerajinan tangan biasa!
2. Identifikasi motivasi utama yang melatarbelakangi pendirian Du'Anyam! Bagaimana motivasi ini membedakannya dari bisnis konvensional?
3. Bagaimana Du'Anyam mengintegrasikan misi sosialnya (pemberdayaan perempuan, kesehatan) ke dalam model bisnis intinya? Berikan contoh konkret!
4. Menurut Anda, siapa saja *stakeholder* (pemangku kepentingan) utama yang mendapatkan manfaat dari keberadaan Du'Anyam, dan apa bentuk manfaat yang mereka peroleh?

#### **C. C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya)**

**Topik:** “Jejak Social Entrepreneur Inspiratif”

##### **Instruksi:**

1. Cari dan identifikasi satu *social entrepreneur* yang menurut Anda sangat inspiratif (bisa dari Indonesia atau luar negeri, yang dikenal luas atau di komunitas kecil).
2. Tulis esai singkat (maksimal 500 kata) yang menjelaskan:
  - a. Siapa *social entrepreneur* tersebut dan apa nama inisiatif/organisasi sosialnya.

- b. Masalah sosial atau lingkungan spesifik apa yang mereka coba pecahkan.
  - c. Bagaimana perjalanan mereka dimulai (sedikit tentang sejarah dan motivasi awal).
  - d. Bagaimana model mereka berbeda dari pendekatan konvensional (bisnis biasa atau CSR) dalam mengatasi masalah tersebut.
  - e. Sebutkan minimal dua karakteristik *social entrepreneur* yang paling menonjol pada diri individu tersebut.
3. Sertakan sumber informasi (misalnya: tautan artikel berita, profil organisasi, video wawancara, buku).

#### **D. Tugas Kelompok (untuk proyek akhir, dikumpulkan pada akhir semester)**

**Topik:** “Pembentukan Tim & Identifikasi Awal Masalah Sosial di Komunitas”

##### **Instruksi:**

1. Bentuk kelompok dengan anggota 3-4 orang. (Kelompok ini akan menjadi tim Anda untuk proyek pengembangan rencana bisnis sosial selama satu semester).
2. Lakukan sesi *brainstorming* untuk mengidentifikasi minimal **tiga** masalah sosial atau lingkungan yang Anda anggap relevan, mendesak, dan memiliki potensi untuk diatasi dengan pendekatan *sociopreneurship* di lingkungan sekitar kampus, kota Anda, atau komunitas yang Anda kenal.
3. Untuk setiap masalah yang diidentifikasi, tuliskan dalam format poin-poin singkat:
  - a. **Nama Masalah:** (Contoh: Sampah plastik tidak terkelola, Kurangnya akses pendidikan dasar untuk anak jalanan, Keterampilan terbatas bagi ibu rumah tangga di pedesaan).
  - b. **Deskripsi Singkat Masalah:** Jelaskan inti masalahnya dan dampaknya.
  - c. **Siapa yang Terdampak?** (Target penerima manfaat potensial).

- d. **Mengapa Ini Penting?** (Argumen mengapa masalah ini layak untuk dipecahkan).
  - e. **Potensi Peluang Sociopreneurship:** Secara umum, mengapa masalah ini cocok untuk solusi berbasis bisnis sosial (tanpa perlu spesifik solusinya dulu).
4. Serahkan daftar nama anggota kelompok beserta tiga masalah sosial yang telah diidentifikasi. Ini akan menjadi fondasi untuk pengembangan ide dan model bisnis sosial pada pertemuan berikutnya.



# BAB 2

## IDENTIFIKASI MASALAH SOSIAL DAN LINGKUNGAN SEBAGAI PELUANG

**Mata Kuliah** : Sociopreneurship

**Minggu ke-** : 2

**Topik** : Identifikasi Masalah Sosial dan Lingkungan sebagai Peluang: Analisis masalah sosial dan lingkungan di tingkat lokal dan global, pemetaan pemangku kepentingan, identifikasi kebutuhan yang tidak terpenuhi (unmet needs), melihat masalah sebagai peluang untuk menciptakan nilai.

### **A. Analisis Masalah Sosial dan Lingkungan (Lokal & Global)**

Langkah pertama dalam mengembangkan inisiatif *sociopreneurship* adalah secara cermat mengidentifikasi dan memahami masalah sosial atau lingkungan yang ada (Viswanath & Sadananda Reddy, 2024). Masalah ini bisa bersifat lokal, namun seringkali memiliki akar atau dampak global (Tan et al., 2020).

## 1. **Masalah Sosial:**

### a. Definisi:

Isu sosial adalah kondisi atau perilaku yang berdampak negatif bagi banyak orang dan menghambat kesejahteraan, hak asasi, atau kualitas hidup mereka. Isu ini tidak bisa diselesaikan oleh individu saja, melainkan memerlukan respons sistemik dari institusi atau masyarakat (Manion, 2015).

### b. Contoh Lokal:

Untuk memahami kewirausahaan sosial dengan lebih baik, penting membandingkannya dengan kewirausahaan konvensional—yang fokus pada penciptaan keuntungan dan pertumbuhan bisnis—serta Corporate Social Responsibility (CSR), yang merupakan tanggung jawab sosial perusahaan dalam praktik bisnis. Perbandingan ini membantu menyoroti motivasi, orientasi nilai, dan dampak sosial yang berbeda (Nel et al., 2023).

### c. **Contoh Global:**

Contoh masalah sosial global mencakup ketimpangan ekonomi yang terus meningkat, konflik dan krisis kemanusiaan, migrasi paksa, krisis kesehatan seperti pandemi dan kelaparan ekstrem, serta kekerasan berbasis gender. Isu-isu ini saling terkait, memperburuk kerentanan masyarakat dan menuntut respons global terkoordinasi (Razali & Rashid, 2021).

## 2. **Masalah Lingkungan:**

### a. Definisi:

Kerusakan atau ancaman terhadap ekosistem alami dan sumber daya alam—seperti hilangnya habitat, polusi, dan fragmentasi—merusak fungsi ekologis dan keanekaragaman hayati, yang pada akhirnya mengancam kelangsungan hidup manusia melalui terganggunya layanan ekosistem penting seperti udara bersih, air, dan pangan (WHO & CBD, 2025).

b. **Contoh Lokal:**

Pencemaran sungai oleh limbah domestik dan industri—seperti limbah rumah tangga, deterjen, dan bahan kimia—menurunkan kualitas air dan membahayakan kesehatan ekosistem lokal (Kompas, 2025; Detik, 2025). Deforestasi lokal menyebabkan degradasi lahan dan mengurangi penyerapan air, memperparah banjir musiman dan polusi udara perkotaan (Kemenhut, 2025).

c. **Contoh Global:**

Perubahan iklim (pemanasan global), hilangnya keanekaragaman hayati, penipisan lapisan ozon, krisis air bersih, dan pencemaran laut oleh plastik menimbulkan tekanan serius terhadap ekosistem global dan kesehatan manusia (Duchaeva & Magomadov, 2023).

**Cara Melakukan Analisis:**

- **Observasi Langsung:**

Observasi langsung dilakukan dengan mengunjungi lokasi penelitian secara fisik dan berinteraksi langsung dengan masyarakat setempat. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih akurat serta memahami konteks sosial-budaya secara mendalam (Setiawan, 2023). Observasi langsung juga meningkatkan validitas data lapangan.

- **Data & Statistik:**

Menurut BPS (2023), sekitar 75% populasi dunia akan menghadapi kekurangan air pada 2025, sementara 1,8 miliar orang bergantung pada sumber air tercemar (World Bank, 2024). WHO (2024) mencatat 2,2 juta kematian per tahun akibat kualitas air buruk (BPS, 2023; World Bank, 2024; WHO, 2024).

- **Berita & Laporan:**

Berita dan laporan penelitian, seperti pembangunan pembangkit surya terapung 92 MW oleh PLN (Reuters, 2025) dan peluncuran delapan proyek tenaga dari sampah oleh Danantara (Reuters, 2025), serta studi kasus banjir Bali dan kampanye Green Islam menunjukkan

urgensi tindakan terhadap krisis lingkungan (Le Monde, 2025; Reuters, 2025).

- **Wawancara & Survei:**

Global Methane Hub. (2025, Mei 6). Survei: 98 % masyarakat Indonesia percaya perubahan iklim dan 91 % mendukung mitigasi. Kompas.

Pusat Pengkajian Islam dan Masyarakat (PPIM) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. (2025, Februari 11). Survei: Komunitas Muslim lokal memainkan peran signifikan dalam pelestarian lingkungan.

- **Analisis Akar Masalah (Root Cause Analysis):**

Mengidentifikasi penyebab dasar dari suatu masalah, bukan hanya gejalanya. (Contoh: pengangguran bukan hanya karena kurangnya pekerjaan, tapi mungkin karena kurangnya keterampilan, akses informasi, atau diskriminasi) (Duchaeva & Magomadov, 2023).

## **B. Pemetaan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Mapping*)**

Setelah masalah teridentifikasi, langkah berikutnya adalah memahami siapa saja yang terlibat atau terpengaruh oleh masalah tersebut (Balane et al., 2020). **Pemangku kepentingan (stakeholder)** adalah individu, kelompok, atau organisasi yang memiliki kepentingan dalam suatu masalah atau proyek, baik secara langsung maupun tidak langsung (Etzerodt & Hansen, 2018).

### **Kategori Pemangku Kepentingan:**

1. **Beneficiaries (Penerima Manfaat):**

Kelompok atau individu yang secara langsung mengalami masalah dan akan menerima manfaat dari solusi yang ditawarkan. (Contoh: petani kecil, anak yatim piatu, masyarakat adat, penyandang disabilitas) (Benali & Villesèche, 2024).

2. **Customers (Pelanggan):**

Pihak yang membeli produk/jasa dari *social enterprise*, yang mungkin berbeda dari *beneficiaries*. (Contoh: konsumen yang membeli produk

ramah lingkungan dari *social enterprise* yang memberdayakan petani) (Sari et al., 2020).

3. Competitors (Pesaing):  
Organisasi atau inisiatif lain yang sudah mencoba mengatasi masalah serupa (baik bisnis konvensional, LSM, atau pemerintah) (Richter et al., 2023).
4. Enablers/Partners (Pendukung/Mitra):  
Pihak yang dapat membantu *social enterprise* mencapai misinya. (Contoh: pemerintah, LSM, lembaga pendidikan, investor, pemasok, media) (Chundu et al., 2022).
5. Regulators (Regulator):  
Pihak yang menetapkan aturan dan kebijakan. (Contoh: pemerintah daerah, kementerian, badan pengawas) (Dacanay, 2012).
6. Opponents (Penentang/Penghambat):  
Pihak yang mungkin memiliki kepentingan yang berlawanan atau dapat menghambat solusi (Hietschold et al., 2023).

**Manfaat Pemetaan Pemangku Kepentingan** (Ginige et al., 2018):

- Memahami dinamika masalah dari berbagai perspektif.
- Mengidentifikasi sumber daya dan potensi kemitraan.
- Memprediksi tantangan dan resistensi.
- Merancang solusi yang lebih inklusif dan efektif.

**Cara Melakukan Pemetaan** (Wiati et al., 2018):

- Daftar semua pihak yang relevan.
- Identifikasi kepentingan, pengaruh, dan tingkat keterlibatan masing-masing pihak.
- Visualisasikan hubungan antar pihak (misalnya dengan grafik atau matriks).

### C. Identifikasi Kebutuhan yang Tidak Terpenuhi (Unmet Needs)

**Kebutuhan yang tidak terpenuhi (unmet needs)** adalah celah antara apa yang dibutuhkan suatu kelompok (individu atau komunitas) dan apa yang saat ini tersedia atau dapat diakses oleh mereka (Terzi et al., 2020). Mengidentifikasi kebutuhan ini adalah kunci untuk menemukan peluang *sociopreneurship* (Nugroho et al., 2019).

- **Bukan Sekadar Masalah:**

Sebuah masalah bisa jadi sudah diketahui, tetapi solusi yang ada tidak efektif, tidak terjangkau, tidak berkelanjutan, atau tidak dapat diakses oleh semua yang membutuhkan. *Unmet needs* berfokus pada kekurangan dalam solusi yang ada (Firmansyah et al., 2023).

- **Fokus pada Pengguna:**

Libatkan langsung calon penerima manfaat atau kelompok yang terdampak untuk memahami kebutuhan mereka dari perspektif mereka. Apa yang benar-benar mereka inginkan/butuhkan, bukan hanya apa yang kita pikir mereka butuhkan (Kepper et al., 2024).

- **Jenis Kebutuhan:**

- **Fungsional:**

Kebutuhan fungsional mencakup produk atau layanan dasar seperti pangan, air bersih, tempat tinggal, pendidikan, dan layanan kesehatan. Ketiadaan salah satunya menyebabkan gangguan fungsi manusia dan berisiko terhadap kesejahteraan (Pözlner, 2021; Wikipedia, 2025)..

- **Emosional:**

Kebutuhan emosional mencakup rasa aman, diakui (status), diberdayakan (autonomi), dan memiliki harapan yang memberikan makna hidup. Model human givens menekankan pentingnya keamanan, penerimaan, dan kontrol, sedangkan penelitian terbaru menunjukkan bahwa harapan secara unik

memperkuat makna hidup dan kesejahteraan (Human Givens, 2025; Edwards & King, 2025).

- **Sosial:**

Kebutuhan sosial mencakup keterhubungan komunitas, keadilan, dan kesetaraan. Kesetaraan gender dalam keluarga memperkuat keadilan sosial (Agustina et al., 2025), sementara intervensi komunitas meningkatkan keterampilan sosial remaja dan memperkuat jaringan sosial lokal (B. I. Putra et al., 2023).

**Teknik Identifikasi *Unmet Needs*** (Omar, 2018):

- **Wawancara Mendalam:**

Wawancara mendalam dilakukan dengan beneficiaries dan stakeholder lainnya untuk menggali informasi secara detail mengenai pengalaman, kebutuhan, serta harapan mereka terkait program. Metode ini memberikan pemahaman yang komprehensif dan mendalam (Rahmawati, 2023)..

- **Focus Group Discussion (FGD):**

Focus Group Discussion (FGD) dilakukan dengan mengumpulkan kelompok kecil untuk mendiskusikan permasalahan dan kebutuhan bersama secara terbuka. FGD mampu menghasilkan berbagai perspektif yang mendalam dan memperkaya data penelitian (Pratama, 2023).

- **Observasi Partisipatif:**

Observasi partisipatif dilakukan dengan mengamati secara langsung perilaku dan tantangan harian kelompok sasaran, serta turut terlibat dalam aktivitas mereka. Metode ini memungkinkan peneliti memahami realitas sosial secara lebih autentik dan kontekstual (Wijayanti, 2023).

- **Analisis Gap:**

Analisis gap dilakukan dengan membandingkan kondisi ideal yang diharapkan dengan kondisi nyata yang ada saat ini, sehingga dapat diidentifikasi celah atau perbedaan yang perlu diperbaiki. Teknik

ini membantu merumuskan strategi intervensi yang tepat (Hidayat, 2023).

#### **D. Melihat Masalah sebagai Peluang untuk Menciptakan Nilai**

Ini adalah inti dari pendekatan *sociopreneurship*. Seorang *social entrepreneur* tidak hanya melihat masalah sebagai beban, tetapi sebagai **peluang emas** untuk berinovasi dan menciptakan nilai ganda: nilai sosial/lingkungan dan nilai ekonomi (Jones, 2024).

##### **Bagaimana Melihat Masalah sebagai Peluang:**

1. **Paradigma Perubahan:**  
Ubah pola pikir dari “Ini masalah besar yang sulit dipecahkan” menjadi “Bagaimana masalah ini dapat menjadi pemicu solusi inovatif?” Paradigma ini mendorong keterbukaan terhadap peluang baru yang muncul dari setiap tantangan (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2023).
2. **Identifikasi Celah:**  
Telusuri kekurangan dalam sistem yang ada, aspek yang tidak berjalan efektif, atau kelompok yang belum terlayani. Celah-celah tersebut menjadi ruang untuk intervensi yang dapat memberikan nilai tambah (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2020).
3. **Sinergi Misi & Bisnis:**  
Evaluasi bagaimana solusi sosial dapat didukung atau diperkuat melalui model bisnis yang berkelanjutan. Misalnya, masalah lingkungan dapat diubah menjadi sumber daya yang berguna melalui upcycling atau daur ulang.  
Contoh: Sampah (masalah) → daur ulang, upcycling, kompos (peluang bisnis & lingkungan).  
Contoh: Pengangguran (masalah) → pelatihan keterampilan, penciptaan lapangan kerja (peluang sosial & ekonomi).
4. **Penciptaan Nilai Ganda (Shared Value):**  
Fokus pada penciptaan nilai sosial dan ekonomi secara bersamaan. Nilai sosial atau lingkungan berupa peningkatan kesejahteraan

masyarakat dan keadilan sosial, sedangkan nilai ekonomi meliputi peningkatan pendapatan, penciptaan lapangan kerja, serta efisiensi sumber daya. Pendekatan ini memperkuat keberlanjutan dan dampak solusi (Porter, Hills, & Pfitzer, 2019).

5. Inovasi Model Bisnis:

Inovasi tidak hanya pada produk atau jasa, tetapi juga pada cara pengaturan, pendanaan, serta penyampaian solusi kepada masyarakat. Model bisnis inovatif menjadi kunci untuk memperluas skala dan dampak sosial (Osterwalder et al., 2020).

Dengan mengadopsi pola pikir ini, masalah yang tampak besar dan kompleks dapat diurai menjadi serangkaian tantangan yang dapat diatasi, dan setiap solusi yang dikembangkan akan memiliki potensi untuk menciptakan dampak yang berkelanjutan.

## Aktivitas Pembelajaran Minggu 2

### A. Kuis (10–15 menit di akhir sesi ceramah)

1. Jelaskan perbedaan antara masalah sosial dan masalah lingkungan, berikan masing-masing satu contoh lokal!
2. Mengapa pemetaan pemangku kepentingan penting dalam mengidentifikasi masalah untuk *sociopreneurship*?
3. Apa yang dimaksud dengan “kebutuhan yang tidak terpenuhi (unmet needs)”? Berikan contohnya dalam konteks pendidikan di daerah terpencil!
4. Menurut Anda, mengapa seorang *social entrepreneur* harus melihat masalah sebagai “peluang” daripada hanya sebagai “beban”?

### B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok)

#### Studi Kasus: Sistem Air Bersih Berbasis Komunitas di Desa X

Desa X adalah desa terpencil di sebuah pulau kecil yang sering mengalami krisis air bersih, terutama saat musim kemarau. Sumber air terdekat adalah sumur dangkal yang tercemar dan PDAM belum mampu menjangkau desa tersebut. Akibatnya, banyak warga harus membeli air galon dengan harga mahal atau menggunakan air hujan yang tidak selalu tersedia dan tidak terjamin kebersihannya, menyebabkan masalah kesehatan seperti diare.

Seorang *social entrepreneur* bernama Ibu Ani, yang lahir dan besar di Desa X, melihat masalah ini sebagai panggilan. Ia menyadari bahwa warga membutuhkan solusi air bersih yang terjangkau, berkelanjutan, dan dapat diakses.

#### Langkah-langkah yang dilakukan Ibu Ani:

1. **Analisis Masalah:** Ibu Ani mengumpulkan data tentang kasus diare, biaya yang dikeluarkan warga untuk air galon, dan ketersediaan sumber air di desa. Ia menemukan bahwa masalah air bersih bukan hanya masalah lingkungan (kurangnya air), tapi juga masalah sosial (kesehatan buruk, beban ekonomi).
2. **Pemetaan Pemangku Kepentingan:**
  - **Penerima Manfaat:** Seluruh warga Desa X.

- **Pesaing:** Pedagang air galon, potensi PDAM di masa depan.
  - **Pendukung/Mitra:** Kepala desa, tokoh masyarakat, dinas kesehatan setempat, ahli teknik air dari universitas terdekat, LSM lingkungan.
  - **Regulator:** Pemerintah daerah terkait izin penggunaan lahan dan standar air.
3. **Identifikasi Kebutuhan yang Tidak Terpenuhi:** Warga membutuhkan air bersih yang:
- Terjangkau secara finansial.
  - Mudah diakses di lingkungan tempat tinggal.
  - Kualitasnya terjamin aman untuk dikonsumsi.
  - Tersedia sepanjang tahun, tidak hanya musiman.
  - Sistem pengelolaannya melibatkan warga.

Berdasarkan analisis ini, Ibu Ani berencana membangun sistem filtrasi air sederhana berbasis tenaga surya dan jaringan distribusi pipa kecil ke beberapa titik di desa. Warga akan membayar biaya langganan bulanan yang sangat terjangkau untuk menutupi biaya operasional dan pemeliharaan sistem. Ia juga akan merekrut beberapa pemuda desa untuk mengelola dan memelihara sistem.

**Pertanyaan Diskusi Kelompok:**

1. Identifikasi masalah sosial dan lingkungan yang ada di Desa X berdasarkan studi kasus ini!
2. Siapa saja pemangku kepentingan utama dalam inisiatif Ibu Ani, dan apa peran atau kepentingan masing-masing?
3. Bagaimana Ibu Ani mengidentifikasi “kebutuhan yang tidak terpenuhi” di Desa X? Apa saja kebutuhan tersebut?
4. Jelaskan bagaimana Ibu Ani melihat masalah krisis air bersih di Desa X sebagai “peluang untuk menciptakan nilai ganda (sosial dan ekonomi)

## C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya)

**Topik:** “Analisis Masalah di Komunitasku”

### **Instruksi:**

1. Pilih salah satu masalah sosial atau lingkungan yang ada di lingkungan tempat tinggal Anda (atau di kota/daerah asal Anda). Ini bisa berupa masalah yang sama dengan yang Anda pilih di tugas kelompok, atau masalah lain yang menarik perhatian Anda.
2. Lakukan analisis singkat (maksimal 600 kata) yang mencakup:
  - a. Deskripsi Masalah:

Pencemaran air oleh limbah domestik dan industri—seperti di Desa Margasari, Cilacap—menurunkan kualitas sungai, mengancam kesehatan masyarakat dan ekosistem akuatik, serta meningkatkan biaya pengolahan air sejak beberapa tahun terakhir (Margasari, 2024; Brantasae, 2024).
  - b. Analisis Akar Masalah:

Penyebab mendasar pencemaran sungai meliputi pembuangan limbah domestik tanpa pengolahan, limbah industri berbahaya, lemahnya regulasi dan pengawasan lingkungan, serta infrastruktur sanitasi yang tidak memadai—semua memperparah degradasi ekosistem, kesehatan masyarakat, dan kualitas air (Sianturi et al., 2025; ShunWaste, 2025).
  - c. Identifikasi Kebutuhan yang Tidak Terpenuhi:

Solusi saat ini masih gagal memenuhi kebutuhan sanitasi aman—hanya sekitar 7 % limbah domestik diolah dengan benar, dan cakupan jaringan pembuangan di kota sangat rendah ( $\approx 2$  %)—sementara akses ke sanitasi aman sangat terbatas, terutama bagi masyarakat miskin dan padat (UNICEF, 2022; Wikipedia, 2025).
  - d. Potensi Peluang:

Bagaimana masalah ini dapat dilihat sebagai peluang untuk menciptakan nilai sosial dan/atau ekonomi? (Berikan minimal satu ide awal, meskipun belum berupa solusi konkret).

3. Sertakan data atau observasi yang mendukung (misalnya, data statistik dari pemerintah lokal, kutipan dari berita, atau hasil observasi pribadi).

**D. Tugas Kelompok (melanjutkan dari tugas Minggu 1, dikumpulkan pada akhir semester sebagai bagian dari Proyek Akhir)**

**Topik:** “Pendalaman Masalah & Pemetaan Pemangku Kepentingan Awal”

**Instruksi:**

1. Ambil **satu** dari tiga masalah sosial/lingkungan yang telah Anda dan kelompok identifikasi pada tugas Minggu 1. Pilih masalah yang paling menarik bagi kelompok dan memiliki potensi kuat untuk dikembangkan lebih lanjut.
2. Lakukan pendalaman pada masalah tersebut dengan:
  - a. Analisis Akar Masalah:  
Diskusikan dan tuliskan apa yang menurut kelompok Anda menjadi penyebab dasar dari masalah tersebut (bukan hanya gejalanya).
  - b. Daftar Kebutuhan yang Tidak Terpenuhi:  
Identifikasi minimal tiga kebutuhan esensial yang belum terpenuhi bagi kelompok yang terdampak oleh masalah tersebut.
  - c. Pemetaan Pemangku Kepentingan Awal:  
Buat daftar singkat pemangku kepentingan utama (minimal 5 kategori: penerima manfaat, pesaing, pendukung/mitra, regulator, dan potensi penentang) yang terkait dengan masalah ini. Jelaskan secara singkat mengapa mereka relevan.
3. Format laporan: Tuliskan hasil diskusi ini dalam bentuk laporan singkat (maksimal 2 halaman A4) dan serahkan. Ini akan menjadi dokumen dasar untuk pengembangan ide solusi pada minggu berikutnya.





# BAB 3

## PROSES IDEASI DAN INOVASI SOSIAL

**Mata Kuliah** : Sociopreneurship

**Minggu ke-** : 3

**Topik** : Proses Ideasi dan Inovasi Sosial: Teknik ideasi (desain berpikir, SCAMPER), pengembangan solusi inovatif untuk masalah sosial, prototipe sederhana, validasi ide dengan calon penerima manfaat.

### **A. Teknik Ideasi untuk Inovasi Sosial**

Setelah mengidentifikasi masalah sosial dan lingkungan serta kebutuhan yang belum terpenuhi, langkah berikutnya adalah menciptakan berbagai alternatif solusi. Proses ini disebut ideasi, yaitu proses menghasilkan, mengembangkan, dan mengomunikasikan ide-ide baik yang bersifat abstrak, visual, maupun konkret untuk menemukan solusi. Dalam konteks inovasi sosial, ideasi bertujuan untuk menghasilkan solusi yang efektif, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan serta kondisi setempat (Brown & Wyatt, 2019). Ideasi menjadi tahap penting dalam inovasi

karena dapat memperluas kemungkinan dan memperdalam pemahaman terhadap permasalahan yang dihadapi (Tidd & Bessant, 2021).

#### 1. Desain Berpikir (Design Thinking)

Desain Berpikir merupakan pendekatan pemecahan masalah yang berpusat pada manusia (human-centered), dengan menitikberatkan pada pemahaman mendalam terhadap pengguna dan kebutuhan mereka. Proses ini bersifat non-linear dan iteratif, serta umumnya terdiri dari lima tahap utama (Liedtka, 2018):

##### a. Empathize (Empati):

Tahap ini bertujuan membangun pemahaman mendalam tentang penerima manfaat, permasalahan yang mereka alami, serta konteks yang melatarbelakangi. Metode yang digunakan antara lain observasi, wawancara, dan pendalaman pengalaman mereka. Fokusnya adalah mengidentifikasi kebutuhan dan perasaan nyata pengguna.

##### b. Define (Mendefinisikan):

Pada tahap ini, temuan dari proses empati dirangkum menjadi pernyataan masalah yang jelas dan berfokus pada pengguna (Point of View/POV). Pertanyaannya diformulasikan dalam bentuk “Bagaimana kita dapat...?”

##### c. Ideate (Ideasi):

Tahap ini berfokus pada menghasilkan berbagai ide solusi sebanyak mungkin tanpa membatasi kreativitas, berdasarkan pernyataan masalah yang telah didefinisikan sebelumnya.

##### d. Prototype (Prototipe):

Ide-ide terbaik kemudian diwujudkan dalam bentuk nyata, seperti model, sketsa, storyboard, atau simulasi peran. Tujuannya adalah mewujudkan ide menjadi sesuatu yang konkret dan dapat diuji.

##### e. Test (Uji):

Prototipe diuji kepada penerima manfaat atau pemangku kepentingan untuk memperoleh umpan balik dan melakukan

penyempurnaan. Tahap ini sering kali memicu siklus iterasi baru dalam proses desain.

Pendekatan Design Thinking telah terbukti efektif dalam menghasilkan solusi inovatif yang relevan dan berkelanjutan dalam berbagai konteks (Brown, 2019).

Desain Berpikir sangat relevan untuk inovasi sosial karena menempatkan manusia sebagai pusat dari proses penciptaan solusi.

## 2. Teknik SCAMPER

SCAMPER merupakan akronim dari serangkaian kata kerja yang digunakan untuk merangsang pemikiran kreatif dan menghasilkan ide-ide baru dengan cara memodifikasi atau mengembangkan ide atau produk yang sudah ada. Teknik ini sangat efektif diterapkan pada permasalahan sosial yang ada, maupun solusi yang telah dicoba sebelumnya (Michalko, 2019).

S–Substitute (Mengganti): Apa yang dapat diganti? Misalnya bahan, proses, orang, tempat, atau waktu.

Contoh: Mengganti plastik dengan bahan yang dapat didaur ulang atau biodegradable; mengganti sukarelawan dengan pekerja paruh waktu dari komunitas lokal.

C–Combine (Menggabungkan): Apa yang dapat digabungkan? Misalnya dua ide, tujuan, konsep, atau sumber daya.

Contoh: Menggabungkan pelatihan keterampilan dengan pendampingan kewirausahaan; menggabungkan media sosial dengan edukasi lingkungan.

A–Adapt (Mengadaptasi): Apa yang dapat diadaptasi dari ide atau solusi lain, agar relevan dengan masalah yang berbeda?

Contoh: Mengadaptasi model microfinance untuk membantu korban bencana memulai usaha baru; mengadaptasi aplikasi kesehatan agar sesuai dengan kebutuhan lansia.

M-Modify/Magnify/Minify (Memodifikasi/Memperbesar/Memperkecil): Apa yang dapat diubah, diperbesar, atau diperkecil? Misalnya warna, bentuk, fungsi, atau intensitas.

Contoh: Memperbesar skala program pendidikan yang sukses di satu desa ke desa lain; memperkecil kompleksitas birokrasi dalam proses bantuan.

P-Put to Another Use (Menggunakan untuk Tujuan Lain): Bagaimana suatu hal dapat digunakan untuk tujuan lain? Apakah sesuatu yang sudah ada bisa dipakai untuk memecahkan masalah berbeda?

Contoh: Menggunakan limbah organik sebagai pupuk atau sumber energi alternatif; menggunakan gedung sekolah kosong di malam hari untuk pelatihan masyarakat.

E-Eliminate (Menghilangkan): Apa yang dapat dihilangkan, disederhanakan, atau dikurangi? Seperti komponen, biaya, atau langkah-langkah proses.

Contoh: Menghilangkan perantara dalam distribusi produk pertanian; mengurangi birokrasi dalam akses bantuan sosial.

R-Reverse/Rearrange (Membalik/Menyusun Ulang): Apa yang dapat dibalik atau disusun ulang? Misalnya urutan proses, peran, atau pendekatan.

Contoh: Membalik model donasi menjadi model investasi; menyusun ulang peran masyarakat dari penerima bantuan menjadi agen perubahan.

Teknik SCAMPER telah terbukti membantu individu dan organisasi dalam mengembangkan solusi inovatif, baik di bidang bisnis maupun sosial (Michalko, 2019; Eberle, 2020).

## **B. Pengembangan Solusi Inovatif untuk Masalah Sosial**

Pengembangan solusi inovatif bukan hanya sekadar menghasilkan ide cemerlang, melainkan juga melibatkan proses sistematis untuk mengubah

ide tersebut menjadi tindakan nyata yang dapat diimplementasikan dan memberikan dampak signifikan (Westley, McGowan, & Tjörnbo, 2017).

- Fokus pada Akar Masalah:  
Pastikan solusi yang dikembangkan benar-benar menargetkan akar permasalahan, bukan hanya menangani gejala yang muncul di permukaan.
- Berpusat pada Penerima Manfaat:  
Solusi harus dirancang berdasarkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan, preferensi, dan konteks penerima manfaat. Melibatkan mereka secara langsung dalam proses pengembangan akan meningkatkan relevansi dan efektivitas solusi (Mulgan, 2019).
- Mempertimbangkan Keberlanjutan:  
Pertimbangkan bagaimana solusi dapat berjalan secara berkelanjutan dalam jangka panjang, misalnya melalui potensi pendapatan, dukungan komunitas, atau peluang investasi.
- Skalabilitas dan Replikabilitas:  
Evaluasi apakah solusi memiliki potensi untuk diperluas ke wilayah lain atau diadopsi oleh organisasi lain sehingga dampaknya dapat diperbesar.
- Kemitraan:  
Inovasi sosial sering memerlukan kolaborasi lintas sektor. Identifikasi dan jalin kemitraan strategis dengan pihak-pihak seperti pemerintah, sektor swasta, LSM, maupun komunitas untuk memperkuat implementasi solusi.
- Penggunaan Teknologi:  
Teknologi, baik digital maupun non-digital, dapat menjadi penggerak utama dalam memperluas jangkauan, meningkatkan efisiensi, atau menurunkan biaya implementasi solusi inovatif (Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008).

### C. Prototipe Sederhana

Prototipe adalah versi awal, sederhana, dan belum sempurna dari sebuah produk, layanan, atau proses yang dirancang untuk menguji ide serta mengumpulkan umpan balik. Tujuan utama pembuatan prototipe bukanlah menghasilkan produk akhir, tetapi untuk mendapatkan pembelajaran sebanyak mungkin dengan biaya dan waktu yang minimal (Brown, 2019).

Mengapa Membuat Prototipe Sederhana Penting:

- **Visualisasi Ide:**  
Prototipe membantu mengubah ide yang masih abstrak menjadi bentuk konkret yang dapat dilihat dan dirasakan.
- **Identifikasi Kekurangan di Awal:**  
Melalui prototipe, potensi kesalahan atau kelemahan dalam ide dapat ditemukan sebelum banyak sumber daya diinvestasikan.
- **Meningkatkan Komunikasi:**  
Prototipe memfasilitasi diskusi dan pemahaman bersama antara tim serta calon penerima manfaat.
- **Mendapatkan Umpan Balik Cepat:**  
Proses ini mempercepat siklus pembelajaran dan iterasi solusi.
- **Mengurangi Risiko:**  
Prototipe sederhana membantu meminimalkan risiko dan biaya kegagalan pada tahap awal pengembangan (Liedtka, 2018).
- **Jenis Prototipe Sederhana untuk Inovasi Sosial:**
- **Sketsa/Diagram:**  
Visualisasi alur layanan, antarmuka aplikasi, atau desain produk.
- **Role-playing/Simulasi:**  
Memainkan skenario layanan untuk memahami interaksi dan pengalaman pengguna.

- Storyboards:  
Urutan gambar yang menggambarkan bagaimana penerima manfaat berinteraksi dengan solusi.
- Model Fisik Kasar:  
Pembuatan model produk fisik menggunakan bahan sederhana seperti kardus atau kertas.
- Minimum Viable Product (MVP):  
Versi paling sederhana dari solusi yang dapat diuji di pasar atau pada kelompok kecil untuk memvalidasi asumsi utama (Ries, 2017).

#### **D. Validasi Ide dengan Calon Penerima Manfaat**

Setelah membuat prototipe, langkah krusial selanjutnya adalah memvalidasi ide dengan orang-orang yang paling relevan, yaitu calon penerima manfaat. Validasi merupakan proses mengumpulkan bukti untuk mengonfirmasi bahwa ide atau prototipe Anda benar-benar memenuhi kebutuhan, menyelesaikan masalah, dan diinginkan oleh target audiens (Scribd, 2023).

Tujuan Validasi:

- Konfirmasi Kebutuhan:  
Survei dan laporan mengonfirmasi bahwa sanitasi aman sangat dirasakan penting oleh masyarakat. UNICEF (2024) menyatakan bahwa hanya sekitar 10% akses sanitasi dikelola dengan baik, dan sebagian besar keluarga memahami risiko diare dan stunting akibat sanitasi buruk, sehingga kebutuhan ini sangat mendesak (UNICEF, 2024; Antara News, 2023)..
- Konfirmasi Solusi:  
Uji kelayakan solusi melalui survei pengguna dan diskusi komunitas memastikan ide relevan, diterima, dan efektif. Studi Feasibility (2024) menekankan pentingnya validasi awal terhadap kebutuhan pengguna serta keterlibatan pemangku kepentingan untuk meningkatkan

keberterimaan dan potensi dampak positif solusi (TxDOT, 2025; FHWA, 2025).

- **Mendapatkan Umpan Balik:**

Mengidentifikasi apa yang berhasil, perlu ditingkatkan, dan harus diubah dilakukan melalui mekanisme umpan balik terstruktur. Praktik terbaik mencakup survei, sesi dengar pendapat, dan diskusi kelompok untuk memperoleh wawasan real-time. Umpan balik ini memperkuat iterasi, relevansi solusi, dan kepercayaan pemangku kepentingan (Nosco, 2025; Strategic Growth Council, 2024).

- **Membangun Empati:**

Membangun empati berarti memperdalam pemahaman terhadap pengalaman penerima manfaat melalui teknik seperti wawancara, observasi, dan pemetaan empati. Pendekatan ini memungkinkan desainer memahami perspektif emosional dan kebutuhan tersembunyi pengguna, sehingga solusi yang dihasilkan lebih bermakna dan relevan (Scribd, 2023; IxDF, 2025).

### **Teknik Validasi:**

- **Wawancara Umpan Balik:**

Tunjukkan prototipe kepada calon penerima manfaat dan ajukan pertanyaan terbuka tentang pengalaman mereka, seperti:

“Apa yang Anda pikirkan tentang ini?”, “Bagaimana Anda akan menggunakannya?”, “Apakah ini menyelesaikan masalah yang Anda hadapi?”, atau “Apa yang paling Anda sukai/tidak sukai?” Wawancara semacam ini sangat penting untuk menggali insight mendalam secara langsung (Feaseo, 2024).

- **Observasi Penggunaan:**

Jika memungkinkan, biarkan mereka mencoba menggunakan prototipe dan amati bagaimana mereka berinteraksi dengannya. Teknik ini dapat mengungkap hambatan atau kemudahan penggunaan yang tidak terdeteksi pada tahap sebelumnya (Feaseo, 2024). Survei

digunakan untuk mendapatkan data kuantitatif awal tentang preferensi atau daya tarik ide kepada audiens yang lebih luas (Ichi.pro, 2023).

- Tes A/B (jika ada variasi ide):

Membandingkan dua versi prototipe untuk melihat mana yang lebih efektif atau disukai oleh pengguna. Metode ini sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan berbasis data (Flyrank, 2024).

- Pentingnya Iterasi:

Proses ideasi, prototipe, dan validasi ini bersifat iteratif. Umpan balik dari validasi biasanya mengharuskan Anda kembali ke tahap ideasi untuk menyempurnakan ide, membuat prototipe baru, dan mengujinya kembali. Ini adalah siklus pembelajaran berkelanjutan demi mencapai solusi terbaik (Scribd, 2023).

## Aktivitas Pembelajaran Minggu 3

### A. Kuis (10–15 menit di akhir sesi ceramah)

1. Jelaskan secara singkat lima tahap dalam pendekatan Desain Berpikir! Mengapa pendekatan ini relevan untuk inovasi sosial?
2. Pilih tiga elemen dari teknik SCAMPER (misalnya: Substitute, Combine, Adapt) dan berikan contoh penerapannya untuk memecahkan masalah pendidikan rendah di daerah terpencil!
3. Apa tujuan utama dari membuat prototipe sederhana dalam pengembangan solusi sosial? Sebutkan minimal dua jenis prototipe yang dapat digunakan!
4. Mengapa validasi ide dengan calon penerima manfaat merupakan langkah krusial dalam inovasi sosial? Apa risiko jika langkah ini dilewati?

### B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok)

#### Studi Kasus: “Solusi Air Bersih PORTABEL untuk Pengungsian”

Setelah terjadi bencana alam, banyak daerah terpencil yang terisolasi dan pasokan air bersih menjadi sangat langka. Tim relawan seringkali kesulitan mendistribusikan air bersih dalam jumlah besar ke lokasi pengungsian yang sulit dijangkau. Air mineral kemasan menjadi solusi sementara yang mahal dan menghasilkan banyak sampah.

Sebuah tim *social entrepreneur* muda melihat masalah ini. Mereka telah melakukan empati mendalam dengan para pengungsi dan relawan, dan mendefinisikan masalahnya sebagai: “Bagaimana cara menyediakan air bersih yang mudah diakses, terjangkau, dan berkelanjutan untuk pengungsi di lokasi terpencil tanpa menghasilkan sampah berlebihan?”

Mereka mulai ber-ideasi:

- **Ide 1:** Membuat sumur bor baru di setiap lokasi. (Terlalu mahal, butuh waktu lama).
- **Ide 2:** Mengirimkan tangki air besar. (Sulit dijangkau, butuh kendaraan khusus).

- **Ide 3:** Mengembangkan filter air portabel yang dapat digunakan untuk menyaring air sungai/danau menjadi air minum layak.
- **Ide 4:** Menggabungkan Ide 3 dengan edukasi sederhana cara penggunaan dan pemeliharaan filter.

Tim memutuskan untuk fokus pada Ide 3 dan 4. Mereka menerapkan teknik SCAMPER:

- **Substitute:** Mengganti botol air kemasan dengan filter air reusable.
- **Combine:** Menggabungkan filter air dengan sistem edukasi penggunaan.
- **Adapt:** Mengadaptasi teknologi filter air yang ada untuk kondisi darurat.
- **Minify:** Membuat filter sekecil dan seringan mungkin agar mudah dibawa.

Kemudian, mereka membuat **prototipe sederhana**: sebuah maket filter air dari botol plastik bekas dengan lapisan kain, pasir, kerikil, dan arang (meniru lapisan filter). Mereka juga membuat *storyboard* singkat yang menggambarkan bagaimana pengungsi akan mengambil air dari sungai, menyaringnya, dan mengonsumsinya.

Mereka membawa prototipe ini ke beberapa relawan dan perwakilan pengungsi untuk **validasi ide**.

- **Umpan balik dari relawan:** “Filter ini terlalu lambat,” “Bagaimana cara membersihkannya?,” “Apakah efektif membunuh bakteri?”
- **Umpan balik dari pengungsi:** “Apakah rasanya enak?,” “Berapa lama bisa dipakai?,” “Saya takut airnya masih kotor.”

Dari umpan balik ini, tim menyadari bahwa mereka perlu menyempurnakan kecepatan filtrasi, menambahkan fitur pembersihan yang mudah, dan mengintegrasikan filter antibakteri. Mereka juga perlu cara yang lebih meyakinkan untuk menunjukkan keamanan air.

### **Pertanyaan Diskusi Kelompok:**

1. Jelaskan bagaimana tim *social entrepreneur* dalam studi kasus ini menerapkan pendekatan Desain Berpikir (Empathize, Define, Ideate) dalam tahap awal pengembangan solusi mereka!
2. Identifikasi contoh penerapan teknik SCAMPER yang digunakan oleh tim!
3. Bagaimana prototipe sederhana yang dibuat membantu tim dalam proses inovasi? Apa manfaat utama dari pembuatan prototipe tersebut?
4. Apa saja informasi krusial yang diperoleh tim melalui proses validasi ide dengan relawan dan pengungsi? Bagaimana umpan balik ini akan memengaruhi langkah mereka selanjutnya?



# BAB 4

## MODEL BISNIS SOSIAL

**Mata Kuliah** : Sociopreneurship

**Minggu ke-** : 4

**Topik** : Model Bisnis Sosial: Pengantar Business Model Canvas (BMC), adaptasi BMC untuk social enterprise (Social Business Model Canvas), pengembangan value proposition (nilai sosial dan ekonomi) untuk penerima manfaat dan pelanggan.

### **A. Pengantar Business Model Canvas (BMC)**

Business Model Canvas (BMC) adalah alat manajemen strategis yang memungkinkan kita untuk memvisualisasikan, menggambarkan, menganalisis, dan merancang model bisnis. BMC dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur sebagai diagram satu halaman yang terdiri dari sembilan blok bangunan yang saling terkait, mencakup komponen utama dari suatu bisnis (Osterwalder & Pigneur, 2010; Binus, 2024).

## Sembilan Blok Bangunan Business Model Canvas (BMC):

- **Customer Segments (Segmen Pelanggan):**  
Segmen pelanggan adalah kelompok konsumen homogen berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan perilaku yang menjadi target utama bisnis untuk menciptakan nilai. Segmentasi ini memungkinkan strategi pemasaran dan proposisi nilai disesuaikan sehingga lebih efektif dan efisien.
- **Value Propositions (Proposisi Nilai):**  
Proposisi nilai menyampaikan manfaat unik produk/jasa dalam menyelesaikan masalah atau memenuhi kebutuhan pelanggan. Pernyataan ini membedakan dari pesaing dengan menekankan keunggulan fungsional dan emosional yang relevan bagi segmen target.
- **Channels (Saluran):**  
Saluran menjelaskan cara bisnis menjangkau dan menyampaikan proposisi nilai kepada pelanggan melalui distribusi, komunikasi, dan penjualan. Saluran mencakup tahapan kesadaran, evaluasi, pembelian, pengiriman, dan layanan purnajual untuk pengalaman pelanggan yang menyeluruh..
- **Customer Relationships (Hubungan Pelanggan):**  
Hubungan pelanggan dapat bersifat personal—melalui bantuan langsung atau wakil khusus, otomatis—dengan layanan seperti chatbot atau email otomatis, maupun berbasis komunitas—dengan forum atau grup pelanggan. Pendekatan ini memungkinkan pemilihan model interaksi yang sesuai dengan kebutuhan segmen pelanggan. (SellingPro, 2025; HashMicro, 2025).
- **Revenue Streams (Aliran Pendapatan):**  
Perusahaan memperoleh pendapatan dari setiap segmen pelanggan melalui berbagai cara, seperti penjualan produk fisik, biaya berlangganan, atau lisensi hak kekayaan intelektual. Model

ini mencerminkan diversifikasi aliran pendapatan untuk menjaga keberlanjutan finansial. (Business Trailhead, 2024; Wikipedia, 2025).

- **Key Resources (Sumber Daya Utama):**  
Sumber daya utama mencakup aset fisik (seperti fasilitas, peralatan, kendaraan), intelektual (merek, paten, pengetahuan), manusia (tenaga ahli, tim manajemen), dan finansial (modal, cadangan kas). Kelompok ini memungkinkan bisnis menciptakan nilai, menjalankan operasional, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. (Fiveable Content Team, 2025; Oakley, 2018).
- **Key Activities (Aktivitas Utama):**  
Aktivitas utama mencakup produksi—merancang, memproduksi, dan mengirim produk berkualitas; pemecahan masalah—menghadirkan solusi khusus bagi kebutuhan pelanggan; serta pengelolaan platform atau jaringan—menjaga kinerja, interaksi, dan hubungan pengguna. Semua aktivitas ini mendukung proposisi nilai, hubungan pelanggan, dan aliran pendapatan. (Fiveable Content Team, 2025; Yunitaarahman, 2016).
- **Key Partnerships (Kemitraan Utama):**  
Kemitraan utama mencakup pemasok, aliansi strategis, usaha patungan, dan mitra teknologi. Contohnya: Apple bermitra dengan Foxconn untuk produksi (pemasok), serta dengan pengembang aplikasi dan label rekaman (alianse strategis); e-commerce bekerja sama dengan logistik dan penyedia pembayaran untuk memperluas jangkauan (FemaleSwitch, 2025; Digital Leadership, 2025).
- **Cost Structure (Struktur Biaya):**  
Komponen biaya signifikan mencakup biaya tetap—seperti sewa, gaji, dan asuransi—serta biaya variabel—seperti bahan baku, distribusi, dan komisi. Beberapa biaya semi-variabel (misalnya utilitas dan pemeliharaan) juga penting. Struktur biaya ini sangat memengaruhi profitabilitas dan strategi harga perusahaan.

Business Model Canvas membantu pengusaha untuk memetakan gambaran besar bisnis, mengidentifikasi asumsi-asumsi kunci, serta merancang strategi yang terintegrasi dan koheren (Osterwalder & Pigneur, 2010; Binus, 2024).

## **B. Adaptasi BMC untuk Social Enterprise (*Social Business Model Canvas*)**

Meskipun Business Model Canvas (BMC) merupakan alat yang sangat berguna, pada social enterprise diperlukan adaptasi karena adanya fokus ganda, yaitu nilai sosial/lingkungan sekaligus nilai ekonomi. Social Business Model Canvas (SBMC) secara eksplisit mengintegrasikan dimensi dampak sosial ke dalam model bisnis (Social Business Design, 2023).

Beberapa adaptasi umum meliputi:

1. Dua Segmen Pelanggan (Dual Customer Segments):
  - a. *Beneficiaries (Penerima Manfaat)*:  
Pihak yang menerima dampak sosial secara langsung dari aktivitas social enterprise. Mereka mungkin tidak membayar penuh atau bahkan tidak membayar sama sekali.
  - b. *Customers (Pelanggan Pembayar)*:  
Pihak yang membayar produk atau layanan, di mana pendapatan tersebut digunakan untuk mendanai misi sosial. Pelanggan ini bisa sama atau berbeda dengan penerima manfaat (Medium, 2023).
2. Proposisi Nilai Ganda (Dual Value Propositions):
  - a. *Social Value Proposition (Proposisi Nilai Sosial)*:  
Nilai sosial atau lingkungan apa yang diberikan kepada penerima manfaat dan masyarakat luas? Masalah sosial apa yang dipecahkan?
  - b. *Economic Value Proposition (Proposisi Nilai Ekonomi)*:  
Nilai ekonomi apa yang diberikan kepada pelanggan, seperti produk berkualitas, harga yang kompetitif, atau kemudahan penggunaan (Social Business Design, 2023).

3. **Metrik Dampak (Impact Metrics):**
  - a. Penambahan blok atau elemen yang secara eksplisit mengukur dampak sosial atau lingkungan yang dihasilkan. Metrik ini dapat menjadi bagian dari Value Propositions atau menjadi blok tersendiri (Medium, 2023).
4. **Biaya Sosial (Social Costs):**
  - a. Mempertimbangkan biaya yang mungkin timbul akibat dampak negatif yang tidak diinginkan, seperti emisi atau perpindahan komunitas, sebagai bagian dari struktur biaya. Meskipun tidak selalu diekspresikan secara eksplisit, aspek ini sangat penting untuk diperhatikan (Social Business Model Canvas, 2023).

### **Contoh Adaptasi Blok pada Social Business Model Canvas:**

- **Customer Segments:**

Segmen pelanggan dalam model bisnis sosial dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu “Beneficiaries” (penerima manfaat) dan “Customers” (pelanggan) (Social Business Design, 2023). Beneficiaries adalah individu atau kelompok yang memperoleh manfaat langsung dari produk atau layanan, sedangkan customers adalah pihak yang membayar atau mendukung keberlanjutan bisnis tersebut. Pembagian ini memungkinkan organisasi untuk secara efektif menargetkan dan melayani kedua kelompok, yang penting untuk mencapai tujuan sosial dan finansial secara berkelanjutan (Yunus et al., 2023).

- **Value Propositions:**

Proposisi nilai pada bisnis sosial terbagi menjadi dua aspek utama, yaitu “Social Value” (nilai sosial) dan “Economic Value” (nilai ekonomi) (Social Business Design, 2023). Nilai sosial berfokus pada dampak positif bagi masyarakat atau lingkungan, sedangkan nilai ekonomi menekankan penciptaan keuntungan finansial atau keberlanjutan bisnis. Keseimbangan antara kedua nilai ini sangat penting agar bisnis sosial dapat memberikan manfaat berkelanjutan bagi penerima manfaat dan juga mempertahankan operasionalnya (Smith & Besharov, 2023).

- **Key Activities:**

Aktivitas kunci dalam bisnis sosial tidak hanya meliputi kegiatan operasional utama, tetapi juga mencakup “Aktivitas Penciptaan Dampak Sosial” seperti pelatihan komunitas, pemberdayaan masyarakat, atau program lingkungan (Social Business Design, 2023). Aktivitas ini dirancang untuk mencapai tujuan sosial sekaligus mendukung keberlanjutan bisnis. Dengan demikian, bisnis sosial mampu memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat serta menjaga kelangsungan usahanya (Battilana et al., 2023).

- **Key Resources:**

Sumber daya kunci dalam bisnis sosial tidak hanya berupa modal finansial atau aset fisik, tetapi juga mencakup “Relawan,” “Jaringan Komunitas,” dan “Pengetahuan Lokal” yang sangat penting untuk mendukung pencapaian misi sosial (Social Impact Architects, 2023). Kombinasi sumber daya ini memungkinkan bisnis sosial menjalankan operasionalnya secara efektif, memperluas dampak, serta membangun kepercayaan di masyarakat (Hlady-Rispal & Servantie, 2023).

- **Revenue Streams:**

Sumber pendapatan dalam bisnis sosial tidak hanya berasal dari penjualan produk atau layanan, tetapi juga dapat mencakup “Hibah,” “Donasi,” dan “Investasi Berdampak” yang mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi (Social Impact Architects, 2023). Diversifikasi sumber pendapatan ini penting agar bisnis sosial tetap resilien terhadap perubahan pasar dan dapat terus menjalankan misi sosialnya tanpa tergantung pada satu sumber pemasukan saja (Arena et al., 2023).

- **Cost Structure:**

Struktur biaya dalam bisnis sosial tidak hanya terdiri dari biaya operasional seperti produksi dan pemasaran, tetapi juga mencakup “Biaya Program Sosial” dan “Biaya Riset Dampak” (Social Impact Architects, 2023). Elemen biaya ini diperlukan untuk mengukur dan meningkatkan efektivitas dampak sosial, sehingga organisasi

dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada para pemangku kepentingan (Ebrahim & Rangan, 2023).

- **Mission/Impact:**

Misi atau dampak dalam bisnis sosial sering ditempatkan di bagian tengah model bisnis untuk menegaskan bahwa misi sosial adalah inti utama dari seluruh aktivitas organisasi (Social Impact Architects, 2023). Penempatan ini menandakan bahwa setiap keputusan strategis dan operasional harus selalu diarahkan untuk mencapai tujuan sosial yang telah ditetapkan (Austin et al., 2023).

### **C. Pengembangan Value Proposition (Nilai Sosial dan Ekonomi)**

Value Proposition atau proposisi nilai merupakan inti dari model bisnis. Proposisi nilai menjelaskan keunikan nilai yang ditawarkan kepada segmen pelanggan, permasalahan yang diselesaikan, serta kebutuhan yang dipenuhi. Dalam konteks social enterprise, proposisi nilai harus mencakup aspek nilai sosial dan nilai ekonomi secara bersamaan (Social Business Design, 2023).

#### **Social Value Proposition (Proposisi Nilai Sosial)**

Proposisi nilai sosial merupakan alasan utama keberadaan social enterprise.

- Permasalahan sosial atau lingkungan apa yang diatasi? (Contoh: ketidaksetaraan pendidikan, kemiskinan, pencemaran lingkungan).
- Siapa pihak yang menerima manfaat sosial? (Contoh: anak-anak jalanan, petani kecil, komunitas adat, lingkungan hidup).
- Bagaimana kehidupan mereka menjadi lebih baik? (Contoh: peningkatan literasi, pendapatan yang stabil, lingkungan lebih bersih, akses layanan kesehatan).
- Apa dampak terukur yang dihasilkan? (Contoh: jumlah anak bersekolah, persentase peningkatan pendapatan, ton sampah yang didaur ulang).

Contoh:

- Untuk penerima manfaat (petani): “Kami menyediakan pelatihan pertanian berkelanjutan dan akses pasar langsung yang meningkatkan pendapatan Anda sebesar 30% serta mengurangi penggunaan pestisida.”
- Untuk masyarakat luas: “Kami berkontribusi pada lingkungan yang lebih sehat dengan mengurangi limbah plastik dan menciptakan kesadaran tentang konsumsi yang bertanggung jawab” (Green, 2024).

### **Economic Value Proposition (Proposisi Nilai Ekonomi)**

Proposisi nilai ekonomi adalah alasan mengapa pelanggan bersedia membayar produk atau layanan, yang selanjutnya memungkinkan pendanaan misi sosial.

- Produk atau layanan apa yang ditawarkan?
- Manfaat fungsional apa yang diterima pelanggan? (Contoh: kualitas tinggi, kenyamanan, harga kompetitif, desain menarik).
- Manfaat emosional apa yang diterima pelanggan? (Contoh: rasa berkontribusi pada kebaikan sosial, memiliki produk etis, status).
- Mengapa pelanggan harus memilih produk atau layanan dibandingkan pesaing?

Contoh:

- Untuk pelanggan (konsumen): “Anda mendapatkan produk fesyen berkualitas dengan desain unik yang dibuat secara etis, sekaligus mendukung pemberdayaan perempuan perajin di pedesaan.”
- Untuk pelanggan (perusahaan): “Kami menawarkan solusi pengelolaan limbah yang efisien dan transparan, membantu perusahaan Anda memenuhi standar keberlanjutan dan meningkatkan citra CSR” (Impact Business Model Canvas, 2023).

### **Menciptakan Value Proposition yang Kuat:**

- Jelas dan ringkas: Mudah dipahami.
- Spesifik: Menyebutkan manfaat konkret.
- Unik: Membedakan diri dari kompetitor.
- Berpusat pada pelanggan/penerima manfaat: Fokus pada apa yang mereka peroleh.
- Terintegrasi: Pastikan nilai sosial dan ekonomi saling mendukung serta tidak bertentangan.

Pengembangan proposisi nilai yang kuat merupakan kunci untuk menarik dukungan, baik dari pelanggan, investor, maupun penerima manfaat, serta membangun model bisnis sosial yang berkelanjutan dan berdampak (De Cuyper et al., 2024).

## Aktivitas Pembelajaran Minggu 4

### A. Kuis (10–15 menit di akhir sesi ceramah)

1. Sebutkan minimal lima dari sembilan blok bangunan dalam Business Model Canvas (BMC)!
2. Apa perbedaan utama dalam blok “Customer Segments” ketika menggunakan BMC standar vs. Social Business Model Canvas?
3. Jelaskan mengapa *social enterprise* memerlukan “proposisi nilai ganda” (nilai sosial dan ekonomi)! Berikan contoh singkat untuk masing-masing.
4. Dalam konteks Social Business Model Canvas, apa saja yang mungkin termasuk dalam “Key Resources” dan “Revenue Streams” yang membedakannya dari BMC konvensional?

### B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok)

#### Studi Kasus: Ecodu – Tas Fashion dari Sampah Plastik Laut

Ecodu adalah *social enterprise* yang memproduksi tas fesyen dan aksesoris dari sampah plastik yang dikumpulkan dari laut dan pesisir. Misi Ecodu adalah mengatasi pencemaran plastik laut, sekaligus menciptakan lapangan kerja bagi nelayan dan masyarakat pesisir yang kehilangan mata pencaharian akibat degradasi lingkungan.

#### Mari kita analisis Ecodu menggunakan Social Business Model Canvas:

- **Masalah yang dipecahkan:** Pencemaran plastik laut, pengangguran di komunitas pesisir.
- **Solusi:** Mengubah sampah plastik laut menjadi bahan baku untuk produk fesyen.

#### Ecodu (Contoh S-BMC):

1. **Beneficiaries:** Nelayan dan masyarakat pesisir (mendapatkan pelatihan dan pekerjaan dengan upah layak), lingkungan laut (pembersihan dari sampah plastik).
2. **Customers:** Konsumen yang sadar lingkungan, pecinta fesyen yang mencari produk unik dan etis, toko ritel fesyen berkelanjutan.

3. **Social Value Proposition:**
  - a. **Untuk Nelayan/Masyarakat Pesisir:** Penghasilan tambahan yang stabil, pelatihan keterampilan baru, peningkatan kualitas hidup.
  - b. **Untuk Lingkungan:** Mengurangi jumlah plastik di laut, mempromosikan ekonomi sirkular.
  - c. **Untuk Masyarakat:** Meningkatkan kesadaran tentang masalah sampah laut.
4. **Economic Value Proposition:** Produk tas/aksesori fesyen yang stylish, berkualitas tinggi, unik (handmade), dan memiliki cerita dampak positif.
5. **Channels:** Toko online Ecodu, *e-commerce* fesyen berkelanjutan, pameran produk ramah lingkungan, media sosial, toko ritel mitra.
6. **Customer Relationships:** Komunitas online, cerita di balik produk (storytelling), *event* komunitas, layanan pelanggan yang personal.
7. **Key Activities:** Pengumpulan sampah plastik, daur ulang/pemrosesan bahan baku, desain produk, produksi tas, pemasaran dan penjualan, pelatihan dan pemberdayaan komunitas.
8. **Key Resources:** Tim pengumpul sampah (nelayan), perajin lokal, desainer, teknologi daur ulang sederhana, merek Ecodu, jaringan distribusi.
9. **Key Partnerships:** Komunitas nelayan, pemerintah lokal (izin), LSM lingkungan (kampanye kesadaran), pemasok bahan non-plastik, desainer fesyen.
10. **Revenue Streams:** Penjualan tas dan aksesori, mungkin juga *workshop* daur ulang berbayar.
11. **Cost Structure:** Biaya pengumpulan dan pemrosesan sampah, upah pekerja/perajin, bahan baku tambahan, biaya pemasaran, biaya operasional toko/online.
12. **Impact Metrics (tambahan):** Jumlah sampah plastik yang dikumpulkan/didaur ulang (ton), jumlah lapangan kerja yang tercipta, peningkatan pendapatan perajin, jumlah *workshop* edukasi.

### **Pertanyaan Diskusi Kelompok:**

1. Identifikasi perbedaan antara “Beneficiaries” dan “Customers” Ecodu! Mengapa penting bagi Ecodu untuk melayani kedua segmen ini?
2. Jelaskan proposisi nilai sosial dan proposisi nilai ekonomi dari Ecodu! Bagaimana keduanya saling mendukung?
3. Menurut Anda, mengapa “Key Partnerships” sangat krusial bagi model bisnis sosial seperti Ecodu? Sebutkan minimal dua mitra utama yang harus dimiliki Ecodu dan mengapa!
4. Bagaimana Ecodu dapat memastikan keberlanjutan finansialnya sambil tetap fokus pada misi sosialnya? Diskusikan “Revenue Streams” dan “Cost Structure” Ecodu!

### **C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya)**

**Topik:** “Menganalisis Social Business Model Canvas (S-BMC) Sebuah Studi Kasus”

#### **Instruksi:**

1. Cari satu *social enterprise* (bisa dari Indonesia atau luar negeri) yang Anda minati dan belum dibahas di kelas. Anda dapat mencari di situs seperti Ashoka, Skoll Foundation, atau melalui berita.
2. Buatlah analisis singkat (maksimal 700 kata) tentang model bisnis sosial mereka, dengan mencoba mengisi elemen-elemen dari Social Business Model Canvas mereka:
  - a. Masalah sosial/lingkungan yang mereka pecahkan.
  - b. Beneficiaries dan Customers mereka.
  - c. Proposisi Nilai Sosial dan Ekonomi mereka.
  - d. Bagaimana mereka menghasilkan pendapatan (Revenue Streams).
  - e. Aktivitas utama (Key Activities) dan Sumber Daya Utama (Key Resources) mereka.
  - f. Siapa saja Key Partnerships mereka.
  - g. Struktur biaya (Cost Structure) secara umum.
  - h. Tuliskan pandangan Anda tentang bagaimana *social enterprise* tersebut menyeimbangkan misi sosial dan keberlanjutan finansial.

#### D. Tugas Kelompok (melanjutkan dari tugas Minggu 3, dikumpulkan pada akhir semester sebagai bagian dari Proyek Akhir)

**Topik:** “Penyusunan Social Business Model Canvas Awal”

**Instruksi:**

1. Ambil ide solusi terpilih dan prototipe sederhana yang telah kelompok Anda kembangkan dan validasi di tugas Minggu 3.
2. Sekarang, kelompok Anda akan mulai menyusun **Social Business Model Canvas awal** untuk ide tersebut. Isi setiap blok bangunan S-BMC, dengan penekanan pada proposisi nilai ganda (sosial dan ekonomi) dan segmen pelanggan yang terbagi antara *beneficiaries* dan *customers*.
  - a. **Beneficiaries:** Siapa yang akan menerima dampak sosial dari ide Anda?
  - b. **Customers:** Siapa yang akan membayar untuk produk/layanan Anda?
  - c. **Social Value Proposition:** Nilai sosial/lingkungan apa yang Anda tawarkan?
  - d. **Economic Value Proposition:** Nilai produk/layanan apa yang Anda tawarkan kepada pelanggan?
  - e. **Channels:** Bagaimana Anda akan menjangkau *beneficiaries* dan *customers*?
  - f. **Customer Relationships:** Bagaimana Anda akan membangun hubungan dengan mereka?
  - g. **Key Activities:** Apa saja kegiatan utama yang perlu dilakukan?
  - h. **Key Resources:** Sumber daya apa yang dibutuhkan?
  - i. **Key Partnerships:** Siapa saja mitra yang relevan?
  - j. **Revenue Streams:** Bagaimana Anda akan menghasilkan pendapatan?
  - k. **Cost Structure:** Perkiraan biaya utama apa saja?
  - l. *(Optional)* **Impact Metrics:** Metrik awal apa yang akan Anda gunakan untuk mengukur dampak sosial?

3. Gambarkan S-BMC kelompok Anda (bisa manual atau digital) dan berikan penjelasan singkat untuk setiap bloknnya.
4. Sertakan laporan ini sebagai bagian dari dokumen proyek akhir.



# BAB 5

## OPERASIONAL DAN PENGELOLAAN TIM DALAM SOCIAL ENTERPRISE

**Mata Kuliah** : Sociopreneurship

**Minggu ke-** : 5

**Topik** : Operasional dan Pengelolaan Tim dalam Social Enterprise: Perencanaan operasional, rantai nilai, manajemen produksi/layanan, pengelolaan sumber daya (fisik, finansial, manusia). Pembentukan tim social enterprise, peran dan tanggung jawab.

### **A. Perencanaan Operasional dalam Social Enterprise**

Perencanaan operasional merupakan proses yang merinci bagaimana sebuah social enterprise akan menjalankan aktivitas sehari-hari untuk mengubah masukan (input) menjadi keluaran (output) berupa produk, layanan, maupun dampak sosial. Perencanaan ini berperan sebagai jembatan antara strategi dan eksekusi. Dalam konteks social enterprise, perencanaan operasional harus disusun agar selaras dengan misi ganda

yang mencakup tujuan sosial dan ekonomi (ASEAN SEDP, 2023; Angels for Angels, 2024).

### **Komponen Utama Perencanaan Operasional:**

#### **1. Proses Produksi/Layanan**

- a. Bagaimana produk dibuat atau layanan diberikan? (Contoh: tahapan pembuatan kerajinan tangan, alur pelatihan, proses daur ulang sampah).
- b. Standar kualitas apa yang harus dipenuhi, baik untuk produk/ layanan maupun untuk dampak sosial?
- c. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memastikan efisiensi dan efektivitas proses?  
Proses produksi pada social enterprise sering melibatkan inovasi model bisnis dan penyesuaian standar agar dapat memberikan nilai sosial sekaligus ekonomi (Yunus et al., 2024).

#### **2. Manajemen Persediaan**

- a. Bagaimana pengelolaan bahan baku (input) dan produk jadi (output) dilakukan? (Contoh: bahan daur ulang, bahan makanan, modul pelatihan).
- b. Berapa tingkat persediaan optimal yang harus dijaga untuk menghindari kekurangan maupun kelebihan stok? Efektivitas manajemen persediaan sangat penting untuk keberlanjutan operasional, terutama dalam menghadapi keterbatasan sumber daya (Nguyen et al., 2023).

#### **3. Manajemen Rantai Pasok (Supply Chain Management)**

- a. Bagaimana proses perolehan bahan baku dari pemasok hingga produk sampai ke tangan pelanggan atau penerima manfaat?
- b. Dalam social enterprise, penting memastikan rantai pasok berjalan secara etis dan berkelanjutan (misalnya, menggunakan prinsip fair trade, sumber daya lokal, serta upah layak). Penekanan pada praktik rantai pasok yang etis dan berkelanjutan menjadi ciri utama social enterprise modern (Axidio, 2024).

#### 4. **Kontrol Kualitas**

- a. Bagaimana memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar yang telah ditetapkan?
- b. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk memastikan bahwa dampak sosial yang dijanjikan benar-benar tercapai? Pengukuran dampak sosial umumnya dilakukan melalui indikator kuantitatif dan kualitatif untuk memastikan hasil sesuai tujuan (ASEAN SEDP, 2023).

#### 5. **Pengelolaan Fasilitas**

- a. Bagaimana pengaturan fisik tempat kerja, seperti kantor, bengkel, atau pusat pelatihan dilaksanakan?
- b. Bagaimana penerapan aspek keamanan dan kesehatan kerja di lingkungan operasional?  
Pengelolaan fasilitas yang baik akan meningkatkan efisiensi kerja dan memastikan keselamatan tim (Angels for Angels, 2024).

### **Tantangan Unik dalam Operasional Social Enterprise**

- **Misi Ganda:**

Menjaga keseimbangan antara efisiensi biaya (ekonomi) dan pencapaian dampak sosial. Seringkali, upaya untuk menciptakan dampak sosial justru dapat meningkatkan biaya operasional (Mair, Battilana, & Cardenas, 2012).

- **Sumber Daya Terbatas:**

Bisnis sosial sering menghadapi tantangan berupa sumber daya terbatas, seperti keterbatasan anggaran, jumlah relawan, dan infrastruktur pendukung (Nguyen et al., 2023). Keterbatasan ini dapat membatasi kemampuan organisasi untuk memperluas dampak sosial, sehingga diperlukan strategi inovatif untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada (Santos et al., 2023).

- **Konteks yang Kompleks:**

Bisnis sosial beroperasi dalam konteks yang kompleks dengan menghadapi komunitas yang memiliki kebutuhan beragam, norma budaya yang berbeda, serta keterbatasan akses terhadap sumber

daya (ASEAN SEDP, 2023). Kompleksitas ini menuntut pemahaman mendalam dan pendekatan yang adaptif agar solusi yang ditawarkan benar-benar relevan dan berdampak (Rahman et al., 2023).

## **B. Rantai Nilai dalam Social Enterprise**

Rantai nilai (value chain) merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya. Dalam konteks social enterprise, rantai nilai tidak hanya berfokus pada penciptaan nilai ekonomi, tetapi juga nilai sosial dan lingkungan (Porter, 1985; Alter, 2017).

### **Elemen Rantai Nilai (Adaptasi dari Porter's Value Chain):**

*Aktivitas Utama (Primary Activities):*

- **Inbound Logistics:** Penerimaan, penyimpanan, dan distribusi bahan baku. Contoh: pengumpulan sampah dari komunitas, penerimaan donasi.
- **Operations:** Transformasi input menjadi produk atau layanan. Contoh: proses daur ulang, produksi kerajinan, penyelenggaraan pelatihan.
- **Outbound Logistics:** Pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi produk atau layanan jadi. Contoh: pengiriman produk ke pasar, penyaluran bantuan kepada penerima manfaat.
- **Marketing & Sales:** Kegiatan pemasaran dan penjualan produk atau layanan. Contoh: kampanye edukasi, promosi produk fair trade.
- **Service:** Layanan purna jual atau dukungan kepada pelanggan/penerima manfaat. Contoh: pendampingan pasca-pelatihan, konsultasi.

*Aktivitas Pendukung (Support Activities):*

- **Firm Infrastructure:** Struktur organisasi, manajemen umum, perencanaan, dan keuangan.
- **Human Resource Management:** Perekrutan, pelatihan, pengembangan, serta kompensasi bagi karyawan dan relawan.

- **Technology Development:** Riset dan pengembangan produk, layanan, atau proses baru. Contoh: pengembangan teknologi filter air, aplikasi edukasi.
- **Procurement:** Pengadaan bahan baku dan sumber daya lainnya, dengan memperhatikan prinsip etika dalam proses pengadaan (Alter, 2017; Yunus et al., 2024).

#### **Peran Rantai Nilai dalam Social Enterprise:**

- **Mengidentifikasi Sumber Nilai:** Menentukan pada tahapan mana social enterprise dapat menciptakan nilai sosial dan ekonomi secara maksimal (Alter, 2017).
- **Optimalisasi Efisiensi:** Mencari cara untuk mengurangi biaya atau meningkatkan efisiensi tanpa mengurangi dampak sosial yang dihasilkan (Social Enterprise UK, 2023).
- **Keberlanjutan & Etika:** Mengevaluasi setiap tahapan rantai nilai dari perspektif keberlanjutan dan etika, seperti memastikan upah layak dan praktik kerja yang adil di setiap titik produksi (Yunus et al., 2024).

### **C. Pengelolaan Sumber Daya (Fisik, Finansial, Manusia)**

Pengelolaan sumber daya secara efektif sangat penting untuk memastikan kelangsungan hidup dan keberhasilan pencapaian dampak dalam social enterprise (Bacq & Eddleston, 2024; ASEAN SEDP, 2023).

#### **Sumber Daya Fisik**

- **Aset:** Meliputi bangunan, peralatan, mesin, dan kendaraan.
- **Pengelolaan:** Melibatkan perencanaan pembelian, pemeliharaan, pengamanan, serta pemanfaatan aset secara efisien.
- **Pertimbangan Sosial:** Apakah aset fisik dapat dimanfaatkan bersama komunitas? Apakah proses pengadaan aset mempertimbangkan dampak lingkungan? (ASEAN SEDP, 2023).

## Sumber Daya Finansial

- **Pendanaan:** Berasal dari modal awal, pendapatan operasional, hibah, donasi, dan investasi berdampak.
- **Pengelolaan:** Meliputi penyusunan anggaran, pembukuan, pelaporan keuangan secara transparan, manajemen kas, serta upaya mencari sumber pendanaan yang berkelanjutan.
- **Pertimbangan Sosial:** Bagaimana dana dialokasikan untuk mencapai dampak sosial secara optimal? Bagaimana memastikan akuntabilitas kepada investor dan donatur sosial? (Bacq & Eddleston, 2024).

## Sumber Daya Manusia

- **Karyawan dan Relawan:** Individu yang terlibat dalam menjalankan aktivitas operasional.
- **Pengelolaan:** Mencakup proses perekrutan, pelatihan, pengembangan, motivasi, penilaian kinerja, hingga manajemen konflik.
- **Pertimbangan Sosial:**
  - **Karyawan:** Menjamin lingkungan kerja yang adil, pemberian upah layak, dan kesempatan pengembangan karier.
  - **Relawan:** Mengelola motivasi, penempatan tugas yang sesuai, serta memberikan apresiasi. Relawan seringkali menjadi tulang punggung social enterprise.
  - **Tim:** Membangun tim yang memiliki komitmen kuat terhadap misi sosial serta memiliki keterampilan bisnis yang relevan (Social Enterprise UK, 2023).

Pengelolaan yang terintegrasi dan berorientasi pada dampak sosial maupun ekonomi akan memperkuat keberlanjutan organisasi serta kepercayaan seluruh pemangku kepentingan (ASEAN SEDP, 2023).

## **D. Pembentukan Tim Social Enterprise, Peran, dan Tanggung Jawab**

Tim merupakan aset terpenting bagi social enterprise. Keseimbangan antara semangat dalam menjalankan misi sosial dan kemampuan eksekusi bisnis menjadi aspek yang sangat krusial (Aldrich & Kim, 2023).

### **Karakteristik Tim Social Enterprise yang Efektif**

1. **Keberagaman Keterampilan:**  
Memiliki kombinasi keahlian di bidang sosial/pengembangan komunitas, bisnis/manajemen, keuangan, pemasaran, serta teknologi memungkinkan social enterprise menghadapi tantangan secara komprehensif dan inovatif (Bacq et al., 2024).
2. **Komitmen terhadap Misi:**  
Setiap anggota tim harus memiliki dedikasi dan antusiasme yang tinggi terhadap misi social enterprise, karena komitmen terhadap tujuan sosial merupakan pendorong utama keberlanjutan organisasi (Zainon et al., 2024).
3. **Fleksibilitas dan Adaptabilitas:**  
Kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan ketidakpastian yang kerap terjadi di sektor sosial sangat penting untuk menjaga relevansi dan efektivitas program (Bacq et al., 2024).
4. **Kemampuan Kolaborasi:**  
Mampu bekerja sama secara efektif, baik di lingkungan internal tim maupun dengan mitra eksternal, terbukti dapat memperluas dampak sosial yang dihasilkan (Santoso & Pratama, 2023).
5. **Saling Melengkapi:**  
Setiap anggota tim membawa keahlian yang berbeda-beda sehingga dapat saling mengisi kekurangan satu sama lain, menciptakan sinergi yang memperkuat organisasi (Aldrich & Kim, 2023).

## Peran dan Tanggung Jawab Kunci dalam Tim Social Enterprise

- **Founder/CEO (Visioner dan Pemimpin Misi):**

Bertugas untuk mengartikulasikan visi, menjaga fokus pada misi utama, memimpin pengembangan strategi, serta menjadi representasi eksternal organisasi (Aldrich & Kim, 2023).

- **COO (Chief Operating Officer/Kepala Operasional)**

Bertanggung jawab atas efisiensi dan efektivitas operasional harian, manajemen produksi/layanan, serta pengelolaan rantai pasok (Bacq et al., 2024).

- **CFO (Chief Financial Officer/Kepala Keuangan):**

Mengelola keuangan, mencari sumber pendanaan, menyusun anggaran, serta melakukan pelaporan keuangan. Dalam konteks social enterprise, tugas ini juga mencakup pengelolaan hibah dan donasi (Santoso & Pratama, 2023).

- **CMO (Chief Marketing Officer/Kepala Pemasaran):**

Mengembangkan strategi pemasaran untuk menarik pelanggan sekaligus menyampaikan cerita dan dampak sosial yang dihasilkan (Zainon et al., 2024).

- **Program Manager/Impact Manager:**

Bertanggung jawab atas perancangan, implementasi, dan pengukuran program sosial maupun lingkungan yang dijalankan (Bacq et al., 2024).

- **Community Liaison/Partnership Manager:**

Bertugas membangun dan menjaga hubungan baik dengan komunitas penerima manfaat serta mitra strategis (Santoso & Pratama, 2023).

Pada tahap awal pengembangan, seorang anggota tim mungkin memegang beberapa peran sekaligus. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi kebutuhan peran-peran kunci sejak dini dan mulai merekrut atau melatih anggota tim yang sesuai. Keberhasilan social enterprise sangat bergantung pada kualitas serta dedikasi tim yang dimiliki (Aldrich & Kim, 2023).

## Aktivitas Pembelajaran Minggu 5

### A. Kuis (10–15 menit di akhir sesi ceramah)

1. Sebutkan minimal tiga tantangan unik dalam perencanaan operasional *social enterprise* dibandingkan dengan bisnis konvensional!
2. Jelaskan konsep “Rantai Nilai” dan mengapa penting bagi *social enterprise* untuk menganalisis rantai nilainya!
3. Bagaimana pengelolaan sumber daya manusia dalam *social enterprise* berbeda dari perusahaan konvensional, terutama terkait dengan relawan?
4. Sebutkan minimal tiga karakteristik penting dari tim *social enterprise* yang efektif!

### B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok)

#### Studi Kasus: Petani Sejahtera – Kopi Organik dari Lereng Gunung

Petani Sejahtera adalah *social enterprise* yang membantu petani kopi di lereng gunung untuk beralih ke pertanian organik dan menjual kopi mereka ke pasar yang lebih luas dengan harga yang adil. Misi mereka adalah meningkatkan kesejahteraan petani, melestarikan lingkungan, dan menyediakan kopi berkualitas tinggi kepada konsumen.

#### Operasional Petani Sejahtera:

- **Pengadaan (Inbound Logistics):** Mereka bekerja langsung dengan petani. Tim Petani Sejahtera membantu petani mendapatkan sertifikasi organik, menyediakan bibit kopi yang unggul, dan melatih teknik pertanian organik. Kopi yang dipanen dibeli langsung dari petani dengan harga yang lebih tinggi dari harga pasar konvensional, memastikan upah yang adil.
- **Produksi (Operations):** Kopi mentah dibawa ke pusat pengolahan milik Petani Sejahtera. Di sana, kopi disortir, dicuci, dikeringkan, dan dipanggang (roasting) menggunakan standar kualitas tinggi. Proses ini melibatkan pemuda lokal yang dilatih khusus.

- **Distribusi (Outbound Logistics):** Kopi dikemas dalam kemasan ramah lingkungan dan didistribusikan ke kafe-kafe premium, toko daring, dan beberapa supermarket besar di kota-kota besar.
- **Pemasaran & Penjualan (Marketing & Sales):** Mereka menjual “cerita” di balik setiap biji kopi: tentang petani, lingkungan, dan dampak sosial yang dihasilkan. Ini dilakukan melalui media sosial, *blog*, dan kolaborasi dengan *influencer* yang sadar lingkungan.
- **Pelayanan (Service):** Mereka menyediakan dukungan pelanggan dan juga terus berinteraksi dengan petani untuk memantau kualitas dan kebutuhan mereka.

### **Pengelolaan Tim:**

Tim inti Petani Sejahtera terdiri dari 8 orang:

- Seorang Founder (bertanggung jawab untuk visi, strategi, dan kemitraan).
- Seorang Manajer Operasional (mengawasi proses pengolahan kopi dan logistik).
- Seorang Agronomis (bertanggung jawab untuk pelatihan petani dan sertifikasi organik).
- Dua orang Pemasaran Digital.
- Tiga orang Tim Produksi (bekerja di pusat pengolahan kopi, direkrut dari pemuda lokal).

Semua anggota tim memiliki gairah yang kuat terhadap keberlanjutan dan pemberdayaan petani. Manajer Operasional memiliki latar belakang di bidang logistik, sementara Agronomis adalah lulusan pertanian. Tim produksi dilatih secara intensif.

### **Pertanyaan Diskusi Kelompok:**

1. Identifikasi aktivitas utama dalam rantai nilai Petani Sejahtera! Bagaimana setiap aktivitas tersebut menciptakan nilai (baik sosial maupun ekonomi)?

2. Bagaimana Petani Sejahtera mengelola sumber daya manusianya untuk mencapai misi gandanya? Apa yang membuat tim mereka efektif?
3. Menurut Anda, tantangan operasional apa yang mungkin dihadapi Petani Sejahtera dalam menjaga kualitas produk dan pada saat yang sama memastikan dampak sosial bagi petani?
4. Jika Anda adalah salah satu pendiri Petani Sejahtera, peran atau keahlian apa yang akan Anda prioritaskan untuk ditambahkan ke dalam tim inti dan mengapa?

### **C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya)**

**Topik:** “Peran Kunci dalam Operasional & Tim Social Enterprise”

**Instruksi:**

1. Pilih satu *social enterprise* yang Anda kenal atau sudah Anda teliti (bisa yang sama dengan tugas sebelumnya, atau yang baru).
2. Analisis bagaimana *social enterprise* tersebut menjalankan fungsi operasional utamanya (produksi/layanan, distribusi, dll.) dan bagaimana tim mereka dikelola.
3. Tuliskan dalam esai singkat (maksimal 600 kata) yang mencakup:
  - a. Nama *social enterprise* dan misi utamanya.
  - b. Deskripsikan secara singkat proses operasional kunci mereka.
  - c. Identifikasi minimal tiga peran kunci dalam tim mereka (meskipun Anda tidak tahu nama orangnya, jelaskan peran dan tanggung jawabnya).
  - d. Menurut Anda, bagaimana *social enterprise* ini menyeimbangkan efisiensi operasional dengan pencapaian dampak sosial?
  - e. Apa tantangan potensial dalam pengelolaan operasional atau tim yang mungkin mereka hadapi?

## D. Tugas Kelompok (melanjutkan dari tugas Minggu 4, dikumpulkan pada akhir semester sebagai bagian dari Proyek Akhir)

**Topik:** “Perencanaan Operasional Awal & Pembentukan Tim Ideal”

### **Instruksi:**

1. Ambil Social Business Model Canvas awal yang telah kelompok Anda kembangkan di tugas Minggu 4.
2. **Perencanaan Operasional Awal:**
  - a. Deskripsikan **proses operasional utama** yang akan dilakukan untuk menghasilkan produk/layanan sosial Anda. (Contoh: Tahapan produksi, alur layanan, proses pengadaan bahan baku, distribusi kepada penerima manfaat dan pelanggan).
  - b. Sertakan sketsa atau diagram alur sederhana jika itu membantu menjelaskan prosesnya.
  - c. Identifikasi **sumber daya fisik** kunci yang Anda perlukan (misalnya: peralatan, fasilitas).
3. **Pembentukan Tim Ideal:**
  - a. Identifikasi **minimal 5 peran kunci** yang diperlukan untuk menjalankan *social enterprise* Anda (misalnya: CEO/Founder, COO, Marketing, Program Manager, etc.).
  - b. Untuk setiap peran, tuliskan **tanggung jawab utama** mereka dan **keterampilan atau pengalaman** esensial yang harus dimiliki oleh orang yang mengisi peran tersebut (fokus pada bagaimana mereka mendukung misi ganda).
  - c. Jelaskan mengapa komposisi tim ini penting untuk keberhasilan *social enterprise* Anda.
4. Format laporan: Presentasikan hasil ini dalam laporan singkat (maksimal 3 halaman A4, termasuk diagram). Ini akan menjadi bagian integral dari dokumen rencana bisnis sosial Anda.



# BAB 6

## STRATEGI PEMASARAN DAN KOMUNIKASI UNTUK *SOCIAL ENTERPRISE*

**Mata Kuliah** : Sociopreneurship

**Minggu ke-** : 6

**Topik** : Strategi Pemasaran dan Komunikasi untuk Social Enterprise: Segmentasi pasar ganda (beneficiaries & customers), bauran pemasaran (4P/7P), pemasaran digital, komunikasi dampak sosial (impact storytelling), branding sosial.

### **A. Segmentasi Pasar Ganda (*Beneficiaries & Customers*)**

Segmentasi pasar ganda dalam social enterprise menunjukkan keunikan tersendiri, di mana organisasi harus melayani dua segmen pasar yang berbeda secara bersamaan, yaitu beneficiaries (penerima manfaat) dan customers (pelanggan). Pendekatan ini menuntut strategi pemasaran yang berbeda dan inovatif, sebagaimana dijelaskan oleh Sari & Nugroho (2022) dan didukung hasil studi terbaru (Utami & Fadli, 2023):

1. **Beneficiaries (Penerima Manfaat):**  
Kelompok atau individu yang secara langsung menerima manfaat sosial atau lingkungan. Pemasaran kepada mereka berfokus pada penyampaian solusi atas masalah mereka, membangun kepercayaan, dan mendorong adopsi atau partisipasi (Shaw & Carter, 2023).
2. **Customers (Pelanggan Pembayar):**  
Mereka yang membeli produk atau layanan dan menyediakan aliran pendapatan bagi social enterprise. Pemasaran kepada mereka menitikberatkan pada nilai ekonomis produk/layanan, sekaligus nilai sosial yang mereka dukung (Shaw & Carter, 2023).

### **Mengapa segmentasi ganda penting:**

- **Strategi berbeda:**  
Kebutuhan, motivasi, dan saluran komunikasi antara penerima manfaat dan pelanggan dalam bisnis sosial sangat berbeda sehingga memerlukan strategi khusus untuk setiap segmen (FasterCapital, 2023). Pendekatan yang disesuaikan ini penting untuk memastikan setiap segmen terlayani secara optimal dan tujuan organisasi tercapai (Lee & Battilana, 2023).
- **Alokasi sumber daya:**  
Alokasi sumber daya pemasaran secara efektif sangat penting agar kedua kelompok, baik penerima manfaat maupun pelanggan, dapat dijangkau dengan optimal (Salimäki & Juntunen, 2021). Pengelolaan alokasi ini meningkatkan efisiensi kampanye, memperkuat hubungan, dan memastikan keberlanjutan bisnis sosial secara keseluruhan (Kumar et al., 2023).
- **Misi ganda:**  
Segmentasi antara penerima manfaat dan pelanggan dalam bisnis sosial membantu menjamin tercapainya misi ganda, yaitu tujuan sosial dan finansial secara seimbang (Salimäki & Juntunen, 2021). Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengelola prioritas

dengan lebih baik dan memastikan keberhasilan jangka panjang (Costa & Pesci, 2023).

**Contoh:**

- Sebuah social enterprise dapat menyediakan pelatihan keterampilan kerja bagi penyandang disabilitas sebagai penerima manfaat (beneficiaries), sekaligus menjual produk hasil karya mereka ke masyarakat umum sebagai pelanggan (customers) (Dragonfly Collective, 2023). Pendekatan ini tidak hanya memberdayakan penyandang disabilitas, tetapi juga menciptakan sumber pendapatan yang berkelanjutan dan memperkuat inklusi sosial (Santoso & Wijaya, 2023).
- Sebuah social enterprise menyediakan akses air bersih yang terjangkau bagi masyarakat desa sebagai penerima manfaat (beneficiaries), sekaligus menawarkan layanan pemeliharaan filter air premium kepada pelanggan di perkotaan (customers) untuk mendanai misi sosial di desa (Dragonfly Collective, 2023). Model ini memastikan keberlanjutan misi sosial melalui pendapatan komersial, serta memperluas dampak sosial dan lingkungan (Herlambang & Sari, 2023).

**B. Bauran Pemasaran (4P/7P)**

Bauran Pemasaran (Marketing Mix) adalah seperangkat instrumen taktis yang dapat dikendalikan perusahaan untuk meraih respons yang diinginkan dari pasar sasaran. Awalnya dikenal sebagai 4P, dan dalam konteks social enterprise atau layanan yang lebih kompleks, diperluas menjadi 7P.

**4P (Produk, Harga, Tempat, Promosi):**

**1. Product (Produk/Layanan):**

Konvensional: mencakup fitur, kualitas, desain, merek, kemasan, dan layanan purna jual.

Social Enterprise: selain aspek tersebut, juga mempertimbangkan nilai sosial atau lingkungan yang melekat, dampaknya terhadap penerima

manfaat, serta kontribusinya terhadap misi sosial (Mitchell, Madill, & Chreim, 2015).

2. **Price (Harga):**

Konvensional: strategi penetapan harga untuk memaksimalkan keuntungan.

Social Enterprise: harga disesuaikan, misalnya subsidi bagi beneficiaries, premium bagi customers yang mendukung dampak sosial, atau model bayar sesuai kemampuan. Harga harus mendukung keberlanjutan finansial sekaligus aksesibilitas sosial (Powell & Osborne, 2015).

3. **Place (Tempat/Distribusi):**

Konvensional: saluran distribusi, cakupan pasar, lokasi, inventori, dan transportasi.

Social Enterprise: menjangkau beneficiaries di wilayah terpencil serta customers di pasar lebih luas, sering melibatkan kemitraan dengan komunitas, LSM, atau platform daring (Mitchell et al., 2015).

4. **Promotion (Promosi):**

Konvensional: iklan, penjualan personal, hubungan masyarakat, pemasaran langsung, dan promosi penjualan.

Social Enterprise: fokus pada storytelling dampak sosial, transparansi dampak, membangun komunitas, dan pemanfaatan media sosial untuk menyebarkan misi (Ricard, 2025).

**7P (Penambahan untuk layanan atau social enterprise):**

5. **People (Orang):**

Konvensional: karyawan yang berinteraksi dengan pelanggan. Social Enterprise: mencakup karyawan, relawan, penerima manfaat, dan mitra sebagai “wajah” organisasi; peran mereka sangat penting dalam menyampaikan nilai sosial (Mitchell et al., 2015).

6. **Process (Proses):**

Konvensional: prosedur, mekanisme, dan alur aktivitas dalam penyampaian produk atau layanan.

Social Enterprise: proses harus efisien, berorientasi manusia, dan etis, menjamin pengalaman positif serta transparansi bagi beneficiaries dan customers (Mitchell et al., 2015).

7. **Physical Evidence (Bukti Fisik):**

Konvensional: lingkungan fisik layanan, situs web, brosur. Social Enterprise: juga mencakup bukti nyata dampak sosial, seperti laporan dampak, testimoni, serta foto atau video kegiatan (Ricard, 2025).

### **C. Pemasaran Digital untuk Social Enterprise**

Pemasaran digital merupakan alat yang sangat efektif sekaligus hemat biaya bagi social enterprise dalam menjangkau kedua segmen pasarnya.

1. **Situs Web/Blog**

Berfungsi sebagai platform utama untuk menyampaikan informasi tentang misi, dampak, produk atau layanan, serta kisah inspiratif. Kehadiran daring yang kuat meningkatkan kredibilitas dan visibilitas organisasi (Jones, Borgman, & Ulusoy, 2015).

2. **Media Sosial (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, TikTok)**

- a. Membangun komunitas pendukung.
- b. Menyampaikan storytelling dampak sosial melalui foto, video, dan testimoni.
- c. Meningkatkan kesadaran merek (brand awareness).
- d. Mengarahkan lalu lintas ke situs web atau toko daring.
- e. Memfasilitasi interaksi langsung dengan pelanggan dan penerima manfaat (Yunanto, Apsari Sugiat, & Ariyanti, 2025).

3. **Content Marketing**

Membuat dan menyebarkan konten relevan dan bernilai seperti artikel, infografis, video, atau e-book untuk mendidik audiens mengenai isu sosial yang ditangani dan solusi yang ditawarkan (Amegbe, Zungu, & Asamoah, 2023).

#### 4. **Email Marketing**

Membangun daftar pelanggan atau pendukung yang tertarik menerima pembaruan, buletin, atau penawaran khusus sebagai sarana komunikasi langsung dan personal.

#### 5. **Search Engine Optimization (SEO)**

Mengoptimalkan konten situs agar mudah ditemukan melalui mesin pencari saat audiens mencari topik terkait, sehingga meningkatkan visibilitas dan keterlibatan (Jones et al., 2015).

#### 6. **Paid Advertising (Iklan Berbayar)**

Menggunakan iklan di media sosial atau mesin pencari untuk menjangkau audiens yang lebih spesifik. Meskipun efektif, perlu dipertimbangkan biaya dan efisiensinya dalam konteks keterbatasan sumber daya social enterprise (Yunanto et al., 2025).

### **D. Komunikasi Dampak Sosial (Impact Storytelling)**

Komunikasi dampak sosial merupakan aspek paling penting dan unik dalam pemasaran social enterprise. Komunikasi tidak hanya menyampaikan apa yang Anda jual, tetapi juga mengapa Anda melakukannya dan perubahan positif apa yang dihasilkan.

#### **Impact Storytelling:**

Menceritakan kisah nyata tentang bagaimana social enterprise Anda menciptakan perubahan positif dalam kehidupan individu atau lingkungan. Pendekatan ini membangun koneksi emosional, kepercayaan, dan loyalitas audiens (Meissner, McNeill, & Allen, 2024). Storytelling transformatif memungkinkan audiens merasakan empati dan terdorong untuk beraksi (AClasses Media, 2025).

#### **Elemen Kunci Impact Storytelling:**

##### 1. **Jelaskan Masalahnya:**

Mulai dengan menggambarkan permasalahan sosial atau lingkungan yang mendesak.

2. **Perkenalkan Protagonis:**

Ceritakan kisah individu atau komunitas yang terdampak dengan menghadirkan nama, wajah, dan pengalaman nyata.

3. **Tawarkan Solusi Anda:**

Jelaskan bagaimana social enterprise Anda hadir untuk membantu.

4. **Tunjukkan Perubahan/Dampak:**

Gambarkan perubahan positif sebelum dan sesudah intervensi. Gunakan data dan testimoni sebagai bukti konkret (Boeck et al., 2025).

5. **Panggilan untuk Bertindak (Call to Action):**

Arahkan audiens untuk terlibat atau mendukung melalui pembelian, relawan, atau donasi.

**Contoh:**

“Temui Ibu Siti, seorang perajin batik di desa terpencil yang sebelumnya hanya menghasilkan Rp500.000 per bulan. Setelah bergabung dengan [Nama SE Anda], melalui pelatihan dan akses pasar, pendapatannya meningkat sebesar 200%, memberinya kemampuan menyekolahkan anaknya hingga jenjang sarjana. Setiap pembelian batik dari kami bukan hanya memperoleh karya seni indah, tetapi juga mengubah masa depan keluarga seperti Ibu Siti.”

## **E. Branding Sosial**

Branding sosial adalah proses membangun identitas unik dan citra merek untuk social enterprise, yang secara efektif mengkomunikasikan misi sosial, nilai-nilai, dan dampaknya. Tujuannya bukan hanya menarik pelanggan, tetapi juga menginspirasi dan membangun loyalitas emosional (Forbes Business Council, 2024; Journal of Brand Management, 2023).

### **Elemen Branding Sosial:**

1. **Misi yang Jelas**

Merek harus secara eksplisit mencerminkan misi sosial inti organisasi, agar menjadi fondasi kredibel dalam komunikasi dan citra (Friday Consulting, 2025).

2. **Nilai-nilai Inti**

Identifikasi nilai seperti transparansi, pemberdayaan, keberlanjutan, dan keadilan menjadi pilar yang mendukung konsistensi merek (Journal of Brand Management, 2023).

3. **Nama & Logo**

Nama dan logo harus mudah diingat, relevan dengan misi, serta mencerminkan citra yang diinginkan. Visual ini menjadi titik awal pengakuan merek (Forbes Business Council, 2024).

4. **Gaya Komunikasi**

Nada suara, bahasa, dan visual harus konsisten di semua platform. Komunikasi yang autentik, empatik, dan inspiratif memperkuat hubungan emosional (Friday Consulting, 2025).

5. **Bukti Dampak**

Branding harus didukung oleh bukti nyata seperti laporan dampak, testimoni, atau dokumentasi visual, untuk membangun kredibilitas dan kepercayaan (Forbes Business Council, 2024).

6. **Komunitas**

Membangun merek yang mendorong rasa memiliki dan partisipasi. Komunitas yang solid memperkuat dukungan jangka panjang (FasterCapital, 2024).

## Aktivitas Pembelajaran Minggu 6

### A. Kuis (10–15 menit di akhir sesi ceramah)

1. Jelaskan perbedaan antara “beneficiaries” dan “customers” dalam konteks pemasaran *social enterprise*! Mengapa *social enterprise* perlu mempertimbangkan keduanya?
2. Pilih satu elemen dari 4P (Product, Price, Place, Promotion) dan jelaskan bagaimana penerapannya berbeda dalam *social enterprise* dibandingkan dengan bisnis konvensional!
3. Mengapa “Impact Storytelling” merupakan strategi komunikasi yang sangat efektif untuk *social enterprise*? Sebutkan minimal tiga elemen kunci yang harus ada dalam sebuah *impact story*!
4. Berikan dua contoh bagaimana pemasaran digital (misalnya media sosial) dapat dimanfaatkan oleh *social enterprise* untuk mencapai misi gandanya!

### B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok)

#### Studi Kasus: Literasi Cilik – Buku Anak dari Bahan Daur Ulang

Literasi Cilik adalah *social enterprise* yang memproduksi buku cerita anak-anak menggunakan kertas daur ulang dan tinta ramah lingkungan. Misi mereka adalah meningkatkan minat baca anak-anak di daerah terpencil yang minim akses buku, sekaligus mempromosikan praktik daur ulang dan kesadaran lingkungan.

#### Strategi Pemasaran & Komunikasi Literasi Cilik:

- **Produk:** Buku cerita anak-anak bergambar menarik dengan cerita inspiratif tentang lingkungan dan nilai-nilai sosial. Dibuat dari kertas daur ulang bersertifikat.
- **Harga:** Buku dijual dengan harga premium di kota-kota besar (untuk *customers*). Setiap pembelian 1 buku, Literasi Cilik mendonasikan 1 buku yang sama kepada anak-anak di daerah terpencil (*beneficiaries*) melalui program “Beli 1 Donasi 1”.

- **Tempat:** Penjualan online melalui situs web dan *e-commerce*, pameran buku, toko buku independen yang mendukung produk etis. Distribusi buku donasi melalui kemitraan dengan relawan pengajar dan komunitas lokal di daerah terpencil.
- **Promosi:**
  - **Pemasaran Digital:** Aktif di Instagram dan Facebook, menampilkan foto anak-anak yang bahagia dengan buku mereka (baik yang membeli maupun yang menerima donasi), video proses daur ulang kertas, dan wawancara singkat dengan penulis/ilustrator. Mereka juga menjalankan kampanye “Beli Buku, Tulis Senyum”.
  - **Impact Storytelling:** Mereka sering memposting cerita tentang anak-anak di daerah terpencil yang baru pertama kali memegang buku cerita, bagaimana buku-buku tersebut membuka wawasan mereka, dan dampaknya pada motivasi belajar.
  - **Branding:** Logo mereka menampilkan anak kecil yang membaca di bawah pohon, dengan warna-warna cerah yang menarik. Slogan mereka: “Membaca untuk Masa Depan, Mendaur Ulang untuk Bumi”.
- **People:** Tim Literasi Cilik sangat bersemangat tentang pendidikan anak dan lingkungan. Mereka berinteraksi ramah dengan pelanggan dan berkomitmen pada misi.
- **Proses:** Proses daur ulang kertas dan produksi buku dilakukan secara transparan, dan proses donasi dilaporkan secara berkala kepada pembeli.

#### **Pertanyaan Diskusi Kelompok:**

1. Identifikasi “beneficiaries” dan “customers” dari Literasi Cilik! Jelaskan bagaimana mereka menggunakan strategi harga ganda (“Beli 1 Donasi 1”) untuk melayani kedua segmen ini!

2. Bagaimana Literasi Cilik memanfaatkan elemen “Promotion” dalam bauran pemasarannya untuk mengkomunikasikan misi dan dampaknya? Berikan contoh penggunaan *impact storytelling* mereka!
3. Analisis bagaimana Literasi Cilik menggunakan pemasaran digital untuk membangun *brand* sosial dan menjangkau target audiens mereka!
4. Menurut Anda, bagaimana “Physical Evidence” (bukti fisik) dapat berperan dalam meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap Literasi Cilik?

### **C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya)**

**Topik:** “Menganalisis Strategi Pemasaran Digital Social Enterprise”

**Instruksi:**

1. Pilih satu *social enterprise* yang memiliki kehadiran digital yang kuat (situs web, media sosial, atau keduanya).
2. Lakukan analisis singkat (maksimal 600 kata) tentang strategi pemasaran digital dan komunikasi mereka:
  - a. Nama *social enterprise* dan misi utamanya.
  - b. Sebutkan dan jelaskan dua saluran pemasaran digital utama yang mereka gunakan.
  - c. Bagaimana mereka mengkomunikasikan proposisi nilai sosial dan ekonomi mereka melalui saluran digital tersebut?
  - d. Berikan satu contoh *impact storytelling* yang mereka gunakan (bisa berupa teks, gambar, atau video) dan analisis mengapa itu efektif.
  - e. Menurut Anda, bagaimana mereka membangun *branding* sosial melalui upaya digital mereka?

## D. Tugas Kelompok (melanjutkan dari tugas Minggu 5, dikumpulkan pada akhir semester sebagai bagian dari Proyek Akhir)

**Topik:** “Strategi Pemasaran dan Komunikasi Awal”

### **Instruksi:**

1. Ambil Social Business Model Canvas dan perencanaan operasional awal yang telah kelompok Anda kembangkan.
2. Buatlah **strategi pemasaran dan komunikasi awal** untuk *social enterprise* Anda, dengan mempertimbangkan:
  - a. **Segmentasi Pasar Ganda:** Jelaskan secara lebih detail siapa *beneficiaries* Anda dan siapa *customers* Anda.
  - b. **Bauran Pemasaran (4P/7P):**
    - 1) **Produk/Layanan:** Apa fitur utama dari solusi Anda (nilai sosial dan ekonomi)?
    - 2) **Harga:** Bagaimana strategi harga Anda (untuk *beneficiaries* dan *customers*)?
    - 3) **Tempat:** Bagaimana Anda akan mendistribusikan/ menyediakan solusi Anda?
    - 4) **Promosi:** Bagaimana Anda akan mengkomunikasikan pesan Anda?
  - c. **Rencana Pemasaran Digital Awal:** Saluran digital apa yang akan Anda gunakan (minimal 2) dan mengapa? Konten apa yang akan Anda bagikan?
  - d. **Konsep Impact Storytelling:** Buatlah draf singkat satu *impact story* potensial yang dapat Anda gunakan untuk menarik perhatian dan dukungan.
  - e. **Elemen Branding Sosial Awal:** Apa nama, slogan, dan nilai inti dari *brand* sosial Anda?
3. Format laporan: Presentasikan hasil ini dalam laporan singkat (maksimal 3 halaman A4). Ini akan menjadi bagian integral dari dokumen rencana bisnis sosial Anda.



# BAB 7

## SUMBER PENDANAAN DAN MODEL KEBERLANJUTAN FINANSIAL

**Mata Kuliah** : Sociopreneurship

**Minggu ke-** : 7

**Topik** : Sumber Pendanaan dan Model Keberlanjutan Finansial: Sumber pendanaan awal (bootstrapping, hibah, crowdfunding, angel investor), pendanaan berkelanjutan (pendapatan dari penjualan, venture philanthropy, impact investment). Model keberlanjutan finansial.

### **A. Sumber Pendanaan Awal (*Startup Funding*)**

Memulai social enterprise memerlukan sumber pendanaan awal yang digunakan untuk mengembangkan ide, membangun prototipe, melakukan validasi, serta memulai operasional. Pendanaan awal ini umumnya berasal dari investor yang mengutamakan modal “sabar” dan memahami pentingnya misi sosial, sebagaimana diungkapkan oleh Handayani & Putra

(2022) dan didukung oleh temuan terbaru (Rahmawati & Darmawan, 2023)..

## 1. **Bootstrapping:**

### a. **Definisi:**

Definisi bootstrapping dalam memulai dan mengembangkan social enterprise adalah penggunaan sumber daya pribadi oleh pendiri, seperti tabungan, aset, maupun waktu luang. Sering kali, proses ini juga didukung oleh pendapatan awal yang sangat kecil dari kegiatan operasional (Santosa & Wijaya, 2023). Bootstrapping memungkinkan fleksibilitas dan pengendalian penuh dalam tahap awal usaha.

### b. **Keuntungan:**

Keuntungan utama dari bootstrapping dalam social enterprise adalah pendiri memiliki kontrol penuh atas organisasi, tanpa kewajiban kepada pihak eksternal. Selain itu, metode ini mendorong efisiensi penggunaan sumber daya sejak awal, sehingga organisasi dapat berkembang secara mandiri dan berkelanjutan (Maulana & Pratiwi, 2023).

### c. **Kekurangan:**

Kekurangan utama dalam menggunakan bootstrapping pada social enterprise adalah pertumbuhan organisasi cenderung lambat karena keterbatasan modal. Selain itu, risiko pribadi pendiri menjadi sangat tinggi dan terdapat keterbatasan dalam memperluas skala operasional (Widiastuti & Ramadhan, 2023). Tantangan ini dapat membatasi inovasi dan ekspansi usaha.

## 2. **Hibah (Grants):**

### a. **Definisi:**

Hibah adalah dana yang diberikan oleh yayasan, organisasi filantropi, pemerintah, atau korporasi melalui program CSR yang tidak perlu dikembalikan. Biasanya, hibah ini terikat pada pencapaian tujuan sosial tertentu yang telah ditetapkan oleh

pihak pemberi dana (Firdaus & Hartini, 2023). Hibah menjadi sumber pendanaan penting bagi social enterprise.

b. **Keuntungan:**

Keuntungan utama dari hibah adalah tidak adanya kewajiban pengembalian dana, sehingga organisasi dapat fokus pada implementasi program sosial secara murni. Hibah juga memberikan fleksibilitas dalam mendanai inisiatif yang belum menghasilkan pendapatan, mendukung pertumbuhan dan dampak sosial secara optimal (Hidayat & Sari, 2023).

c. **Kekurangan:**

Proses aplikasi yang kompetitif dan panjang menyita waktu dan sumber daya, sementara pembatasan penggunaan dana sering membatasi fleksibilitas operasional. Ketergantungan pada pendanaan eksternal berisiko menimbulkan ketidakstabilan dan mengurangi inovasi organisasi (Money Forum World, 2025; Philea, 2025).

3. **Crowdfunding:**

a. **Definisi:**

Mengumpulkan dana dari sejumlah besar individu melalui platform online. Bisa berbasis donasi (untuk misi sosial murni), berbasis hadiah (mendapatkan produk/layanan di masa depan), atau berbasis ekuitas/pinjaman (untuk yang menawarkan pengembalian finansial).

b. **Keuntungan:**

Keuntungan utama mencakup validasi pasar atau ide melalui pengakuan eksternal, pembangunan komunitas pendukung melalui jaringan mentor dan sesama pendiri, serta akses ke modal tanpa jaminan (misalnya seed funding dari akselerator) yang memperkuat legitimasi dan mempercepat pertumbuhan bisnis (TechCrunch, 2015; Congress.gov, 2024).

c. **Kekurangan:**

Kekurangan mencakup perlunya kampanye promosi yang kuat agar mencapai target, tingkat kegagalan tinggi, dan publikasi terbuka yang berisiko ide ditiru oleh pesaing. Crowdfunding memaksa pengungkapan ide sejak awal, sehingga perlindungan kekayaan intelektual menjadi tantangan serius (Wikipedia, 2025; The Power Education, 2025).

4. **Angel Investor:**

a. **Definisi:**

Individu kaya yang menyediakan modal untuk startup, biasanya sebagai imbalan ekuitas (kepemilikan saham) atau hutang konvertibel. Untuk *social enterprise*, mereka disebut juga **Impact Angel Investor** yang selain mencari keuntungan finansial juga mencari dampak sosial/lingkungan.

b. **Keuntungan:**

Keuntungan utama dari hibah adalah tidak adanya kewajiban pengembalian dana, sehingga organisasi dapat fokus pada implementasi program sosial secara murni. Hibah juga memberikan fleksibilitas dalam mendanai inisiatif yang belum menghasilkan pendapatan, mendukung pertumbuhan dan dampak sosial secara optimal (Hidayat & Sari, 2023).

c. **Kekurangan:**

Kekurangan dalam pendanaan dari angel investor pada *social enterprise* adalah potensi kehilangan sebagian kendali organisasi karena adanya keterlibatan eksternal. Selain itu, cukup sulit menemukan angel investor yang benar-benar sejalan dan memahami misi sosial yang diusung, sehingga dapat menimbulkan perbedaan visi (Sutrisno & Widjaja, 2023).

## **B. Pendanaan Berkelanjutan (Ongoing Funding)**

Pendanaan berkelanjutan menjadi sangat penting setelah *social enterprise* mulai beroperasi, karena fokus utama beralih pada model yang dapat menjaga kelangsungan operasional jangka panjang dan meningkatkan

dampak sosial. Model ini mencakup diversifikasi sumber dana dan inovasi pendanaan untuk memperkuat keberlanjutan organisasi (Arifin & Lestari, 2023).

1. **Pendapatan dari Penjualan Produk/Layanan:**

a. **Definisi:**

Pendapatan penjualan merupakan penghasilan yang diperoleh social enterprise dari penjualan produk atau layanan kepada pelanggan. Sumber dana ini menjadi fondasi utama dalam membangun model keberlanjutan finansial, karena menciptakan arus kas yang stabil dan meminimalkan ketergantungan pada pendanaan eksternal (Pranata & Hapsari, 2023).

b. **Keuntungan:**

Keuntungan utama dari pendapatan penjualan adalah memberikan otonomi finansial bagi social enterprise, memvalidasi model bisnis melalui respons pasar nyata, serta memungkinkan pertumbuhan organisasi secara organik tanpa ketergantungan pada donor eksternal. Hal ini memperkuat daya tahan dan keberlanjutan usaha (Wulandari & Setiawan, 2023).

c. **Kekurangan:**

Salah satu kekurangan model social enterprise adalah kebutuhan akan pasar yang kuat dan strategi pemasaran yang efektif. Hal ini menjadi tantangan ketika target penerima manfaat tidak memiliki kemampuan finansial untuk membeli produk atau layanan, sehingga dapat menghambat keberlanjutan bisnis (Mair & Hehenberger, 2023).

2. **Venture Philanthropy:**

a. **Definisi:**

Pendekatan filantropi yang menerapkan prinsip-prinsip *venture capital* (investasi jangka panjang, manajemen aktif, pengukuran kinerja) pada organisasi sosial. Memberikan tidak hanya dana tetapi juga dukungan non-finansial (keahlian manajemen, jaringan).

b. **Keuntungan:**

Keuntungan utama model social enterprise adalah adanya dukungan komprehensif berupa pendanaan dan pengembangan keahlian bagi penerima manfaat, serta fokus pada pencapaian dampak sosial jangka panjang. Pendekatan ini meningkatkan peluang perubahan yang berkelanjutan dan memberdayakan komunitas secara holistik (Nicholls & Huybrechts, 2023).

c. **Kekurangan:**

Kekurangan lain dari model social enterprise adalah keterbatasan dukungan yang hanya diberikan kepada organisasi dengan potensi skala besar, serta proses seleksi yang sangat ketat. Kondisi ini dapat mengecualikan inisiatif kecil atau yang baru berkembang dari akses ke sumber daya penting (Moss et al., 2023).

3. **Impact Investment (Investasi Berdampak):**

a. **Definisi:**

Investasi yang bertujuan untuk menghasilkan dampak sosial dan/atau lingkungan yang positif dan terukur, di samping pengembalian finansial. Investor siap menerima pengembalian yang lebih rendah dibandingkan investasi murni komersial, asalkan dampak sosialnya signifikan.

b. **Keuntungan:**

Keuntungan model social enterprise meliputi akses ke modal besar yang dapat mempercepat pertumbuhan, kemampuan untuk mempertahankan kendali organisasi jika tidak menjual ekuitas mayoritas, serta validasi terhadap model bisnis hibrida yang menggabungkan tujuan sosial dan komersial (Fedele & Miniaci, 2023).

c. **Kekurangan:**

Kekurangan model social enterprise adalah perlunya model bisnis yang solid serta kemampuan untuk mengukur dampak secara terukur dan kredibel. Selain itu, ekspektasi terhadap pengembalian finansial tetap ada, sehingga menambah tekanan

bagi organisasi untuk menyeimbangkan tujuan sosial dan komersial (Arena et al., 2023).

### **C. Model Keberlanjutan Finansial**

**Model Keberlanjutan Finansial** adalah strategi yang menjelaskan bagaimana *social enterprise* akan secara terus-menerus menghasilkan pendapatan atau mendapatkan sumber daya yang cukup untuk menutupi biaya operasionalnya dan mencapai misi sosialnya dalam jangka panjang. Ini bukan hanya tentang menghasilkan uang, tetapi tentang memastikan dampak sosial dapat terus berlangsung.

#### **Jenis-jenis Model Keberlanjutan Finansial:**

##### **1. Model Berbasis Pendapatan (Earned Income Models):**

###### **a. Fee-for-service (Biaya Layanan):**

Model fee-for-service dalam social enterprise memungkinkan pelanggan membayar langsung atas produk atau layanan yang diterima, seperti penjualan kopi organik atau pelatihan berbayar. Pendekatan ini meningkatkan kemandirian finansial organisasi dan memperkuat keberlanjutan bisnis tanpa terlalu bergantung pada donasi (Smith et al., 2023).

###### **b. Sales of Goods (Penjualan Barang):**

Penjualan barang fisik merupakan salah satu model pendapatan utama bagi social enterprise, seperti menjual kerajinan tangan dari bahan daur ulang atau buku anak. Model ini tidak hanya memberikan pemasukan, tetapi juga memperluas dampak sosial melalui promosi produk yang bernilai tambah (Thompson & Doherty, 2023).

###### **c. Subscriptions/Membership:**

Model subscription atau keanggotaan dalam social enterprise memberikan akses rutin kepada pelanggan terhadap produk atau layanan tertentu, seperti paket bulanan edukasi atau keanggotaan komunitas. Strategi ini menciptakan pendapatan yang stabil dan

memperkuat loyalitas pelanggan terhadap organisasi (McDonald & Weerawardena, 2023).

d. **Licensing:**

Model licensing dalam social enterprise melibatkan pemberian hak penggunaan teknologi atau metode tertentu kepada pihak lain, biasanya melalui perjanjian lisensi. Strategi ini dapat memperluas dampak sosial dan menciptakan pemasukan tambahan tanpa perlu ekspansi operasional secara langsung (Bocken et al., 2023).

e. **Service Fees/Consulting:**

Model service fees atau konsultasi pada social enterprise melibatkan penyediaan jasa konsultasi profesional kepada organisasi lain, baik di sektor sosial maupun komersial. Pendekatan ini dapat meningkatkan pendapatan sekaligus memperluas jaringan dan transfer pengetahuan dalam ekosistem sosial (Sangiorgi et al., 2023).

f. **Keuntungan:**

Keuntungan utama model pendapatan mandiri bagi social enterprise adalah memberikan otonomi lebih besar serta mengurangi ketergantungan pada donasi atau hibah. Dengan demikian, organisasi dapat lebih berfokus pada inovasi dan pengembangan berkelanjutan tanpa tekanan ketidakpastian pendanaan eksternal (Young & Searing, 2023).

g. **Kekurangan:**

Kekurangan dari model pendapatan mandiri adalah perlunya pasar yang bersedia membayar, sehingga kurang cocok untuk melayani beneficiaries yang sangat miskin. Hal ini dapat membatasi cakupan dampak sosial, terutama di komunitas dengan daya beli rendah (Kerlin & Best, 2023).

2. **Model Subsidi Silang (Cross-Subsidy Models):**

a. **Definisi:**

Menggunakan keuntungan yang dihasilkan dari segmen pelanggan yang mampu membayar untuk mensubsidi layanan

atau produk yang diberikan kepada *beneficiaries* yang tidak mampu.

b. **Keuntungan:**

Memungkinkan *social enterprise* untuk melayani kelompok yang paling membutuhkan.

c. **Kekurangan:**

Membutuhkan segmen pasar yang menguntungkan untuk menopang yang lain, perlu manajemen yang cermat untuk menghindari penyalahgunaan.

*Contoh:* Menjual air bersih mahal di perkotaan untuk mensubsidi air bersih murah di pedesaan.

3. **Model Hybrid/Diversifikasi:**

a. **Definisi:**

Menggabungkan berbagai sumber pendapatan, termasuk pendapatan dari penjualan, hibah, donasi, dan investasi sosial. Ini adalah model yang paling umum dan seringkali paling stabil untuk *social enterprise*.

b. **Keuntungan:**

Diversifikasi sumber pendapatan mengurangi risiko ketergantungan pada satu sumber saja, sehingga bisnis lebih tahan terhadap perubahan pasar atau gangguan ekonomi. Selain itu, fleksibilitas meningkat karena organisasi dapat menyesuaikan fokus dan strategi sesuai kondisi, sambil tetap menjaga stabilitas finansial (Forbes, 2025; AIContentfy, 2023).

c. **Kekurangan:**

Pengelolaan berbagai sumber pendapatan menuntut keterampilan manajemen finansial yang kompleks, seperti perencanaan anggaran menyeluruh, pelacakan arus kas beragam, dan kepatuhan pajak berbeda—tanpa sistem yang memadai, risiko kesalahan tinggi dan efisiensi menurun (Bankrate, 2025; ExpenseIn, 2024).

#### 4. **Model Terintegrasi ke Rantai Nilai:**

##### a. **Definisi:**

Misi sosial terintegrasi langsung ke dalam rantai nilai bisnis inti, di mana dampak sosial menjadi bagian dari nilai produk/layanan itu sendiri.

*Contoh:* Perusahaan yang mempekerjakan mantan narapidana sebagai bagian dari proses produksi, di mana aspek “pemberdayaan” menjadi bagian dari daya tarik produk.

#### **Strategi Mencapai Keberlanjutan Finansial:**

- **Diversifikasi Sumber Pendanaan:**

Diversifikasi sumber pendanaan penting untuk mengurangi risiko ketergantungan pada satu sumber dominan. Strategi ini meningkatkan stabilitas keuangan, memperluas jangkauan, dan memungkinkan respons lebih adaptif terhadap perubahan. Misalnya, program donasi rutin dan pendapatan berbasis misi mendukung keberlanjutan jangka panjang (AFP Global, 2025; INScope, 2024).

- **Pengukuran Dampak yang Kuat:**

Pengukuran dampak yang kuat mencakup penggunaan data kuantitatif dan kualitatif, transparansi, serta evaluasi berkelanjutan untuk membangun kepercayaan investor dan donatur. Organisasi yang mampu menunjukkan hasil nyata dan proses perbaikan terus-menerus lebih berhasil menarik dukungan jangka panjang (FundsforNGOs, 2025; Sopact, 2025).

- **Manajemen Keuangan yang Ketat:**

Manajemen keuangan yang ketat mencakup penyusunan anggaran yang sistematis, pelaporan berkala yang akurat, serta kontrol biaya yang transparan dan responsif. Praktik ini memastikan keselarasan antara alokasi dana dan tujuan strategis organisasi, meminimalkan pemborosan, serta memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data real time (Familiarize Team, 2025; Teamdeck, 2025).

- **Inovasi Model Bisnis:**

Inovasi model bisnis berarti secara aktif mengeksplorasi pendekatan baru dalam menghasilkan pendapatan dan menciptakan nilai bagi pelanggan. Praktik ini mendorong perusahaan beradaptasi terhadap dinamika pasar, memanfaatkan teknologi serta data terkini, dan memperkuat daya saing melalui model yang lebih fleksibel dan berkelanjutan (Techbizland, 2025; Kompas, 2023).

- **Kemitraan Strategis:**

Kemitraan strategis merupakan kolaborasi dengan organisasi yang memiliki kemampuan menyediakan sumber daya atau membuka akses pasar. Melalui aliansi ini, perusahaan dapat memperluas jangkauan, memanfaatkan keahlian eksternal, serta memperkuat daya saing dan keberlanjutan operasional (Desa Papayan, 2025; Investor Daily, 2025).

Memahami dan merancang model keberlanjutan finansial adalah kunci vital bagi *social enterprise* untuk tidak hanya bertahan hidup tetapi juga memperluas dampak positifnya.

## Aktivitas Pembelajaran Minggu 7

### A. Kuis (10–15 menit di akhir sesi ceramah)

1. Sebutkan dua perbedaan utama antara “bootstrapping” dan “hibah” sebagai sumber pendanaan awal bagi *social enterprise*!
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan “Impact Investment”! Bagaimana motivasi investor dalam *impact investment* berbeda dari investor konvensional?
3. Berikan satu contoh “model subsidi silang” dalam konteks *social enterprise*! Mengapa model ini efektif untuk mencapai misi ganda?
4. Apa saja tiga strategi penting untuk mencapai keberlanjutan finansial bagi *social enterprise*?

### B. Studi Kasus (untuk diskusi kelompok)

#### Studi Kasus: WasteCycle – Mengubah Limbah Plastik Jadi Bahan Bangunan

WasteCycle adalah *social enterprise* yang beroperasi di sebuah kota besar yang menghadapi masalah penumpukan limbah plastik. Mereka mengumpulkan limbah plastik dari pemulung dan bank sampah, memprosesnya menjadi blok bahan bangunan (seperti paving block atau batako ringan) yang ramah lingkungan. Produk ini kemudian dijual ke kontraktor konstruksi dan masyarakat.

#### Model Pendanaan dan Keberlanjutan Finansial WasteCycle:

1. **Pendanaan Awal:**
  - a. **Hibah:** Mereka mendapatkan hibah awal dari sebuah yayasan lingkungan internasional untuk membeli mesin penghancur plastik dan melakukan riset awal.
  - b. **Crowdfunding:** Melakukan kampanye *crowdfunding* berbasis hadiah (hadiah berupa produk paving block) untuk mendanai pembelian mesin cetak dan operasional awal.
2. **Pendanaan Berkelanjutan:**
  - a. **Pendapatan dari Penjualan:** Sumber pendapatan utama berasal dari penjualan blok bahan bangunan daur ulang kepada

kontraktor, pengembang perumahan, dan individu. Harga produk mereka sedikit lebih tinggi dari produk konvensional, tetapi mereka menjual *value* keberlanjutan dan cerita dampak lingkungan.

- b. **Kontrak dengan Pemerintah Daerah:** Mereka mendapatkan kontrak untuk mengelola sebagian limbah plastik dari TPA setempat, dan pemerintah membayar mereka untuk jasa pengelolaan tersebut.
- c. **Investasi Berdampak:** Baru-baru ini, mereka menarik investasi dari sebuah *impact fund* untuk memperluas kapasitas produksi dan menjangkau lebih banyak pemulung. Investor ini tertarik pada dampak lingkungan (pengurangan sampah) dan sosial (pemberdayaan pemulung) yang terukur.

#### **Dampak Sosial & Lingkungan WasteCycle:**

- Mengurangi volume limbah plastik yang berakhir di TPA dan mencemari lingkungan.
- Menciptakan lapangan kerja yang layak bagi pemulung dan masyarakat kurang mampu dalam proses pengumpulan dan produksi.
- Menyediakan alternatif bahan bangunan yang lebih ramah lingkungan.

#### **Pertanyaan Diskusi Kelompok:**

1. Identifikasi sumber pendanaan awal dan pendanaan berkelanjutan yang digunakan oleh WasteCycle! Bagaimana kombinasi sumber pendanaan ini mendukung misi mereka?
2. Menurut Anda, model keberlanjutan finansial apa yang paling dominan diterapkan oleh WasteCycle? Jelaskan kelebihan model ini bagi mereka!
3. Bagaimana WasteCycle menyeimbangkan antara tujuan mendapatkan pendapatan (penjualan produk dan jasa pengelolaan limbah) dengan tujuan menciptakan dampak sosial dan lingkungan?

4. Jika Anda adalah WasteCycle, strategi apa lagi yang bisa Anda lakukan untuk mendiversifikasi sumber pendapatan dan meningkatkan keberlanjutan finansial Anda di masa depan?

### **C. Tugas Individu (untuk dikumpulkan sebelum sesi berikutnya)**

**Topik:** “Menganalisis Model Keberlanjutan Finansial Social Enterprise”

#### **Instruksi:**

1. Pilih satu *social enterprise* yang Anda kenal atau sudah Anda teliti (bisa yang sama dengan tugas sebelumnya, atau yang baru).
2. Lakukan analisis singkat (maksimal 600 kata) tentang model pendanaan dan keberlanjutan finansial mereka:
  - a. Nama *social enterprise* dan misi utamanya.
  - b. Identifikasi sumber pendanaan awal (jika diketahui) dan sumber pendanaan berkelanjutan utama mereka.
  - c. Jelaskan jenis model keberlanjutan finansial apa yang mereka terapkan (misalnya: berbasis pendapatan, subsidisilang, hibrida).
  - d. Diskusikan tantangan finansial yang mungkin mereka hadapi dan bagaimana mereka mengatasinya atau dapat mengatasinya.
  - e. Menurut Anda, seberapa berkelanjutan model finansial mereka dalam jangka panjang untuk terus mencapai dampak sosialnya?

### **D. Tugas Kelompok (melanjutkan dari tugas Minggu 6, dikumpulkan pada akhir semester sebagai bagian dari Proyek Akhir)**

**Topik:** “Perencanaan Pendanaan Awal & Model Keberlanjutan Finansial”

#### **Instruksi:**

1. Ambil Social Business Model Canvas, perencanaan operasional, dan strategi pemasaran awal yang telah kelompok Anda kembangkan.
2. Buatlah **perencanaan pendanaan awal** dan **model keberlanjutan finansial** untuk *social enterprise* Anda:
  - a. **Estimasi Kebutuhan Dana Awal:** Perkirakan secara kasar berapa dana yang dibutuhkan untuk memulai operasional dasar

- (misalnya, pengembangan produk/layanan awal, promosi awal, pembelian peralatan kecil) selama 3-6 bulan pertama.
- b. **Sumber Pendanaan Awal yang Potensial:** Identifikasi minimal dua sumber pendanaan awal yang paling realistis untuk *social enterprise* Anda (misalnya: bootstrapping, hibah, crowdfunding, angel investor) dan jelaskan mengapa Anda memilihnya.
  - c. **Model Keberlanjutan Finansial:** Jelaskan model keberlanjutan finansial utama yang akan Anda terapkan (misalnya: berbasis pendapatan, subsidi silang, hibrida) dan bagaimana itu akan bekerja.
  - d. **Sumber Pendanaan Berkelanjutan:** Identifikasi minimal dua sumber pendapatan berkelanjutan yang diharapkan (misalnya: penjualan produk/layanan, investasi berdampak, kemitraan).
  - e. **Hubungan antara Misi & Finansial:** Jelaskan bagaimana model finansial Anda akan mendukung pencapaian misi sosial Anda dalam jangka panjang.
3. Format laporan: Presentasikan hasil ini dalam laporan singkat (maksimal 3 halaman A4). Ini akan menjadi bagian integral dari dokumen rencana bisnis sosial Anda.





# BAB 8

## PENGUKURAN DAMPAK SOSIAL (SOCIAL IMPACT MEASUREMENT)

**Minggu ke-8: Pengukuran Dampak Sosial (*Social Impact Measurement*)**

**Kemampuan Akhir yang Diharapkan:**

Mahasiswa mampu mengidentifikasi metodologi pengukuran dampak sosial dan memahami pentingnya serta tantangan dalam pelaksanaannya.

**Indikator Keberhasilan:**

- Mahasiswa dapat menjelaskan mengapa pengukuran dampak sosial itu penting.
- Mahasiswa dapat mendefinisikan "dampak sosial" dengan tepat.
- Mahasiswa dapat mengidentifikasi tantangan umum dalam mengukur dampak sosial.
- Mahasiswa dapat menyebutkan dan menjelaskan berbagai jenis metrik dampak.

## **Materi Pembelajaran:**

### **1. Pentingnya Pengukuran Dampak Sosial**

#### **a. Akuntabilitas:**

Akuntabilitas dalam sociopreneurship menuntut transparansi dan pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan—donor, investor, penerima manfaat, dan masyarakat—bahwa inisiatif benar-benar menghasilkan perubahan yang diharapkan. Hal ini memperkuat kepercayaan, kredibilitas, dan dampak sosial jangka panjang (AA1000 Accountability Principles, 2018; Social Investment Indonesia, 2025).

#### **b. Pembelajaran dan Peningkatan:**

Pembelajaran dan peningkatan membantu organisasi memahami apa yang berhasil dan apa yang tidak, sehingga memungkinkan adaptasi dan penyempurnaan program atau model bisnis. Evaluasi yang sistematis mendorong pembelajaran organisasi melalui keterlibatan tim, umpan balik pemangku kepentingan, dan interaksi dengan penerima manfaat (de Siqueira et al., 2024).

#### **c. Pengambilan Keputusan:**

Pengambilan keputusan berbasis bukti menyediakan data yang valid untuk strategi, alokasi sumber daya, dan pengembangan model bisnis. Pendekatan ini meningkatkan efisiensi operasional dan inovasi melalui evaluasi sistematis dan dukungan teknologi informasi yang tepat (Rustandy et al., 2023; Susanto et al., 2025).

#### **d. Menarik Pendanaan:**

Menarik pendanaan memerlukan bukti dampak yang kredibel karena investor sosial dan donor semakin menuntut data nyata sebelum berinvestasi. Pengukuran dampak yang sistematis dan transparan membuka akses pendanaan lebih luas serta memperkuat kepercayaan investor dalam jangka panjang (GIIN, 2024; The Conversation, 2025).

e. **Komunikasi dan Branding:**

Komunikasi dan branding memungkinkan social enterprise menyampaikan nilai dan kisah dampaknya secara efektif kepada publik. Branding yang kuat dan konsisten membangun kepercayaan, meningkatkan visibilitas, serta memperkuat keterlibatan komunitas melalui storytelling autentik dan panduan merek yang jelas (Dodhia, 2024; BrandsBeCause, 2024).

f. **Legitimasi dan Kepercayaan:**

Legitimasi dan kepercayaan dibangun ketika organisasi social enterprise beroperasi dengan integritas dan efektivitas, sehingga penerima manfaat dan masyarakat yakin terhadap niat dan kinerjanya. Strategi legitimasinya—baik moral, pragmatis, maupun kognitif—meningkatkan dukungan, kredibilitas, dan keberlanjutan (Bunduchi et al., 2023; Esade, 2024).

2. **Definisi Dampak Sosial**

a. **Dampak (Impact):**

Perubahan positif atau negatif, disengaja atau tidak disengaja, jangka panjang yang disebabkan oleh suatu kegiatan, proyek, program, atau kebijakan. Dalam konteks sociopreneurship, yang ditekankan adalah dampak positif yang terencana.

b. **Dampak Sosial:**

Perubahan signifikan dan tahan lama dalam kehidupan individu, kelompok, atau komunitas sebagai hasil dari intervensi atau kegiatan. Ini melampaui *output* (apa yang dihasilkan) dan *outcome* (perubahan perilaku jangka pendek) untuk melihat perubahan sistemik atau struktural yang lebih luas.

c. **Contoh:**

- 1) **Output:** Jumlah makanan yang didistribusikan.
- 2) **Outcome:** Peningkatan asupan gizi pada anak-anak.
- 3) **Impact:** Penurunan angka stunting dan peningkatan kualitas hidup jangka panjang komunitas.

### 3. Tantangan dalam Pengukuran Dampak Sosial

#### a. **Atribusi:**

Atribusi sulit dibuktikan karena dampak yang diamati mungkin dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti perbaikan ekonomi umum atau intervensi lain. Misestimasi koefisien seperti ‘attribution’ dalam metode SROI memperlihatkan tantangan validitas dan akurasi dalam menghubungkan hasil secara eksklusif pada intervensi (Moreno-Sánchez & Maldonado, 2019; Rubio, 2025).

#### b. **Pengukuran Non-Finansial:**

Pengukuran non-finansial menghadirkan tantangan karena dampak sosial sering bersifat kualitatif atau sulit dikuantifikasi secara moneter—misalnya, peningkatan harga diri atau kohesi komunitas. Metodologi seperti mixed-methods dan teori perubahan (ToC) menjadi krusial untuk menangkap dimensi ini secara valid dan bermakna (OECD, 2023; Punton & Welle, 2023).

#### c. **Jangka Panjang:**

Dampak jangka panjang sering baru terlihat setelah bertahun-tahun, sedangkan pengukuran biasanya terbatas pada periode singkat. Ini menjadi tantangan utama dalam evaluasi, karena kesenjangan temporal dapat menyebabkan underestimation hasil sejati dan memerlukan desain studi longitudinal yang lebih komprehensif (Ćwiklicki et al., 2025; Principles for Impact Investments, 2025).

#### d. **Biaya dan Sumber Daya:**

Pengukuran dampak memerlukan biaya dan sumber daya yang signifikan, terutama bagi organisasi kecil dengan anggaran dan staf terbatas. Proses ini sering memakan waktu dan mahal, membatasi adopsi evaluasi komprehensif, walau solusi sederhana seperti metode prioritas KPI atau kolaborasi akademis dapat membantu (FundsforNGOs, 2025; Expert Nonprofits, 2024).

e. **Standardisasi:**

Ketiadaan standar metrik dan metodologi yang universal menyulitkan perbandingan antar-organisasi. Fragmentasi framework pengukuran sosial menyebabkan inkonsistensi, kesulitan benchmarking, serta berpotensi melemahkan kredibilitas dan akuntabilitas dampak sosial (Ćwiklicki et al., 2025; Newpact, 2025).

f. **Data Kualitas:**

Mengumpulkan data yang andal, akurat, dan relevan merupakan tantangan serius. Kesalahan, inkonsistensi, data duplikat, atau cakupan terbatas sering mengurangi kualitas informasi yang digunakan untuk evaluasi dampak. Praktik tata kelola data, standar kualitas, dan pelatihan staf sangat diperlukan untuk mengatasinya (Gartner via QuerySurge, 2025; OECD, 2023).

g. **"Gaming the System":**

Risiko bahwa organisasi mungkin hanya mengukur apa yang mudah diukur atau yang membuat mereka terlihat baik, daripada dampak sebenarnya.

4. **Jenis-jenis Metrik Dampak**

a. **Metrik Kuantitatif:**

Metrik kuantitatif mengacu pada data yang dapat dihitung dan diukur secara numerik, seperti jumlah penerima manfaat, frekuensi interaksi, atau tingkat pengurangan emisi. Metrik ini memberikan kejelasan dan objektivitas dalam mengevaluasi dampak, serta memudahkan visualisasi dan perbandingan antarprogram (Sooca Design, 2025; Spring et al., 2024).

- *Contoh:* Jumlah penerima manfaat, persentase peningkatan pendapatan, penurunan tingkat pengangguran, jumlah pohon yang ditanam, jumlah limbah yang didaur ulang, tingkat kelulusan, angka partisipasi sekolah.

b. **Metrik Kualitatif:**

Metrik kualitatif adalah data non-numerik yang mencerminkan pengalaman, persepsi, dan narasi individu. Mereka menggali “mengapa” di balik perubahan—misalnya melalui wawancara, observasi, atau studi kasus—untuk memahami motivasi, konteks, dan makna subjektif yang dialami partisipan (RayEnone.ca, 2025; QuestionAI, 2025).

- *Contoh:* Testimoni penerima manfaat, cerita sukses, hasil wawancara mendalam, fokus grup diskusi (FGD) yang mengungkap perubahan sikap, peningkatan kepercayaan diri, peningkatan kemampuan kepemimpinan.

c. **Proxies (Indikator Proksi):**

Indikator proksi digunakan ketika dampak langsung sulit diukur. Ini adalah metrik yang diasumsikan berkorelasi kuat dengan dampak yang diinginkan, seperti penggunaan GDP per kapita sebagai proksi kesejahteraan. Efektivitasnya tergantung pada validitas asumsi korelasi tersebut (Upton & Cook, 2002; Merry, 2019).

- *Contoh:* Jika tujuan adalah peningkatan kesehatan masyarakat, metrik proksi bisa jadi adalah jumlah kunjungan ke klinik kesehatan, atau persentase rumah tangga yang memiliki akses air bersih.

d. **Cost-Benefit Analysis (CBA):**

Analisis Biaya-Manfaat (Cost-Benefit Analysis, CBA) adalah pendekatan sistematis yang mengonversi seluruh dampak—positif maupun negatif—ke dalam nilai moneter, sehingga memungkinkan perbandingan dan pengambilan keputusan berbasis kesejahteraan sosial melalui perhitungan nilai kini bersih (NPV) atau rasio manfaat-biaya.

e. **Impact Weighting:**

Impact weighting adalah metode yang memberikan bobot berbeda pada berbagai jenis dampak—berdasarkan signifikansi,

prioritas, atau preferensi kebijakan—sehingga memungkinkan agregasi hasil secara kuantitatif dalam satu indikator keseluruhan. Penetapan bobot mungkin melibatkan opini ahli, pendekatan sosial, atau pertimbangan ekonomi (Knowledge4Policy, 2021).

f. **Baseline Data:**

Data baseline adalah informasi yang dikumpulkan sebelum intervensi dimulai, yang berfungsi sebagai titik acuan untuk membandingkan perubahan setelah intervensi. Data ini bisa bersifat kuantitatif maupun kualitatif dan penting untuk memastikan bahwa setiap perubahan dapat diatribusikan terhadap intervensi, bukan faktor eksternal (Fiveable, 2024; Researcher Life, 2025).

<b>Bentuk Pembelajaran</b>	: Ceramah, diskusi metrik dampak, studi kasus.
<b>Waktu</b>	: 150 menit
<b>Pengalaman Belajar Mahasiswa</b>	: Mengidentifikasi metrik dampak untuk ide sociopreneurship yang mereka kembangkan.
<b>Kriteria Penilaian dan Indikator</b>	: Pemahaman konsep dampak, relevansi metrik yang diusulkan.
<b>Bobot Nilai</b>	: 5

## Aktivitas Pembelajaran (Minggu ke-8)

### 1. Sesi Ceramah dan Diskusi (60 menit)

- a. Dosen memaparkan materi tentang pentingnya pengukuran dampak, definisi dampak sosial, dan tantangan dalam pengukurannya.
- b. Sesi tanya jawab dan diskusi interaktif mengenai pengalaman mahasiswa atau contoh-contoh yang mereka ketahui.

### 2. Kuis Singkat (15 menit)

#### Soal Kuis:

- a. Mengapa pengukuran dampak sosial dianggap penting bagi sebuah social enterprise? Sebutkan minimal tiga alasan.
- b. Jelaskan perbedaan antara *output*, *outcome*, dan *impact* dalam konteks social entrepreneurship. Berikan contoh untuk masing-masing.
- c. Sebutkan minimal tiga tantangan yang sering dihadapi dalam mengukur dampak sosial.
- d. Berikan dua contoh metrik kuantitatif dan dua contoh metrik kualitatif yang dapat digunakan untuk mengukur dampak sosial.
- e. Apa yang dimaksud dengan “proxies” dalam pengukuran dampak? Kapan kita perlu menggunakannya?

### 3. Studi Kasus Individu (25 menit)

#### Studi Kasus:

- “**Rumah Belajar Pintar**” adalah sebuah social enterprise yang menyediakan bimbingan belajar gratis dan kelas keterampilan (menjahit, komputer dasar) untuk anak-anak putus sekolah dan ibu rumah tangga di daerah kumuh. Tujuan utamanya adalah meningkatkan kualitas pendidikan dan kemandirian ekonomi.

#### Tugas Individu:

- Identifikasi 3-5 *output* yang mungkin dihasilkan oleh “Rumah Belajar Pintar”.

- Identifikasi 3-5 *outcome* yang ingin dicapai oleh “Rumah Belajar Pintar”.
- Identifikasi 3-5 potensi *dampak sosial* jangka panjang dari “Rumah Belajar Pintar”.
- Usulkan minimal 2 metrik kuantitatif dan 2 metrik kualitatif untuk mengukur *dampak sosial* dari “Rumah Belajar Pintar”. Jelaskan mengapa metrik tersebut relevan.

4. **Diskusi Kelompok dan Presentasi Singkat (50 menit)**

Mahasiswa dibagi menjadi kelompok-kelompok (kelompok yang sama dengan proyek rencana bisnis sosial).

**Tugas Kelompok:**

- a. Setiap kelompok kembali ke ide sociopreneurship yang sedang mereka kembangkan untuk proyek akhir.
- b. Identifikasi secara spesifik masalah sosial atau lingkungan yang ingin dipecahkan oleh ide mereka.
- c. Berdasarkan masalah dan solusi yang mereka tawarkan, diskusikan dan tentukan:
  - 1) Apa potensi *dampak sosial* jangka panjang yang paling ingin diciptakan oleh social enterprise mereka?
  - 2) Usulkan minimal 3 metrik kuantitatif dan 2 metrik kualitatif yang relevan untuk mengukur dampak tersebut.
  - 3) Identifikasi minimal 2 potensi tantangan dalam mengukur dampak tersebut untuk ide mereka.
- d. Setiap kelompok akan mempresentasikan hasil diskusinya secara singkat (5-7 menit) di depan kelas.

**Kriteria Penilaian Kelompok:**

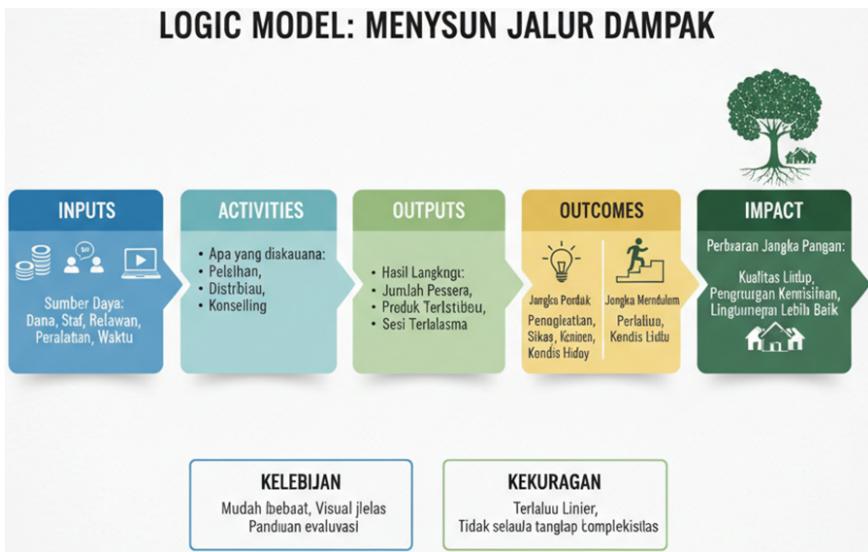
- a. Kejelasan identifikasi dampak sosial.
- b. Relevansi dan kreativitas metrik yang diusulkan.
- c. Pemahaman tentang tantangan pengukuran dampak spesifik untuk ide mereka.

## Visualisasi untuk Memperkuat Materi:

Untuk sesi ceramah, akan sangat membantu jika ditunjukkan visual berikut:

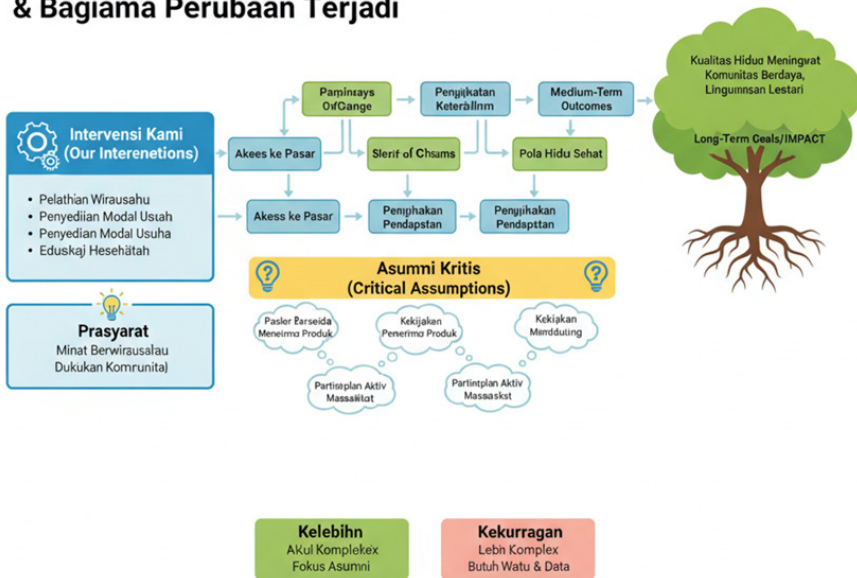
1. **Infografis “Why Social Impact Measurement Matters”** (Dapat berupa diagram lingkaran atau daftar poin-poin penting yang divisualisasikan).
2. **Diagram “Output–Outcome–Impact”** (Visualisasi alur dari kegiatan hingga perubahan jangka panjang). Ini akan sangat membantu menjelaskan perbedaan konsep.
3. **Visualisasi Tantangan Pengukuran Dampak** (Misalnya, ikon-ikon yang mewakili “Atribusi,” “Biaya,” “Data,” dll., dengan penjelasan singkat).
4. **Contoh Metrik Kuantitatif vs. Kualitatif** (Dapat berupa dua kolom dengan ikon atau gambar yang mewakili setiap jenis metrik dan contohnya).

**Gambar 1:** LOGIC MODEL: MENYSUN JALUR DAMPAK



**Gambar 2:** THEORY OF CHANGE

# THEORY OF CHANGE: Menjelaskan Mengapa & Bagaimana Perubahan Terjadi



Gambar 3: Social Return On Investment (SROI)

## SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI): MENKRAR UNTRU SEMUA

Menghubungkan Investasi dengan Perubahan Sosial & Lingkungan



## Langkah-langkah Umum dalam Mengevaluasi Dampak Sosial

### 1. **Tetapkan Ruang Lingkup & Pemangku Kepentingan:**

Menetapkan ruang lingkup dan pemangku kepentingan adalah tahap awal evaluasi yang menentukan siapa saja yang terlibat, tujuan evaluasi, dan siapa pengguna hasilnya. Identifikasi ini mencakup pihak internal dan eksternal—seperti manajer, pendana, penerima manfaat, dan pengambil keputusan—untuk memastikan relevansi dan penggunaan hasil evaluasi (CDC, 2024; King & Stevahn, 2013)

### 2. **Kembangkan Logic Model/Theory of Change:**

Mengembangkan logic model atau Theory of Change berarti memetakan bagaimana program Anda bekerja dan mengapa, dengan mengidentifikasi input (sumber daya), aktivitas, output, outcome, dan dampak. Model ini membantu merancang evaluasi, menata sistem pengukuran, serta menjelaskan mekanisme perubahan (CDC, 2024; Gugerty, 2023).

### 3. **Identifikasi Indikator & Metrik:**

Tentukan indikator kuantitatif dan kualitatif untuk setiap level—outputs, outcomes, dan impacts—sesuai logic model. Indikator harus spesifik, terukur, valid, dan relevan, serta mencerminkan perubahan yang diharapkan. Gunakan beberapa indikator per outcome untuk gambaran menyeluruh (CDC, 2025; Cedefop, 2025).

### 4. **Kumpulkan Data Baseline:**

Mengumpulkan data baseline berarti mengukur kondisi sebelum intervensi dimulai—idealnya dalam periode stabil—sebagai acuan perbandingan. Data ini penting untuk memastikan bahwa perubahan setelah intervensi benar-benar disebabkan oleh intervensi, bukan oleh variabel lain (Cambridge Media Journals, 2025; Wisdomlib, 2025).

### 5. **Kumpulkan Data Selama & Setelah Intervensi:**

Mengumpulkan data selama dan setelah intervensi melibatkan penggunaan metode beragam seperti survei, wawancara, observasi partisipatif, dan analisis data sekunder. Strategi ini memungkinkan triangulasi dan umpan balik real-time, yang membantu menilai

kemajuan, menyesuaikan pelaksanaan, dan memahami hasil secara komprehensif (NSVRC, 2025; SpringerLink, 2024).

6. **Analisis Data:**

Mengolah data bertujuan mengidentifikasi perubahan yang terjadi dengan mempertimbangkan atribusi—untuk memastikan perubahan disebabkan intervensi—diskon waktu (misalnya present value), serta mendeteksi dampak tidak diinginkan. Evaluasi semacam ini meningkatkan validitas dan etika program melalui pemahaman menyeluruh terhadap hasil yang diharapkan maupun tak terduga (Michel & Schneider, 2025; BetterEvaluation, 2025).

7. **Laporkan & Komunikasikan Hasil:**

Menyampaikan hasil evaluasi kepada pemangku kepentingan harus memadukan narasi yang kuat dan data visual yang jelas. Gunakan storytelling berbasis data untuk menarik perhatian dan membangun keterlibatan emosional serta intelektual. Hal ini memperkuat pemahaman, kredibilitas, dan kemungkinan pengambilan tindakan (SurveyCTO, 2024; Health Data Science, 2022).

8. **Gunakan Hasil untuk Pembelajaran & Peningkatan:**

Hasil evaluasi harus diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis dan operasional untuk mendorong perbaikan berkelanjutan. Temuan tersebut digunakan untuk menyempurnakan desain program, memperkuat pengambilan keputusan, dan menyesuaikan kegiatan agar dampak semakin optimal (CDC, 2025; Meera, Universitas Michigan, 2025).

<b>Bentuk Pembelajaran</b>	: Ceramah, workshop SROI/TOC sederhana, latihan membuat logic model.
<b>Waktu</b>	: 150 menit
<b>Pengalaman Belajar Mahasiswa</b>	: Mendesain logic model untuk ide sociopreneurship mereka.
<b>Kriteria Penilaian dan Indikator</b>	: Ketepatan desain logic model, pemahaman kerangka evaluasi.
<b>Bobot Nilai</b>	: 5%

## Aktivitas Pembelajaran (Minggu ke-9)

### 1. Sesi Ceramah dan Diskusi (60 menit)

- a. Dosen memaparkan materi tentang Logic Model, Theory of Change, dan SROI.
- b. Sesi tanya jawab untuk memastikan pemahaman konsep dasar dan perbedaan antar kerangka.

### 2. Kuis Singkat (15 menit)

#### Soal Kuis:

- a. Jelaskan perbedaan mendasar antara Logic Model dan Theory of Change.
- b. Sebutkan dan jelaskan secara singkat empat elemen utama dalam Logic Model.
- c. Mengapa SROI penting dalam konteks sociopreneurship, dan bagaimana SROI Ratio (misalnya 3:1) diinterpretasikan?
- d. Sebutkan minimal tiga prinsip utama dari Social Return on Investment (SROI).
- e. Dalam langkah-langkah evaluasi dampak sosial, mengapa “Pengumpulan Data Baseline” itu krusial?

### 3. Studi Kasus Individu: Mendesain Logic Model (30 menit)

#### Studi Kasus:

“Gerakan Bank Sampah Digital” adalah sebuah inisiatif sociopreneurship yang menciptakan platform aplikasi mobile untuk memudahkan masyarakat menabung sampah anorganik yang bisa didaur ulang. Sampah dijemput oleh relawan atau mitra pengepul, dan hasilnya (uang atau poin) bisa ditukarkan dengan kebutuhan pokok atau pulsa. Tujuannya adalah mengurangi sampah, meningkatkan pendapatan masyarakat kecil, dan menumbuhkan kesadaran lingkungan.

#### Tugas Individu:

- Berdasarkan deskripsi “Gerakan Bank Sampah Digital” di atas, buatlah Logic Model sederhana yang menggambarkan

bagaimana inisiatif ini diharapkan bekerja untuk menciptakan dampak.

- Identifikasi minimal:
  - 2 *Inputs* (Sumber Daya)
  - 3 *Activities* (Aktivitas)
  - 3 *Outputs* (Keluaran)
  - 2 *Short-Term Outcomes* (Hasil Jangka Pendek)
  - 2 *Medium-Term Outcomes* (Hasil Jangka Menengah)
  - 1 *Impact* (Dampak Jangka Panjang)
- 4. **Diskusi Kelompok: Mengembangkan Theory of Change (45 menit)**

Mahasiswa kembali ke kelompok yang sama dengan proyek akhir rencana bisnis sosial.

**Tugas Kelompok:**

- a. Ambil Logic Model yang telah dikembangkan di minggu sebelumnya atau sebagai bagian dari proyek akhir kelompok Anda.
- b. Berdasarkan Logic Model tersebut, kembangkan **Theory of Change** singkat untuk ide sociopreneurship kelompok Anda. Fokuslah pada aspek “bagaimana” dan “mengapa” perubahan diharapkan terjadi.
- c. Identifikasi minimal 2 **asumsi kritis** (kondisi eksternal yang harus benar agar program berhasil) yang mendasari jalur perubahan Anda.
- d. Identifikasi minimal 1 **prasyarat** (apa yang harus sudah ada) agar intervensi Anda dapat dimulai.
- e. Setiap kelompok akan mempresentasikan Theory of Change (termasuk asumsi dan prasyarat) mereka secara singkat (5-7 menit).

**Kriteria Penilaian Kelompok:**

- a. Keterhubungan logis antara Logic Model dan Theory of Change.
- b. Kejelasan narasi “bagaimana dan mengapa” perubahan.
- c. Relevansi dan kedalaman identifikasi asumsi kritis dan prasyarat.





# BAB 9

## PENGELOLAAN TIM DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI SOSIAL

**Minggu ke-10: Pengelolaan Tim dan Pengembangan Organisasi Sosial**

### **A. Pendahuluan**

Dalam sociopreneurship, tim merupakan tulang punggung keberhasilan organisasi. Tidak seperti bisnis konvensional, social enterprise biasanya mengandalkan perpaduan staf berbayar, relawan, dan pemangku kepentingan lain yang memiliki motivasi serta latar belakang yang beragam. Oleh karena itu, pengelolaan tim yang efektif—termasuk membangun kepercayaan, komunikasi terbuka, dan penguatan visi serta nilai sosial—menjadi sangat penting demi mencapai dampak yang berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan (Widyastuti & Nurhadi, 2024; Long & Wu, 2023).

### **B. Capaian Pembelajaran (Sub CP–MK yang Relevan)**

- Mampu mengelola dan mengembangkan tim social enterprise.
- Mampu mengidentifikasi tantangan dan etika dalam sociopreneurship (khususnya terkait manajemen tim).

## C. Materi Pembelajaran

### 1. Kepemimpinan dalam Social Enterprise

#### a. Definisi dan Karakteristik:

Kepemimpinan berbasis nilai (*values-based leadership*) menekankan integritas, tujuan bersama, dan penerapan nilai-nilai moral sebagai fondasi tindakan (Oladimeji et al., 2022). Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) menginspirasi dan memotivasi pengikut melalui visi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass, 1985; Wikipedia, 2025). Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) menempatkan kebutuhan pengikut di depan, mendorong pertumbuhan pribadi, kolaborasi, dan pemberdayaan (Greenleaf, 1977; Wikipedia, 2025).

#### b. Peran Pemimpin Sosial:

Peran pemimpin sosial sangat penting dalam menciptakan perubahan berkelanjutan. Mereka tidak hanya memotivasi individu dengan tujuan sosial, tetapi juga membangun visi bersama yang inspiratif. Selain itu, pemimpin sosial memfasilitasi kolaborasi lintas sektor, menjaga integritas misi organisasi, dan menjadi agen perubahan dengan mendorong inovasi serta adaptasi untuk mencapai dampak sosial yang lebih luas (Almandoz & Lee, 2022; de Bell & Bakker, 2025).

#### c. Tantangan Unik:

Pemimpin sociopreneur menghadapi tantangan unik, seperti mengelola harapan beragam dari staf, relawan, dan pemangku kepentingan, serta menjaga keseimbangan antara pencapaian dampak sosial dan keberlanjutan finansial. Selain itu, mereka harus mampu mengatasi potensi kelelahan (*burnout*) tim akibat tuntutan emosional dan operasional yang tinggi dalam lingkungan kerja yang dinamis dan sering kali penuh ketidakpastian (Sundararajan et al., 2024; Phillips & Johnson, 2023).

## 2. Manajemen Relawan

### a. Pentingnya Relawan:

Relawan merupakan sumber daya yang tak ternilai bagi social enterprise karena mereka tidak hanya menyediakan tenaga kerja, tetapi juga keahlian, advokasi, dan legitimasi sosial. Keterlibatan relawan mendorong pertumbuhan organisasi, memperluas jaringan, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap misi sosial yang dijalankan. Peran relawan juga dapat meningkatkan efisiensi dan inovasi dalam pelaksanaan program (Boezeman & Ellemers, 2024; Cnaan et al., 2023).

### b. Siklus Manajemen Relawan:

#### 1) Rekrutmen:

Proses rekrutmen relawan yang efektif dimulai dengan menarik individu yang selaras dengan misi dan nilai organisasi. Strategi yang digunakan meliputi komunikasi yang jelas tentang tujuan sosial, promosi melalui jejaring sosial, dan seleksi berbasis minat serta keahlian. Rekrutmen yang tepat memperkuat komitmen, keterlibatan, dan kohesi tim dalam mencapai dampak sosial yang berkelanjutan (Studer & von Schnurbein, 2023; Loy et al., 2024).

#### 2) Orientasi dan Pelatihan:

Orientasi dan pelatihan merupakan langkah penting untuk membekali relawan dengan pengetahuan, keterampilan, serta pemahaman mendalam tentang budaya dan nilai organisasi. Program pelatihan yang terstruktur meningkatkan kesiapan relawan, memperkuat adaptasi terhadap tugas, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap misi sosial. Langkah ini juga berdampak positif pada retensi dan kinerja relawan secara keseluruhan (Haddad & Sliwka, 2024; Hustinx et al., 2023).

3) **Penempatan:**

Penempatan relawan yang efektif dilakukan dengan mencocokkan minat, keahlian, dan pengalaman relawan dengan kebutuhan spesifik organisasi. Pendekatan ini memastikan relawan dapat memberikan kontribusi optimal, meningkatkan motivasi dan kepuasan, serta memperkuat ketercapaian tujuan organisasi. Penempatan yang tepat juga berdampak pada retensi relawan dan efisiensi operasional (Mesch, 2023; Millette & Gagné, 2024).

4) **Supervisi dan Dukungan:**

Supervisi dan dukungan yang efektif sangat penting untuk menjaga keterlibatan serta memastikan pengalaman relawan yang positif. Melalui bimbingan berkelanjutan, umpan balik yang konstruktif, dan perhatian terhadap kebutuhan individu, organisasi mampu meningkatkan kinerja relawan, memperkuat loyalitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif (Hager & Brudney, 2024; Hyde & Knowles, 2023).

5) **Pengakuan dan Apresiasi:**

Pengakuan dan apresiasi terhadap kontribusi relawan—baik melalui penghargaan formal maupun ungkapan terima kasih personal—terbukti meningkatkan retensi dan motivasi. Rasa dihargai secara sosial memperkuat keterikatan emosional dan kesejahteraan relawan, mendorong mereka untuk terus berkontribusi (Tse, 2018; Kazanskaia, 2025).

6) **Evaluasi:**

Evaluasi program relawan—melalui pengukuran retensi, kepuasan, dan dampak komunitas—penting untuk menilai efektivitas dan pengaruhnya. Misalnya, AmeriCorps menemukan bahwa 1.900 organisasi meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan jangkauan program melalui evaluasi dan pelatihan (AmeriCorps, 2024). Evaluasi sistematis

seperti ini memperkuat perencanaan dan pengembangan program relawan.

c. **Tantangan Manajemen Relawan:**

Manajemen relawan menghadapi tantangan seperti keterikatan yang fluktuatif, kebutuhan motivasi berbeda dibanding staf berbayar, serta menjaga kualitas kerja. Misalnya, kepemimpinan yang buruk, komunikasi tidak efektif, dan tuntutan tinggi dengan sumber daya terbatas sering menyebabkan turnover sukarelawan (Holtrop et al., 2024).

3. **Membangun Budaya Organisasi Berbasis Nilai**

a. **Definisi Budaya Organisasi Sosial:**

Budaya organisasi sosial adalah seperangkat nilai, kepercayaan, norma, dan praktik bersama yang membentuk cara kerja dan interaksi dalam social enterprise, dengan penekanan kuat pada misi sosial. Budaya semacam ini mencerminkan orientasi ganda antara tujuan sosial dan operasional (Yaari, Blit-Cohen, & Savaya, 2019).

b. **Pentingnya Budaya Berbasis Nilai:**

Budaya berbasis nilai memperkuat misi organisasi, meningkatkan kohesi tim, menarik serta mempertahankan talenta yang termotivasi secara sosial, dan memandu pengambilan keputusan yang konsisten dengan tujuan sosial. Nilai-nilai yang tertanam mendukung orientasi kolektif dan praktik kolaboratif dalam social enterprise (Jaganjac et al., 2024; Brownell et al., 2025).

c. **Elemen Kunci:**

Elemen kunci budaya organisasi mencakup transparansi, kolaborasi, empati, inovasi, akuntabilitas terhadap dampak, dan integritas. Transparansi membangun kepercayaan, kolaborasi dan empati memperkuat hubungan tim, inovasi mendorong adaptasi, sedangkan akuntabilitas dan integritas menjamin keputusan dan tindakan yang bertanggung jawab (Hall, 2024; MyCulture, 2025).

d. **Menciptakan dan Mempertahankan Budaya:**

Menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi memerlukan komunikasi yang konsisten, kepemimpinan yang menjadi teladan, ritual dan narasi organisasi, serta sistem penghargaan yang selaras dengan nilai. Praktik ini memperkuat keterikatan emosional dan memastikan nilai hidup dalam setiap tindakan (Thrive 2025; LeaderFactor, 2025).

4. **Strategi Pengembangan Kapasitas Tim**

a. **Identifikasi Kebutuhan:**

Analisis kesenjangan keterampilan (skill gap analysis) untuk staf dan relawan melibatkan identifikasi perbedaan antara kompetensi yang dimiliki dan yang dibutuhkan, kemudian memprioritaskan kebutuhan pelatihan. Pendekatan ini penting untuk mendukung pengembangan kapasitas dan efektivitas operasional secara strategis (AG5, 2025; SHRM, 2025).

b. **Metode Pengembangan:**

1) **Pelatihan dan Workshop:**

Pelatihan dan workshop—baik internal maupun eksternal—dirancang sesuai kebutuhan spesifik seperti fundraising, pengukuran dampak, dan pemasaran digital. Program ini memperkuat kompetensi staf dan relawan, meningkatkan efektivitas operasional, serta memperluas jangkauan sosial enterprise melalui pendekatan praktis dan relevan (Nonprofit Tech for Good, 2025; Cultivate Training, 2025).

2) **Mentoring dan Coaching:**

Mentoring dan coaching melibatkan pendampingan oleh individu yang lebih berpengalaman untuk mengembangkan kapasitas staf dan relawan. Mentoring sukarela sering digunakan dalam sektor sosial sebagai alat pengembangan keterampilan, sementara coaching bersifat lebih formal dan profesional (Adams, 2025). Pendekatan ini meningkatkan efektivitas dan kualitas kontribusi sukarelawan.

3) **Rotasi Tugas:**

Rotasi tugas memberikan pengalaman baru yang memperluas perspektif dan keterampilan staf maupun relawan. Dengan berpindah ke berbagai peran, individu mengembangkan fleksibilitas, adaptasi lintas fungsi, dan pemahaman holistik terhadap organisasi—sejalan dengan temuan bahwa job rotation meningkatkan keterampilan multi-skill dan fleksibilitas operasional (Dealls, 2025; SHRM, 2024).

4) **Pembelajaran Mandiri:**

Pembelajaran mandiri mendorong inisiatif anggota tim untuk belajar melalui kursus online, buku, atau seminar. Fleksibilitas akses dan relevansi materi memperkuat kemandirian, meningkatkan motivasi, dan memperkaya kompetensi profesional secara berkelanjutan.

5) **Komunitas Praktisi:**

Membangun atau bergabung dengan komunitas praktisi—seperti jaringan social entrepreneur—memungkinkan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya. Jaringan semacam ini memperluas peluang kolaborasi, memperkuat pembelajaran sosial, dan meningkatkan inovasi serta dampak sosial (Wasim et al., 2024; EDC Paris Business School, 2025).

c. **Manfaat:**

Manfaat mencakup peningkatan efektivitas individu dan tim, peningkatan inovasi, retensi staf yang lebih baik, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Budaya yang sehat mendorong produktivitas hingga 17%, mengurangi turnover hingga 51%, dan memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan (HR Collaboration Group, 2025).

## D. Metode Pembelajaran

- Ceramah interaktif
- Diskusi kelompok (analisis studi kasus)
- Role-play (simulasi skenario kepemimpinan/manajemen relawan)

### Kuis (Pilihan Ganda & Esai Singkat)

**Waktu:** 20 menit

**Petunjuk:** Pilih jawaban yang paling tepat untuk soal pilihan ganda, dan jawab esai singkat dengan jelas.

#### Bagian A: Pilihan Ganda

1. Gaya kepemimpinan yang berfokus pada melayani orang lain dan prioritas kebutuhan tim serta penerima manfaat disebut:
  - a. Kepemimpinan Otokratis
  - b. Kepemimpinan Transaksional
  - c. Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)
  - d. Kepemimpinan Laissez-faire
2. Manakah dari berikut ini yang *bukan* merupakan tahapan penting dalam siklus manajemen relawan?
  - a. Rekrutmen
  - b. Orientasi dan Pelatihan
  - c. Pengambilan Keputusan Strategis Organisasi
  - d. Pengakuan dan Apresiasi
3. Mengapa membangun budaya organisasi berbasis nilai sangat penting bagi social enterprise?
  - a. Untuk memastikan keuntungan finansial yang maksimal.
  - b. Untuk menarik investor yang mencari ROI tinggi.
  - c. Untuk memperkuat misi sosial, meningkatkan kohesi tim, dan memandu pengambilan keputusan yang selaras dengan nilai.
  - d. Untuk meminimalkan keterlibatan relawan.

4. Salah satu tantangan unik dalam kepemimpinan social enterprise adalah:
  - a. Ketidadaan tujuan yang jelas.
  - b. Mengelola harapan yang beragam dari staf, relawan, dan pemangku kepentingan.
  - c. Fokus tunggal pada maksimalisasi laba.
  - d. Tidak adanya persaingan pasar.
5. Strategi pengembangan kapasitas tim yang melibatkan pendampingan oleh individu yang lebih berpengalaman disebut:
  - a. Rotasi Tugas
  - b. Mentoring dan Coaching
  - c. Pelatihan Bersertifikat
  - d. Pembelajaran Otodidak

**Bagian B: Esai Singkat**

1. Jelaskan setidaknya dua perbedaan kunci antara manajemen tim dalam social enterprise dan perusahaan bisnis konvensional.
2. Bagaimana seorang pemimpin social enterprise dapat memastikan bahwa nilai-nilai inti organisasi terinternalisasi dengan baik dalam budaya tim? Berikan dua contoh praktis.

## **Studi Kasus: “EcoHarapan: Menjaga Lingkungan, Memberdayakan Masyarakat”**

### **Latar Belakang:**

EcoHarapan adalah social enterprise yang didirikan oleh Sarah, seorang aktivis lingkungan yang bersemangat. Misinya adalah mengurangi sampah plastik di pesisir pantai dan memberdayakan masyarakat lokal, terutama ibu-ibu rumah tangga, untuk mengolah sampah menjadi produk bernilai ekonomi. EcoHarapan beroperasi di sebuah desa nelayan yang memiliki masalah sampah plastik parah.

Tim inti EcoHarapan terdiri dari Sarah (Direktur), seorang Koordinator Lapangan (staf berbayar), dan sekitar 20 relawan lokal yang membantu dalam pengumpulan sampah, proses daur ulang awal, serta pelatihan masyarakat. Mayoritas relawan adalah pemuda dan ibu-ibu yang ingin melihat perubahan di desa mereka, namun mereka tidak selalu memiliki pengalaman atau keterampilan yang relevan.

### **Tantangan:**

1. **Motivasi Relawan:** Meskipun relawan sangat antusias di awal, Sarah mulai menyadari adanya fluktuasi komitmen. Beberapa relawan sering absen atau tidak menyelesaikan tugas. Motivasi mereka cenderung berbasis emosi dan belum diimbangi dengan struktur kerja yang jelas.
2. **Kesenjangan Keterampilan:** Para relawan memiliki niat baik, tetapi banyak yang kurang dalam keterampilan dasar manajemen proyek, pemasaran produk daur ulang, atau bahkan pencatatan sederhana. Ini menghambat efisiensi operasional EcoHarapan.
3. **Pengembangan Kepemimpinan:** Sarah merasa kewalahan. Ia kesulitan mendelegasikan tugas dan mengembangkan kepemimpinan di antara staf atau relawan kunci. Staf Koordinator Lapangan juga memerlukan bimbingan lebih lanjut untuk memimpin tim relawan secara efektif.
4. **Budaya Organisasi:** EcoHarapan belum memiliki budaya organisasi yang terdefinisi dengan jelas selain “semangat lingkungan.” Sarah

khawatir jika tanpa budaya yang kuat, visi dan nilai akan mudah luntur seiring bertambahnya anggota tim.

**Pertanyaan Diskusi Kasus:**

1. Jika Anda adalah konsultan yang diundang oleh Sarah, langkah awal apa yang akan Anda rekomendasikan untuk mengatasi masalah fluktuasi motivasi relawan?
2. Bagaimana EcoHarapan dapat merancang program pengembangan kapasitas tim yang efektif untuk mengatasi kesenjangan keterampilan di antara relawan dan staf? Sebutkan minimal tiga metode spesifik.
3. Apa saja karakteristik kepemimpinan yang perlu dikembangkan oleh Sarah dan Koordinator Lapangan agar dapat memberdayakan tim mereka lebih baik? Berikan contoh bagaimana mereka bisa menerapkannya.
4. Usulkan strategi konkret untuk membangun dan mempertahankan budaya organisasi berbasis nilai di EcoHarapan.

## **Tugas Individu: “Profil Pemimpin Sosial Inspiratif”**

**Tujuan:** Menganalisis karakteristik kepemimpinan seorang social entrepreneur yang berhasil dan mengidentifikasi bagaimana ia membangun serta mengelola timnya.

### **Instruksi:**

1. Pilih satu social entrepreneur (individu) dari Indonesia atau global yang Anda anggap inspiratif. Contoh: Tri Mumpuni (Indonesia), Muhammad Yunus (Grameen Bank), Blake Mycoskie (TOMS Shoes), atau individu lain yang relevan.
2. Lakukan riset mendalam tentang individu tersebut, fokus pada:
  - a. **Visi dan Misi:** Apa yang menjadi pendorong utama mereka?
  - b. **Gaya Kepemimpinan:** Bagaimana mereka memimpin timnya? Apakah mereka menunjukkan ciri kepemimpinan melayani, transformasional, atau lainnya? Berikan contoh konkret.
  - c. **Manajemen Tim dan Relawan:** Bagaimana mereka melibatkan dan memotivasi timnya, termasuk relawan (jika ada)? Apa strategi yang mereka gunakan?
  - d. **Pembentukan Budaya Organisasi:** Apakah ada nilai-nilai inti yang terlihat dalam organisasi mereka? Bagaimana nilai-nilai ini diinternalisasi?
  - e. **Tantangan yang Dihadapi:** Apa saja hambatan dalam pengelolaan tim atau pengembangan organisasi yang pernah mereka alami dan bagaimana mereka mengatasinya?
3. Buatlah profil tertulis (maksimal 750 kata) yang merangkum temuan Anda. Sertakan refleksi pribadi tentang pelajaran apa yang bisa Anda ambil dari kepemimpinan individu tersebut untuk diterapkan dalam konteks sociopreneurship.

**Format:** Esai naratif.

**Batas Waktu:** Minggu ke-11.

## **Tugas Kelompok: “Rancangan Strategi Pengelolaan Tim untuk Ide Social Enterprise Anda”**

**Tujuan:** Mengembangkan strategi pengelolaan tim, termasuk manajemen relawan, pengembangan kapasitas, dan pembentukan budaya organisasi, untuk ide social enterprise yang telah Anda kembangkan pada tugas sebelumnya (BMC).

### **Instruksi:**

1. **Gunakan ide social enterprise yang telah dikembangkan oleh kelompok Anda.**
2. **Buatlah dokumen “Strategi Pengelolaan Tim dan Pengembangan Organisasi Sosial” yang mencakup poin-poin berikut:**
  - a. **Struktur Tim Awal:**
    - 1) Identifikasi peran-peran kunci yang dibutuhkan untuk menjalankan social enterprise Anda (misal: Direktur Program, Koordinator Lapangan, Pemasaran, Keuangan).
    - 2) Tentukan apakah peran tersebut akan diisi oleh staf berbayar, relawan, atau keduanya.
    - 3) Gambarlah bagan organisasi sederhana.
  - b. **Profil Pemimpin:**
    - 1) Jelaskan karakteristik kepemimpinan yang Anda harapkan dari direktur atau manajer utama social enterprise Anda. Gaya kepemimpinan apa yang paling sesuai?
  - c. **Strategi Manajemen Relawan (Jika Relevan):**
    - 1) Identifikasi jenis relawan yang Anda butuhkan dan mengapa.
    - 2) Rancang singkat proses rekrutmen dan orientasi relawan.
    - 3) Bagaimana Anda akan memotivasi dan menghargai kontribusi mereka secara berkelanjutan?
  - d. **Nilai Inti dan Budaya Organisasi:**
    - 1) Definisikan 3-5 nilai inti yang akan menjadi fondasi budaya social enterprise Anda (misal: Transparansi, Inovasi, Kolaborasi, Empati, Akuntabilitas Dampak).

- 2) Jelaskan bagaimana nilai-nilai ini akan dikomunikasikan dan diinternalisasi dalam kegiatan sehari-hari (misal: melalui rapat tim, storytelling, contoh dari pimpinan).
- e. **Rencana Pengembangan Kapasitas Tim:**
- 1) Identifikasi minimal tiga kebutuhan pengembangan keterampilan yang mungkin muncul di tim Anda (misal: fundraising, digital marketing, pengukuran dampak, manajemen komunitas).
  - 2) Usulkan metode pengembangan kapasitas yang sesuai untuk setiap kebutuhan (misal: workshop, mentoring, pelatihan online).
3. **Presentasikan rancangan Anda di kelas.**
- Format:** Dokumen tertulis (maksimal 5 halaman) dan presentasi singkat (10-15 menit).
- Batas Waktu:** Presentasi pada Minggu ke-14 (sebagai bagian dari Presentasi Rencana Bisnis Sosial).



# BAB 10

## TANTANGAN DAN ETIKA DALAM SOCIOPRENEURSHIP

Minggu ke-11: Tantangan dan Etika dalam Sociopreneurship

### A. Pendahuluan

Sociopreneurship menawarkan pendekatan inovatif dalam mengatasi masalah sosial dan lingkungan dengan menggabungkan tujuan sosial dan ekonomi dalam satu model bisnis. Namun, perjalanan seorang social entrepreneur penuh tantangan unik seperti ketidakpastian pendanaan, tekanan untuk menghasilkan dampak berkelanjutan, dan kebutuhan menyeimbangkan kepentingan pemangku kepentingan yang beragam. Selain itu, mereka juga dihadapkan pada dilema etika, seperti risiko pergeseran misi (mission drift) dan tuntutan transparansi serta akuntabilitas yang tinggi. Memahami kompleksitas tantangan dan etika ini sangat penting agar social enterprise tetap tangguh dan bertanggung jawab (Paswan, 2025; Ćwiklicki et al., 2025).

## **B. Capaian Pembelajaran (Sub CP–MK yang Relevan)**

- Mampu mengidentifikasi tantangan dan etika dalam sociopreneurship.
- Mampu menganalisis studi kasus dilema etika dalam social enterprise.
- Mampu mengelola dan mengembangkan tim social enterprise (kaitannya dengan menjaga misi dan etika).

## **C. Materi Pembelajaran**

### **1. Isu Keberlanjutan dalam Sociopreneurship**

#### **a. Keberlanjutan Finansial:**

##### **1) Ketergantungan pada Hibah:**

Ketergantungan berlebihan social enterprise terhadap hibah dapat menyebabkan kerentanan finansial ketika sumber dana ini habis. Ketika hibah tidak diperbarui atau dihentikan, organisasi sering kesulitan melanjutkan program, mengancam keberlanjutan operasional dan misi sosial mereka (Magic Lamp Consulting, 2024).

##### **2) Pendanaan Campuran (Hybrid Funding):**

Mengelola pendanaan campuran—meliputi penjualan produk/jasa, donasi, dan investasi berdampak—menciptakan tantangan karena masing-masing memiliki ekspektasi dan persyaratan berbeda. Perbedaan logika antara tujuan sosial dan finansial dapat menimbulkan ketegangan operasional, kompleksitas tata kelola, dan kesulitan dalam menyelaraskan berbagai sumber pendanaan (FasterCapital, 2025; LinkedIn, 2025).

##### **3) Kesulitan Menarik Investor:**

Menarik investor dampak seringkali menantang karena mereka mengharapkan “pengembalian ganda”—baik finansial maupun sosial. Sulit mengukur dan meyakinkan mereka akan capaian sosial secara objektif, mengingat

keragaman metrik, risiko bias, dan kompleksitas verifikasi kinerja sosial (GIIN, 2024; Financier Worldwide, 2025).

4) **Penetapan Harga (Pricing):**

Menetapkan harga produk atau jasa agar terjangkau oleh penerima manfaat namun tetap menutup biaya operasional dan menghasilkan surplus merupakan tantangan utama. Hal ini memerlukan strategi penetapan harga berbasis nilai dan analisis biaya menyeluruh untuk menyeimbangkan aksesibilitas dan keberlanjutan finansial (The School for Social Entrepreneurs, 2025).

b. **Keberlanjutan Sosial (Dampak):**

1) **Mengukur Dampak Sejati:**

Mengukur dampak sosial sejati merupakan tantangan signifikan karena sulit mendefinisikan indikator yang valid, standar yang konsisten, serta menilai hasil jangka panjang dan atribusi penyebab. Kompleksitas isu sosial, keterbatasan sumber daya, dan subjektivitas data memperumit upaya pengukuran yang akurat (Ćwiklicki et al., 2025; Sustainability-Directory, 2025).

2) **Mission Drift:**

Pergeseran fokus dari tujuan sosial ke tujuan finansial—atau sebaliknya—disebabkan oleh tekanan pasar atau tantangan operasional. Fenomena ini, dikenal sebagai mission drift, merupakan salah satu tantangan terbesar dalam keberlanjutan social enterprise karena melemahkan misi inti organisasi (Golbspan, Petrini, & Aguilar Delgado, 2023; Ometto et al., 2024).

3) **Keterlibatan Pemangku Kepentingan:**

Memastikan keterlibatan penerima manfaat dalam perancangan solusi dan operasional merupakan tantangan penting. Keterlibatan ini memerlukan struktur partisipatif yang memungkinkan suara mereka didengar, meningkatkan

legitimasi, relevansi, dan efektivitas intervensi sosial (Larner & Mason, 2014; Weerakoon & McMurray, 2024).

## 2. **Mission Drift**

### a. **Definisi:**

Mission drift adalah fenomena di mana social enterprise kehilangan fokus pada misi sosial intinya dan lebih condong ke tujuan komersial — atau sebaliknya — karena tekanan eksternal atau internal. Pergeseran ini mengganggu keseimbangan antara nilai sosial dan keberlanjutan finansial, mengancam identitas dan efektivitas organisasi (Bruder, 2025; Cornforth, 2014).

### b. **Penyebab:**

- 1) Tekanan untuk mencapai keberlanjutan finansial.
- 2) Godaan pasar yang menjanjikan keuntungan lebih tinggi.
- 3) Perubahan kepemimpinan atau strategi.
- 4) Kesulitan dalam menyeimbangkan dua tujuan (sosial dan ekonomi).

### c. **Konsekuensi:**

Mission drift dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan dari pemangku kepentingan, penurunan dampak sosial, dan demotivasi tim. Pergeseran fokus ini melemahkan legitimasi organisasi, mengurangi efektivitas intervensi sosial, serta menurunkan semangat dan komitmen staf (Ometto et al., 2024; Cornforth, 2014).

### d. **Mitigasi:**

Mengatasi mission drift membutuhkan tata kelola yang kuat, pengukuran dampak yang jelas, komunikasi misi yang konsisten, dan kepemimpinan yang teguh berpegang pada nilai. Struktur pengawasan, pelaporan transparan, budaya organisasi yang misi-driven, serta pemimpin yang menjadi teladan nilai menjadi kunci mitigasi (Super Business Manager, 2025; Kurland, 2022).

### 3. Scalability (Peningkatan Skala Dampak)

#### a. Definisi:

Scalability adalah kemampuan social enterprise untuk memperluas jangkauan dan kedalaman dampaknya—melalui replikasi model, pertumbuhan organik, atau penyebaran ide—dengan mempertahankan efektivitas dan efisiensi. Hal ini memungkinkan organisasi mencapai perubahan sosial yang lebih luas dan berkelanjutan (Islam, 2020; ESSEC, 2025).

#### b. Tantangan:

##### 1) Model Bisnis yang Tidak Tepat Skala:

Beberapa model bisnis social enterprise tidak tepat skala karena sangat tergantung pada konteks lokal dan sumber daya terbatas. Ketergantungan ini menghambat replikasi dan ekspansi, karena perbedaan budaya, infrastruktur, dan kapasitas lokal memerlukan adaptasi model yang rumit (Desa & Koch, 2014; Corner & Kearins, 2018).

##### 2) Ketersediaan Sumber Daya:

Ketersediaan sumber daya—manusia, finansial, dan infrastruktur—merupakan elemen penting untuk mendukung pertumbuhan skala social enterprise. Keterbatasan dalam pelatihan SDM, modal, serta akses infrastruktur dapat menghambat kemampuan untuk bereplikasi atau memperluas jangkauan dampak (Miller Center, 2024; Fiveable, 2025).

##### 3) Menjaga Kualitas Dampak:

Saat social enterprise berkembang ke skala lebih besar, menjaga kualitas intervensi dan konsistensi dampak menjadi tantangan signifikan. Perlu sistem pengawasan ketat, pelatihan berkelanjutan, dan mekanisme evaluasi untuk memastikan standar kualitas tetap terjaga, meskipun jangkauan layanan meluas (FasterCapital, 2025; PubMed, 2023).

4) **Adaptasi Lokal:**

Saat social enterprise berkembang ke skala lebih besar, menjaga kualitas intervensi dan konsistensi dampak menjadi tantangan signifikan. Perlu sistem pengawasan ketat, pelatihan berkelanjutan, dan mekanisme evaluasi untuk memastikan standar kualitas tetap terjaga, meskipun jangkauan layanan meluas (FasterCapital, 2025; PubMed, 2023).

5) **Kompleksitas Organisasi:**

Dalam skala organisasi yang lebih besar, struktur manajemen, komunikasi, dan koordinasi menjadi lebih kompleks. Adanya berbagai logika organisasi, hirarki, dan jaringan internal memperumit alur informasi dan pengambilan keputusan, sehingga menuntut formalitas dan mekanisme pengawasan yang lebih kuat (Shepherd & Patzelt, 2022; Wikipedia, 2025).

4. **Persaingan**

a. **Persaingan dari Sektor Komersial:**

Persaingan dari sektor komersial mengancam social enterprise karena bisnis tradisional sering menawarkan produk atau jasa serupa dengan harga lebih rendah atau skala lebih besar, tanpa beban misi sosial. Hal ini dapat mengikis pangsa pasar, menekan margin, dan mereduksi daya saing organisasi berdampak sosial (Laws Learned, 2025; Hidayat Rizvi, 2023).

b. **Persaingan dari Sektor Nirlaba:**

Persaingan dari sektor nirlaba muncul ketika organisasi nonprofit menyediakan layanan gratis atau bersubsidi—sering kali didukung oleh donatur besar—yang dapat mengurangi daya tarik social enterprise. Hal ini menekan kemampuan mereka menarik pelanggan dan membiayai model yang berkelanjutan secara mandiri (Laws Learned, 2025; Reilly, 2016).

c. **Persaingan dalam Mendapatkan Dana:**

Persaingan dalam mendapatkan dana—hibah, donasi, atau investasi berdampak—dengan organisasi sosial lainnya sangat ketat. Banyak social enterprise berlomba dalam jumlah terbatas sumber daya, menghadapi tantangan untuk menonjol dan memenuhi kriteria seleksi spesifik, sehingga sulit mengamankan pendanaan yang diperlukan (Incubatories, 2025; Wikipedia, 2025).

d. **Diferensiasi:**

Diferensiasi sangat penting bagi social enterprise untuk mengkomunikasikan proposisi nilai unik—mengapa mereka lebih bertanggung jawab, efektif, dan berkelanjutan dibanding pesaing. Komunikasi yang jelas mengenai keunggulan sosial dan finansial memperkuat daya saing dan kepercayaan stakeholder (The Social Enterprise Institute, 2025; De Cuyper, 2024).

5. **Isu Etika dalam Operasi Social Enterprise**

a. **Pemanfaatan Penerima Manfaat:**

- 1) Apakah social enterprise benar-benar memberdayakan atau malah mengeksploitasi kerentanan penerima manfaat untuk menciptakan cerita inspiratif atau menarik dana?
- 2) Risiko "voluntourism" (pariwisata relawan) yang kurang etis.

b. **Transparansi dan Akuntabilitas:**

- 1) Seberapa transparan social enterprise dalam melaporkan keuangan dan dampak sosialnya kepada pemangku kepentingan?
- 2) Apakah data dampak dimanipulasi untuk menarik pendanaan?

c. **Penetapan Harga yang Adil:**

Penetapan harga yang adil penting agar produk atau layanan bagi penerima manfaat benar-benar terjangkau dan tidak membebani mereka dengan biaya tambahan untuk "dampak sosial". Price

fairness secara signifikan meningkatkan kepuasan pelanggan dan persepsi keadilan, sehingga harga harus mencerminkan nilai ekonomi nyata tanpa markup sosial yang berlebihan (Wulandari & Amaliyah, 2024).

d. **Gaji dan Kompensasi:**

Menyeimbangkan gaji kompetitif untuk staf dengan prinsip kesetaraan dan misi sosial—seperti pengentasan kemiskinan—membutuhkan struktur kompensasi yang adil dan transparan. Organisasi sosial harus melakukan benchmarking eksternal dan evaluasi internal supaya gaji mencerminkan kontribusi nyata tanpa merusak tujuan sosial (HRforecast, 2025; Desiawandini & Fuadi, 2018).

e. **Dampak Tak Terduga (Unintended Consequences):**

- 1) Apakah solusi yang ditawarkan menciptakan masalah baru atau mengganggu ekosistem sosial/ekonomi yang sudah ada?
- 2) Contoh: Sumbangan pakaian bekas yang merugikan produsen tekstil lokal.

f. **Keentingan Konflik:**

Ketika anggota tim atau dewan memiliki kepentingan pribadi dalam keputusan bisnis atau kebijakan, perlu adanya kebijakan konflik kepentingan yang kuat. Praktik terbaik meliputi pengungkapan, pencoretan (recusal), dan pembentukan komite khusus untuk menjaga integritas pengambilan keputusan (American Bar Association, 2025; Fung, 2025).

## D. Metode Pembelajaran

- Ceramah interaktif
- Diskusi kelompok (analisis dilema etika)
- Presentasi kelompok (membedah studi kasus nyata)

## Kuis (Pilihan Ganda & Esai Singkat)

**Waktu:** 20 menit

**Petunjuk:** Pilih jawaban yang paling tepat untuk soal pilihan ganda, dan jawab esai singkat dengan jelas.

### Bagian A: Pilihan Ganda

1. Fenomena di mana social enterprise kehilangan fokus pada misi sosial intinya dan lebih condong ke tujuan komersial disebut:
  - a. Financial Sustainability
  - b. Scalability Challenge
  - c. Mission Drift
  - d. Market Competition
2. Manakah dari berikut ini yang merupakan salah satu tantangan keberlanjutan finansial bagi social enterprise?
  - a. Ketersediaan sumber daya manusia yang melimpah.
  - b. Ketergantungan berlebihan pada hibah.
  - c. Mudahnya menarik investor konvensional.
  - d. Ketiadaan persaingan di pasar sosial.
3. Peningkatan skala dampak (scalability) bagi social enterprise seringkali sulit karena:
  - a. Model bisnis sosial selalu mudah direplikasi di mana saja.
  - b. Kualitas dampak selalu terjaga dengan sendirinya saat diperluas.
  - c. Kesulitan dalam menjaga kualitas dampak dan adaptasi lokal di berbagai wilayah.
  - d. Social enterprise tidak pernah menghadapi persaingan.
4. Isu etika "pemanfaatan penerima manfaat" mengacu pada:
  - a. Memastikan penerima manfaat mendapatkan layanan terbaik.
  - b. Risiko mengeksploitasi kerentanan penerima manfaat untuk menarik dana atau promosi.
  - c. Meningkatkan partisipasi penerima manfaat dalam pengambilan keputusan.
  - d. Menyediakan pelatihan keterampilan kepada penerima manfaat.

5. Bagaimana persaingan dari sektor nirlaba dapat menjadi tantangan bagi social enterprise?
  - a. Mereka sering menawarkan produk/jasa yang sama secara gratis atau bersubsidi.
  - b. Mereka memiliki fokus utama pada keuntungan finansial.
  - c. Mereka tidak memiliki tujuan sosial.
  - d. Mereka tidak pernah berinteraksi dengan social enterprise.

**Bagian B: Esai Singkat**

1. Jelaskan mengapa "mission drift" menjadi ancaman serius bagi social enterprise dan berikan satu contoh bagaimana hal itu bisa terjadi.
2. Menurut Anda, mengapa penting bagi social enterprise untuk transparan dan akuntabel dalam pelaporan dampak sosial dan keuangan mereka?

## Studi Kasus: “Kopi Lestari: Antara Laba dan Petani”

### Latar Belakang:

“Kopi Lestari” adalah social enterprise yang didirikan dengan misi ganda: mempromosikan kopi organik dari petani lokal di pegunungan terpencil dan meningkatkan kesejahteraan mereka. Kopi Lestari membeli biji kopi dari petani dengan harga premium yang jauh lebih tinggi dari harga pasar, memberikan pelatihan praktik pertanian berkelanjutan, dan membantu mereka mendapatkan sertifikasi organik. Produk kopi mereka dijual di kafe-kafe premium perkotaan dan online dengan narasi “kopi berdampak sosial.”

### Perjalanan dan Tantangan:

Awalnya, Kopi Lestari sangat sukses. Para petani merasa terbantu, dan konsumen antusias dengan cerita di balik setiap cangkir kopi. Namun, seiring waktu, Kopi Lestari menghadapi tekanan:

1. **Tekanan Finansial:** Biaya operasional meningkat, terutama dengan kenaikan harga bahan bakar untuk transportasi dari daerah terpencil dan biaya sertifikasi organik yang mahal. Margin keuntungan mulai menipis. Investor awal mulai bertanya tentang potensi pengembalian yang lebih tinggi.
2. **Dilema Harga:** Untuk menjaga harga kompetitif di pasar perkotaan, Kopi Lestari merasa sulit untuk terus membayar harga premium kepada petani. Beberapa anggota dewan menyarankan untuk sedikit menurunkan harga beli dari petani atau mencari biji kopi dari pemasok lain yang lebih murah (meskipun tidak semuanya organik bersertifikat) untuk menjaga kelangsungan bisnis.
3. **Scalability:** Ada permintaan untuk memperluas operasi ke wilayah lain. Namun, untuk menjaga kualitas dan dampak sosial yang sama, dibutuhkan investasi besar dalam pelatihan petani baru dan pengembangan infrastruktur di daerah terpencil lain, yang sangat mahal dan berisiko. Jika mereka melayani lebih banyak petani, bagaimana memastikan setiap petani tetap mendapatkan pelatihan dan pendampingan yang intensif seperti sebelumnya?

4. **Isu Etika “Storytelling”:** Tim pemasaran Kopi Lestari menyadari bahwa cerita “petani miskin yang diberdayakan” sangat menarik konsumen. Namun, beberapa petani kini memiliki pendapatan yang jauh lebih baik dan hidup layak. Tim pemasaran bertanya-tanya, apakah mereka masih boleh menggunakan narasi “pengentasan kemiskinan” yang sama, atautkah itu akan menjadi manipulatif? Di sisi lain, mereka khawatir jika cerita diubah, daya tarik konsumen akan berkurang.
5. **Persaingan:** Beberapa perusahaan kopi komersial besar mulai mengikuti tren “kopi berkelanjutan” dan meluncurkan produk serupa dengan harga lebih rendah, meskipun dampak sosial mereka tidak sejelas Kopi Lestari.

#### **Pertanyaan Diskusi Kasus:**

1. Identifikasi mana saja dari isu-isu di atas yang merupakan contoh “mission drift” atau potensi “mission drift” bagi Kopi Lestari. Mengapa?
2. Bagaimana Kopi Lestari dapat mengatasi dilema penetapan harga antara menjaga keberlanjutan finansial dan komitmennya kepada petani? Usulkan dua pendekatan berbeda.
3. Menurut Anda, apakah etis bagi Kopi Lestari untuk terus menggunakan narasi “pengentasan kemiskinan” jika kondisi petani telah membaik signifikan? Bagaimana mereka dapat menyajikan cerita yang otentik dan tetap menarik konsumen?
4. Jika Kopi Lestari memutuskan untuk melakukan scalability, tantangan etika dan operasional apa yang paling mungkin muncul, dan bagaimana mereka bisa memitigasinya?

## **Tugas Individu: “Analisis Dilema Etika Sociopreneurship”**

**Tujuan:** Menganalisis secara kritis sebuah dilema etika spesifik yang mungkin dihadapi oleh social enterprise, dan merumuskan solusi yang bertanggung jawab.

### **Instruksi:**

1. **Pilih satu dari dilema etika berikut (atau ajukan dilema etika lain yang relevan dan disetujui dosen):**
  - a. **Dilema 1: Pemanfaatan Data Penerima Manfaat.** Sebuah social enterprise yang menyediakan layanan kesehatan digital bagi masyarakat kurang mampu mengumpulkan banyak data pribadi. Mereka ditawarkan kesepakatan besar oleh perusahaan farmasi yang ingin menggunakan data anonim ini untuk riset. Apakah etis untuk menjual data ini (bahkan jika anonim dan bisa menjamin keberlanjutan finansial), ataukah privasi penerima manfaat harus menjadi prioritas absolut?
  - b. **Dilema 2: Pembayaran Gaji vs. Misi Sosial.** Sebuah social enterprise yang bergerak di bidang pendidikan gratis untuk anak jalanan ingin merekrut manajer program senior. Untuk mendapatkan talenta terbaik, mereka harus menawarkan gaji yang sangat tinggi, jauh di atas rata-rata organisasi nirlaba, tetapi ini akan mengurangi dana yang bisa langsung dialokasikan untuk program anak-anak. Bagaimana menyeimbangkan kebutuhan akan talenta terbaik dengan misi melayani yang rentan?
  - c. **Dilema 3: Dampak Negatif Tak Terduga.** Sebuah social enterprise menyediakan akses air bersih murah di desa terpencil melalui sistem filter air inovatif. Namun, ini menyebabkan penurunan pendapatan bagi penjual air keliling tradisional di desa tersebut. Apakah social enterprise bertanggung jawab atas dampak negatif ini, dan bagaimana mereka harus menanganinya?

**2. Tulis esai (maksimal 600 kata) yang membahas dilema yang Anda pilih. Sertakan:**

- a. Penjelasan detail tentang dilema tersebut dan para pemangku kepentingan yang terpengaruh.
- b. Identifikasi prinsip-prinsip etika yang bertentangan dalam dilema ini.
- c. Analisis konsekuensi dari berbagai kemungkinan tindakan (pro dan kontra).
- d. Rekomendasi tindakan yang paling etis dan bertanggung jawab, disertai dengan justifikasi yang kuat.

**Format:** Esai argumentatif.

**Batas Waktu:** Minggu ke-12.

## **Tugas Kelompok: “Rancangan Mitigasi Tantangan dan Kode Etik Social Enterprise Anda”**

**Tujuan:** Mengidentifikasi potensi tantangan (keberlanjutan, mission drift, scalability, persaingan) untuk ide social enterprise kelompok Anda, merancang strategi mitigasi, dan mengembangkan draf kode etik dasar.

### **Instruksi:**

1. **Gunakan ide social enterprise yang telah dikembangkan oleh kelompok Anda.**
2. **Buatlah dokumen “Analisis Tantangan dan Kode Etik” yang mencakup poin-poin berikut:**
  - a. **Analisis Potensi Tantangan:**
    - 1) **Keberlanjutan Finansial:** Identifikasi minimal dua potensi tantangan finansial yang mungkin dihadapi social enterprise Anda dan usulkan strategi mitigasi (misal: diversifikasi sumber pendanaan, model pendapatan hibrida, proyeksi keuangan realistis).
    - 2) **Mission Drift:** Identifikasi potensi risiko mission drift untuk social enterprise Anda (misal: tekanan investor, godaan pasar, perubahan fokus). Bagaimana Anda akan memastikan misi sosial tetap menjadi inti?
    - 3) **Scalability:** Apakah model bisnis Anda scalable? Jika ya, bagaimana rencana Anda untuk scaling up? Jika tidak, mengapa? Identifikasi minimal dua tantangan dalam scaling dan bagaimana Anda akan mengatasinya.
    - 4) **Persaingan:** Siapa saja potensi pesaing Anda (dari sektor komersial, nirlaba, atau social enterprise lain)? Bagaimana Anda akan membedakan diri dan mempertahankan keunggulan kompetitif?
  - b. **Draf Kode Etik Dasar:**
    - 1) Rumuskan minimal 5 prinsip atau poin utama dalam Kode Etik yang akan memandu operasional social enterprise Anda. Fokus pada isu-isu etika yang telah dibahas

(pemanfaatan penerima manfaat, transparansi, penetapan harga, dll.).

2) Jelaskan mengapa setiap prinsip tersebut penting dan bagaimana itu akan diterapkan dalam praktik.

3. **Presentasikan rancangan Anda di kelas.**

**Format:** Dokumen tertulis (maksimal 6 halaman) dan presentasi singkat (10-15 menit).

**Batas Waktu:** Presentasi pada Minggu ke-14 (sebagai bagian dari Presentasi Rencana Bisnis Sosial).



# BAB 11

## STUDI KASUS SOCIOPRENEURSHIP DI INDONESIA DAN GLOBAL

Minggu ke-12: Studi Kasus Sociopreneurship di Indonesia dan Global

### A. Pendahuluan

Mempelajari studi kasus adalah cara yang sangat efektif untuk memahami konsep sociopreneurship dalam praktik. Melalui analisis mendalam terhadap social enterprise yang berhasil maupun yang menghadapi tantangan, kita dapat mengidentifikasi pola-pola kesuksesan, potensi jebakan, strategi inovatif, serta pembelajaran penting yang dapat diterapkan pada ide-ide social enterprise kita sendiri. Studi kasus ini akan mencakup contoh dari Indonesia dan global untuk memberikan perspektif yang lebih luas.

### B. Capaian Pembelajaran (Sub CP–MK yang Relevan)

- Mampu menganalisis studi kasus social enterprise yang berhasil dan gagal.

- Mampu mengidentifikasi faktor sukses/gagal dari berbagai model sociopreneurship.
- Mampu mengaplikasikan pembelajaran dari praktik terbaik dalam pengembangan rencana bisnis sosial.

## C. Materi Pembelajaran

### 1. Pendekatan Analisis Studi Kasus Social Enterprise

#### a. Identifikasi Masalah Sosial/Lingkungan:

Social enterprise berfokus memecahkan masalah sosial atau lingkungan seperti kemiskinan, pengangguran, polusi, dan bencana alam yang semakin mendesak. Tingkat keparahan masalah ini sangat tinggi karena berdampak luas terhadap kualitas hidup dan keberlanjutan lingkungan, sehingga diperlukan solusi inovatif berbasis kewirausahaan sosial (Hamdani, 2024; Nurfalah, 2025).

#### b. Solusi Inovatif:

Social enterprise merespons masalah sosial atau lingkungan dengan solusi inovatif—seperti mengintegrasikan kewirausahaan sosial dan keberlanjutan (ESG)—untuk menciptakan model bisnis yang adaptif, tahan lama, dan berdampak (Nurfalah, 2025). Integrasi ini berbeda dari pendekatan tradisional karena menyeimbangkan profitabilitas dengan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

#### c. Model Bisnis Sosial:

- 1) Bagaimana nilai sosial diciptakan dan disampaikan?
- 2) Bagaimana pendapatan dihasilkan dan keberlanjutan finansial dicapai?
- 3) Siapa penerima manfaat dan siapa pelanggan (jika berbeda)?
- 4) Bagaimana sumber daya dan kemitraan dikelola?

#### d. Kepemimpinan dan Tim:

Pendiri social enterprise berperan sebagai pemimpin visioner yang menginspirasi tim melalui visi kuat dan perhatian

individual. Gaya kepemimpinan transformasional—dengan motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian personal—mendorong keterlibatan, inovasi, dan loyalitas tim (Sanjaya, 2024; Olenka, 2025).

e. **Pengukuran Dampak:**

Dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi diukur menggunakan metode seperti Social Return on Investment (SROI), Social Accounting and Audit, atau Context-Based Sustainability (CBS). Proses ini melibatkan kuantifikasi dampak, pengumpulan data sistematis, dan pelaporan transparan kepada pemangku kepentingan untuk mendukung pembelajaran organisasi dan akuntabilitas (OECD, 2024; Gosustain, 2025).

f. **Tantangan dan Adaptasi:**

Social enterprise menghadapi tantangan finansial, operasional, sosial, dan etika seperti ketergantungan pendanaan, keterbatasan teknologi, konflik kepentingan, dan risiko reputasi. Organisasi beradaptasi melalui praktik manajemen risiko, inovasi, diversifikasi pendanaan, serta kebijakan transparansi dan akuntabilitas yang kuat (Zhu, 2024; Urmanaviciene & Barasa, 2024).

g. **Faktor Keberhasilan/Kegagalan:**

Kunci keberhasilan social enterprise mencakup kolaborasi efektif dengan pemangku kepentingan, model bisnis adaptif, dan sumber daya internal yang kuat. Pelajaran dari kegagalan menunjukkan perlunya diversifikasi pendanaan, kapasitas kewirausahaan yang matang, dan pembelajaran dari kesalahan untuk memperbaiki performa (Heriyati et al., 2024; Munawaroh et al., 2023).

h. **Potensi Replikasi atau Skala:**

Model social enterprise memiliki potensi replikasi dan perluasan skala melalui kolaborasi strategis, pelatihan replikasi, serta adopsi digital dan ketahanan organisasi. Pendekatan seperti “resilient

scaling” dan playbook replikasi mendukung ekspansi yang berkelanjutan dan efisien (OECD, 2025; Miller Center, 2025).

## 2. Studi Kasus Sociopreneurship di Indonesia

### a. DuAnyam:

- 1) **Misi:** Mengentaskan kemiskinan dan meningkatkan kesehatan ibu & anak di daerah terpencil Nusa Tenggara Timur (NTT) melalui pemberdayaan perajin perempuan.
- 2) **Solusi:** Melatih ibu-ibu di desa untuk membuat kerajinan tangan dari anyaman lontar berkualitas tinggi, menghubungkan mereka dengan pasar yang lebih luas, dan menggunakan sebagian keuntungan untuk program kesehatan (PMT, edukasi).
- 3) **Model Bisnis:** Kombinasi produksi kerajinan tangan premium yang dijual di pasar nasional/internasional, dengan dampak sosial terintegrasi.
- 4) **Pembelajaran:** Integrasi misi sosial dengan kualitas produk, membangun nilai ekonomi dan sosial secara bersamaan, pentingnya rantai pasok yang adil, dan tantangan logistik di daerah terpencil.

### b. Waste4Change:

- 1) **Misi:** Mewujudkan Indonesia bebas sampah melalui pengelolaan sampah yang bertanggung jawab dan berkelanjutan dari hulu ke hilir.
- 2) **Solusi:** Menyediakan layanan pengelolaan sampah terpadu (door-to-door collection, fasilitas daur ulang, edukasi, konsultasi untuk bisnis), dengan penekanan pada pemilahan dan daur ulang.
- 3) **Model Bisnis:** Berbasis layanan berbayar untuk individu dan korporasi, serta kemitraan dengan pemerintah daerah.
- 4) **Pembelajaran:** Mengatasi masalah sistemik melalui solusi komprehensif, edukasi publik sebagai bagian integral, tantangan dalam mengubah perilaku masyarakat, dan pentingnya infrastruktur yang solid.

### 3. Studi Kasus Sociopreneurship Global

#### a. Grameen Bank (Bangladesh):

- 1) **Misi:** Mengentaskan kemiskinan dengan menyediakan layanan keuangan (mikrokredit) kepada masyarakat miskin, terutama perempuan, yang tidak memiliki akses ke bank konvensional.
- 2) **Solusi:** Memberikan pinjaman kecil tanpa jaminan, dengan sistem kelompok solidaritas (group lending) dan pertemuan mingguan untuk pembayaran dan pendidikan finansial.
- 3) **Model Bisnis:** Lembaga keuangan yang berorientasi sosial, dengan tingkat pengembalian pinjaman yang tinggi dan profitabilitas yang memungkinkan keberlanjutan operasional.
- 4) **Pembelajaran:** Potensi besar mikrokredit dalam pemberdayaan ekonomi, pentingnya kepercayaan dan dukungan komunitas, tantangan dalam menjaga fokus sosial di tengah pertumbuhan.

#### b. TOMS Shoes (Amerika Serikat):

- 1) **Misi:** Meningkatkan akses sepatu bagi anak-anak yang membutuhkan di seluruh dunia.
- 2) **Solusi:** Model "One for One" – setiap pasang sepatu yang dibeli, satu pasang sepatu disumbangkan kepada anak yang membutuhkan. Kemudian berkembang ke produk lain (kacamata, kopi) dengan model serupa.
- 3) **Model Bisnis:** Bisnis retail fesyen dengan model donasi terintegrasi.
- 4) **Pembelajaran:** Kekuatan branding berbasis dampak, daya tarik model konsumsi etis bagi konsumen, kritik terhadap dampak jangka panjang (menggangu pasar lokal, kurangnya pemberdayaan), dan evolusi model dampak dari donasi ke investasi berkelanjutan.

4. **Studi Kasus yang Menghadapi Tantangan / "Kegagalan" (untuk Analisis Pembelajaran)**
  - a. **Contoh Diskusi (Bukan "Kegagalan" Mutlak, Namun Mengandung Pembelajaran):**
    - 1) **Studi Kasus "Solar Sister" (Afrika):** Berhasil memberdayakan perempuan sebagai pengusaha energi bersih di komunitas terpencil. Namun, menghadapi tantangan dalam *scaling up* di berbagai negara dengan kondisi pasar dan regulasi yang berbeda, serta kesulitan dalam mempertahankan jaringan agen yang termotivasi di daerah yang sangat terpencil.
    - 2) **Studi Kasus "PlayPumps" (Afrika):** Inovasi pompa air tenaga putaran komedi putar yang awalnya sangat populer karena idenya yang kreatif. Namun, menghadapi kritik tajam karena masalah perawatan yang kompleks, biaya tinggi, dan tidak selalu efektif dalam menyediakan air bersih yang konsisten, sehingga kurang berkelanjutan dalam jangka panjang.
  - b. **Pembelajaran Umum dari Tantangan:** Pentingnya riset mendalam sebelum implementasi, menguji asumsi secara terus-menerus, adaptasi terhadap konteks lokal, perencanaan keberlanjutan finansial yang matang, dan pengukuran dampak yang jujur dan menyeluruh.

#### **D. Metode Pembelajaran**

- Ceramah ringkas pengantar studi kasus
- Analisis studi kasus dalam kelompok (dipandu pertanyaan)
- Diskusi kelas tentang pembelajaran dari studi kasus
- Presentasi singkat oleh kelompok tentang studi kasus yang ditugaskan.

## Kuis (Pilihan Ganda & Esai Singkat)

**Waktu:** 20 menit

**Petunjuk:** Pilih jawaban yang paling tepat untuk soal pilihan ganda, dan jawab esai singkat dengan jelas.

### Bagian A: Pilihan Ganda

1. Misi utama Grameen Bank adalah:
  - a. Menjual produk fesyen premium.
  - b. Membantu nelayan menjual hasil tangkapannya.
  - c. Mengentaskan kemiskinan melalui mikrokredit, terutama untuk perempuan.
  - d. Menyediakan pendidikan tinggi gratis.
2. Model “One for One” yang dipopulerkan oleh TOMS Shoes mengacu pada:
  - a. Satu produk yang dijual untuk satu tujuan sosial.
  - b. Satu produk yang dijual, satu produk disumbangkan.
  - c. Satu tim, satu tujuan.
  - d. Satu investor, satu social enterprise.
3. Salah satu tantangan yang dihadapi oleh social enterprise seperti Du’Anyam yang beroperasi di daerah terpencil adalah:
  - a. Terlalu banyak persaingan dari bisnis sejenis.
  - b. Logistik dan rantai pasok yang kompleks.
  - c. Kelebihan pasokan bahan baku.
  - d. Kurangnya permintaan konsumen untuk produk berkualitas tinggi.
4. Pembelajaran penting dari kasus PlayPumps yang menghadapi kritik adalah:
  - a. Inovasi yang menarik selalu berhasil secara sosial.
  - b. Pentingnya riset mendalam dan pengujian solusi secara berkelanjutan.
  - c. Semakin kompleks teknologi, semakin baik dampaknya.
  - d. Semua social enterprise pasti akan berhasil.

5. Waste4Change mengatasi masalah sampah melalui:
  - a. Hanya fokus pada pengumpulan sampah.
  - b. Pengelolaan sampah terpadu dari hulu ke hilir, termasuk edukasi dan daur ulang.
  - c. Mengekspor sampah ke negara lain.
  - d. Hanya menyediakan jasa konsultasi ke pemerintah.

**Bagian B: Esai Singkat**

1. Identifikasi satu faktor keberhasilan kunci dari **Du'Anyam** dan jelaskan mengapa faktor tersebut penting bagi social enterprise.
2. Apa kritik utama yang sering dilontarkan terhadap model “One for One” seperti TOMS Shoes, dan pembelajaran apa yang bisa diambil dari kritik tersebut?

## **Tugas Individu: “Analisis Mendalam Satu Studi Kasus”**

**Tujuan:** Menganalisis secara mendalam sebuah social enterprise pilihan, mengidentifikasi model bisnis, dampak, tantangan, dan pembelajaran yang dapat diambil.

### **Instruksi:**

1. Pilih **satu** social enterprise dari daftar berikut (atau ajukan social enterprise lain yang relevan dan disetujui dosen):
  - a. **Indonesia:**
    - 1) e-Fishery
    - 2) Amarthia
    - 3) Solar Chapter
    - 4) Yayasan Sahabat Anak (mencari model social enterprise-nya, jika ada)
  - b. **Global:**
    - 1) Kiva
    - 2) Warby Parker (model bisnisnya)
    - 3) Ashoka Fellows (pilih salah satu yang paling menarik minat Anda)
    - 4) Tuk Tuk Factory
2. Lakukan riset ekstensif tentang social enterprise tersebut. Buat laporan analisis tertulis (maksimal 800 kata) yang mencakup poin-poin berikut:
  - a. **Latar Belakang:** Masalah sosial/lingkungan apa yang coba diatasi?
  - b. **Solusi dan Inovasi:** Bagaimana social enterprise ini bekerja? Apa yang membuatnya unik?
  - c. **Model Bisnis Sosial:** Jelaskan secara singkat komponen utama model bisnis mereka (value proposition, customer segments, revenue streams, key resources, key partners, cost structure).
  - d. **Dampak:** Bagaimana mereka mengukur dan mencapai dampak sosial/lingkungan?

- e. **Tantangan:** Tantangan signifikan apa yang mereka hadapi (finansial, operasional, etika, dll.)?
- f. **Pembelajaran:** Apa pelajaran terpenting yang dapat Anda ambil dari studi kasus ini, terutama yang relevan untuk mengembangkan social enterprise Anda sendiri?

**Format:** Laporan tertulis.

**Batas Waktu:** Minggu ke-13.

## Tugas Kelompok: “Presentasi Perbandingan Studi Kasus”

**Tujuan:** Membandingkan dua studi kasus social enterprise yang berbeda, menganalisis faktor-faktor keberhasilan/tantangan, dan menarik pembelajaran yang lebih luas untuk pengembangan social enterprise.

### Instruksi:

1. Setiap kelompok akan memilih **dua** social enterprise untuk dibandingkan.
  - a. **Pilihan A:** Satu dari Indonesia dan satu dari Global (contoh: Du’Anyam vs. Grameen Bank; Waste4Change vs. TOMS Shoes).
  - b. **Pilihan B:** Dua dari Indonesia (contoh: e-Fishery vs. Amarta).
  - c. **Pilihan C:** Dua dari Global (contoh: Kiva vs. Warby Parker).
  - d. *(Pastikan tidak ada kelompok yang memilih dua studi kasus yang persis sama dengan kelompok lain)*
2. Lakukan riset mendalam tentang kedua social enterprise pilihan Anda.
3. Siapkan presentasi (maksimal 15 menit) yang mencakup:
  - a. **Pendahuluan:** Pengenalan singkat kedua social enterprise.
  - b. **Perbandingan Masalah & Solusi:** Bandingkan masalah yang diatasi dan solusi inovatif yang mereka tawarkan.
  - c. **Analisis Model Bisnis:** Bandingkan bagaimana model bisnis sosial mereka berfungsi (bagaimana mereka menciptakan nilai sosial dan ekonomi).
  - d. **Faktor Keberhasilan:** Identifikasi dan bandingkan faktor-faktor kunci yang membuat mereka berhasil.
  - e. **Tantangan & Adaptasi:** Bandingkan tantangan signifikan yang dihadapi oleh masing-masing dan bagaimana mereka mengatasinya.
  - f. **Pembelajaran Kritis:** Apa 3-5 pembelajaran paling penting yang dapat kelompok Anda tarik dari perbandingan kedua studi kasus ini, yang relevan untuk setiap calon social entrepreneur?
4. Presentasikan temuan kelompok Anda di kelas.

**Format:** Presentasi PowerPoint/Slides (dengan ringkasan tertulis untuk dosen).

**Batas Waktu:** Presentasi pada Minggu ke-14 (sebagai bagian dari Presentasi Rencana Bisnis Sosial).



# BAB 12

## PENGEMBANGAN RENCANA BISNIS SOSIAL (PROYEK KELOMPOK)

**Minggu ke-13: Pengembangan Rencana Bisnis Sosial (Proyek Kelompok)**

### **A. Pendahuluan**

Setelah mempelajari berbagai konsep dan tantangan dalam sociopreneurship, saatnya untuk mengintegrasikan semua pengetahuan tersebut ke dalam sebuah Rencana Bisnis Sosial (RBS) yang komprehensif. RBS bukan hanya dokumen formal, tetapi juga merupakan peta jalan yang memandu social enterprise Anda dari ide menjadi realisasi. Ini adalah alat penting untuk komunikasi dengan tim, calon investor, mitra, dan pemangku kepentingan lainnya. Bagian ini akan membahas struktur, komponen kunci, dan tips penyusunan RBS yang efektif.

### **B. Capaian Pembelajaran (Sub CP–MK yang Relevan)**

- Mampu menyusun rencana bisnis sosial yang lengkap.

- Mampu mengembangkan ide dan model bisnis sosial yang inovatif, berkelanjutan, dan relevan dengan konteks lokal.
- Mampu mengidentifikasi masalah sosial dan lingkungan sebagai peluang untuk menciptakan nilai sosial dan ekonomi.
- Mampu merancang strategi operasional dan pemasaran untuk social enterprise.
- Memahami sumber pendanaan dan model keberlanjutan finansial untuk social enterprise.
- Mampu mengukur dan mengevaluasi dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi dari inisiatif sociopreneurship.

### **C. Materi Pembelajaran: Struktur Rencana Bisnis Sosial (RBS)**

Rencana Bisnis Sosial (Social Business Plan) memiliki struktur yang mirip dengan rencana bisnis konvensional, namun dengan penekanan kuat pada misi sosial dan pengukuran dampaknya. Berikut adalah komponen-komponen utama yang harus ada:

#### **1. Halaman Judul dan Daftar Isi**

##### **a. Halaman Judul:**

Halaman judul mencakup nama social enterprise, logo (jika tersedia), nama tim atau penulis, serta tanggal penyusunan dokumen. Penyusunan halaman judul yang sistematis akan memudahkan identifikasi dokumen dan meningkatkan profesionalisme laporan (American Psychological Association, 2020).

##### **b. Daftar Isi:**

Daftar isi berperan penting dalam memudahkan pembaca menavigasi dokumen secara sistematis dan efisien. Penyusunan daftar isi yang rapi sesuai struktur laporan ilmiah membantu pembaca menemukan informasi yang dibutuhkan dengan cepat (American Psychological Association, 2020).

## 2. Executive Summary (Ringkasan Eksekutif)

### a. Posisi:

Bagian posisi, seperti abstrak atau ringkasan eksekutif, biasanya ditempatkan di awal dokumen. Namun, penulisannya sering dilakukan terakhir setelah seluruh isi dokumen selesai, agar dapat merangkum poin-poin penting secara akurat (American Psychological Association, 2020).

### b. Tujuan:

Tujuan dari bagian ini adalah memberikan gambaran singkat dan komprehensif mengenai seluruh rencana bisnis. Ringkasan ini harus menarik perhatian pembaca dalam 1-2 halaman, sehingga mendorong mereka untuk membaca lebih lanjut (American Psychological Association, 2020).

### c. Isi Kunci:

- 1) Misi dan visi social enterprise (dengan penekanan pada tujuan sosial).
- 2) Masalah sosial/lingkungan yang diatasi.
- 3) Solusi/produk/layanan yang ditawarkan.
- 4) Target pasar dan penerima manfaat.
- 5) Model bisnis sosial dan bagaimana pendapatan dihasilkan.
- 6) Dampak sosial/lingkungan yang diharapkan.
- 7) Tim kunci (jika relevan).
- 8) Kebutuhan pendanaan (jika mencari investasi).

## 3. Analisis Masalah Sosial/Lingkungan (Problem Statement)

### a. Tujuan:

Tujuan utama adalah mendefinisikan masalah sosial atau lingkungan yang ingin diatasi secara jelas, konkret, dan terukur. Penjabaran masalah yang spesifik dan berbasis data sangat penting agar solusi yang ditawarkan dapat dirancang dengan lebih efektif (OECD, 2024).

### b. Isi Kunci:

- 1) Deskripsi detail masalah (siapa yang terkena, di mana, bagaimana dampaknya).
  - 2) Data dan statistik yang mendukung klaim masalah (riset pasar, laporan, survei).
  - 3) Penyebab akar masalah (root cause analysis).
  - 4) Mengapa masalah ini penting untuk diatasi sekarang.
  - 5) Apakah ada solusi yang sudah ada, dan mengapa itu tidak efektif?
4. **Solusi/Produk/Layanan**
- a. **Tujuan:**

Tujuan: Menjelaskan secara rinci bagaimana social enterprise akan mengatasi masalah yang telah didefinisikan. Social enterprise menerapkan pendekatan berbasis bisnis untuk menyelesaikan kebutuhan sosial atau lingkungan secara berkelanjutan dan mereinvestasikan surplus ke dalam misinya (Investopedia, 2025). Dengan model ini, permasalahan seperti kemiskinan dan ketimpangan dapat ditangani secara sistemik (Miah et al., 2024).
  - b. **Isi Kunci:**
    - 1) Deskripsi produk atau layanan secara detail.
    - 2) Fitur dan manfaat unik (terutama manfaat sosial).
    - 3) Teknologi atau inovasi yang digunakan.
    - 4) Proses pembuatan atau penyediaan layanan.
    - 5) Diferensiasi dari kompetitor.
    - 6) Status pengembangan (ide, prototype, sudah berjalan).
5. **Analisis Pasar dan Penerima Manfaat**
- a. **Tujuan:**

Tujuan: Mengidentifikasi siapa saja yang akan menjadi pelanggan serta penerima manfaat, dan memahami kondisi pasar tempat social enterprise beroperasi. Hal ini mencakup pemetaan segmentasi pelanggan dan penerima manfaat, serta analisis lingkungan pasar eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan usaha (Social Business Design, 2025; De Cuyper, 2024).

b. **Isi Kunci:**

1) **Target Penerima Manfaat:**

Target penerima manfaat meliputi individu berusia produktif dari berbagai latar belakang sosial-ekonomi, dengan gaya hidup aktif dan terbuka terhadap inovasi. Kebutuhan mereka meliputi akses informasi yang cepat dan solusi praktis, yang dapat diakses melalui aplikasi digital atau layanan daring (Hidayat & Pratama, 2023).

2) **Target Pelanggan:**

Target pelanggan, seperti konsumen kopi premium yang ingin mendukung petani, biasanya terdiri dari individu berpendidikan tinggi, berpenghasilan menengah ke atas, dan memiliki kepedulian terhadap keberlanjutan serta etika bisnis. Mereka menginginkan transparansi rantai pasok dan mengakses produk melalui platform digital atau toko khusus (Putri & Saputra, 2023).

3) **Ukuran Pasar:**

Ukuran pasar digital Indonesia menunjukkan potensi besar: e-commerce diperkirakan mencapai USD 46,6 miliar pada 2025, dengan CAGR 22,3 % sejak 2020. Ekonomi digital keseluruhan diproyeksikan melampaui USD 130 miliar pada 2026, mencerminkan pertumbuhan kuat di sektor fintech dan ride-hailing (GlobalData, 2025; ProSpace, 2025).

4) **Analisis Kompetitor:**

Pesaing mencakup organisasi seperti Specialty Coffee Association of Indonesia (SCAI), kedai komersial seperti Fore Coffee, serta kedai lokal. SCAI unggul dalam pelatihan dan jaringan petani, namun kurang langsung menjual ke konsumen. Fore Coffee menawarkan brand kuat dan banyak gerai, namun kurang fokus pada keberlanjutan petani (Wikipedia, 2025; Wikipedia, 2025).

5) **Analisis Industri:**

Industri kopi Indonesia menunjukkan tren peningkatan konsumsi lokal dan ekspor robusta (+7 %), didorong oleh permintaan specialty dan RTD (ready-to-drink). Regulasi UE Deforestation (EUDR) dan tarif AS (32 %) menjadi tantangan. Peluang muncul melalui digitalisasi rantai pasok dan inovasi varietas tahan iklim (USDA; Daily Coffee News, 2025).

6. **Model Bisnis Sosial (Social Business Model)**

a. **Tujuan:**

Model bisnis sosial menjelaskan bagaimana social enterprise menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai sosial dan ekonomi melalui empat komponen utama: misi, arsitektur internal, pasar, dan manajemen keuangan. Misi menjadi panduan dalam menjaga keseimbangan antara dampak sosial dan kelangsungan ekonomi (Neessen et al., 2021).

b. **Isi Kunci:**

1) **Business Model Canvas (BMC) atau Social Business Model Canvas:**

Business Model Canvas merangkum elemen-elemen kunci, seperti mitra utama, aktivitas inti, sumber daya utama, proposisi nilai, hubungan pelanggan, saluran, segmen pelanggan, struktur biaya, dan arus pendapatan. Kerangka ini memfasilitasi pemetaan strategi bisnis sosial secara visual dan terintegrasi (Joyce & Paquin, 2016).

2) **Penjelasan setiap elemen secara naratif.**

Setiap elemen BMC—mulai mitra utama hingga arus pendapatan—diintegrasikan untuk memastikan dampak sosial dan profitabilitas berjalan seimbang. Proposisi nilai difokuskan pada solusi sosial, sementara inovasi model pendapatan mendukung keberlanjutan finansial, sehingga misi sosial tetap terjaga (Yunus et al., 2019).

## 7. Strategi Pemasaran dan Komunikasi

### a. Tujuan:

Menjelaskan Strategi pemasaran memanfaatkan media digital, kolaborasi komunitas, dan storytelling berbasis dampak sosial untuk mempromosikan produk. Cerita keberhasilan dan nilai sosial dikomunikasikan secara transparan melalui media sosial, website, serta event, guna membangun kepercayaan dan loyalitas pelanggan (Dewi & Prasetyo, 2023).

### b. Isi Kunci:

#### 1) Bauran Pemasaran (4P/7P):

Strategi bauran pemasaran meliputi: penetapan harga kompetitif berbasis nilai, distribusi melalui platform digital dan mitra lokal, serta promosi menggunakan digital marketing, storytelling dampak, dan public relations. Pendekatan ini memastikan produk menjangkau segmen sasaran secara efektif dan membangun kepercayaan pelanggan (Setiawan & Firdaus, 2023).

#### 2) Strategi Komunikasi Dampak:

Strategi komunikasi dampak dilakukan melalui publikasi kisah nyata penerima manfaat, infografis capaian sosial, dan testimoni di berbagai kanal digital. Transparansi data dan pelibatan pemangku kepentingan memperkuat kredibilitas serta meningkatkan partisipasi komunitas dalam mendukung misi sosial (Wahyuni & Ramadhan, 2023).

#### 3) Anggaran Pemasaran.

Anggaran pemasaran dialokasikan sebesar 10–15% dari total pendapatan tahunan untuk mendukung promosi digital, kolaborasi komunitas, dan pembuatan konten dampak. Proporsi ini dinilai efektif dalam menjangkau audiens sasaran dan meningkatkan retensi pelanggan, sesuai tren pemasaran sosial saat ini (Hidayat & Lestari, 2023).

## 8. Rencana Operasional

### a. Tujuan:

Menjelaskan Rencana operasional mencakup manajemen sumber daya manusia, pengelolaan rantai pasok, dan pemantauan dampak sosial secara rutin. Proses digitalisasi operasional diimplementasikan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas, sehingga tujuan sosial dan bisnis dapat dicapai secara berkelanjutan (Ardiansyah & Febrianti, 2023).

### b. Isi Kunci:

- 1) Proses produksi/pengiriman layanan (alur kerja).
- 2) Manajemen rantai pasok.
- 3) Infrastruktur yang dibutuhkan (kantor, peralatan, teknologi).
- 4) Manajemen kualitas.
- 5) Lokasi operasional.
- 6) Perizinan dan regulasi.

## 9. Struktur Organisasi dan Tim Manajemen

### a. Tujuan:

Menjelaskan Struktur organisasi terdiri atas tim manajemen inti (direktur, manajer operasional, keuangan, pemasaran, dan dampak sosial) yang bekerja kolaboratif. Setiap anggota memiliki peran jelas dan terkoordinasi, sehingga pengambilan keputusan dan implementasi program berjalan efektif dan transparan (Putra & Santosa, 2023).

### b. Isi Kunci:

- 1) Bagan organisasi.
- 2) Profil tim inti (nama, peran, pengalaman relevan, keahlian).
- 3) Bagaimana Anda akan merekrut dan mengelola staf/relawan?
- 4) Sistem tata kelola (Dewan Direksi, Dewan Penasihat, dll. jika ada).

## 10. Proyeksi Keuangan (Financial Projections)

### a. Tujuan:

Proyeksi keuangan mencakup estimasi pendapatan, pengeluaran operasional, dan laba bersih selama tiga tahun ke depan. Analisis ini menampilkan kelayakan finansial dan kebutuhan pendanaan eksternal, serta memastikan keberlanjutan social enterprise melalui diversifikasi sumber pendapatan (Fauzi & Nugroho, 2023).

### b. Isi Kunci (Proyeksi 3-5 tahun):

#### 1) Asumsi Keuangan:

Asumsi utama mencakup pertumbuhan pendapatan tahunan sebesar 15%, stabilitas biaya operasional, dan efisiensi dari adopsi teknologi digital. Selain itu, diasumsikan permintaan pasar akan meningkat sejalan dengan tren industri sosial dan tidak terjadi perubahan signifikan pada harga bahan baku (Wicaksono & Darmawan, 2023).

#### 2) Laporan Laba Rugi (Proforma Income Statement):

Laporan laba rugi proforma mencakup estimasi pendapatan utama, pengeluaran operasional seperti gaji, pemasaran, dan logistik, serta perhitungan laba atau rugi bersih setiap tahun. Proyeksi ini membantu menilai kesehatan keuangan dan dasar pengambilan keputusan bisnis (Santoso & Wijaya, 2023).

#### 3) Arus Kas (Cash Flow Statement):

Laporan arus kas mencatat setiap pemasukan dan pengeluaran kas, termasuk pendapatan penjualan, investasi, biaya operasional, dan pembayaran utang. Analisis arus kas digunakan untuk memastikan likuiditas, mendukung kelangsungan operasional, serta memprediksi kebutuhan pendanaan di masa depan (Pratama & Lestari, 2023).

4) **Neraca (Balance Sheet).**

Neraca menggambarkan posisi keuangan melalui aset, liabilitas, dan ekuitas pada akhir periode. Informasi ini membantu mengukur stabilitas dan solvabilitas social enterprise, serta menjadi dasar evaluasi kinerja dan perencanaan keuangan jangka panjang (Hakim & Sari, 2023).

5) **Analisis Break-Even Point.**

Analisis break-even point digunakan untuk menentukan tingkat pendapatan minimum agar social enterprise tidak mengalami kerugian. Dengan menghitung titik impas, manajemen dapat merencanakan strategi penjualan dan pengendalian biaya, sehingga operasional tetap berkelanjutan (Sutrisno & Fahmi, 2023).

6) **Kebutuhan Pendanaan:**

Kebutuhan pendanaan diperkirakan sebesar Rp1 miliar untuk modal kerja, digitalisasi, dan pengembangan program sosial. Dana akan diperoleh dari kombinasi hibah, investasi dampak, dan pinjaman lunak, guna memastikan pertumbuhan berkelanjutan serta pencapaian target sosial dan bisnis (Wardana & Pratiwi, 2023).

11. **Pengukuran Dampak Sosial (Social Impact Measurement)**

a. **Tujuan:**

Menjelaskan Pengukuran dampak sosial dilakukan melalui indikator kuantitatif dan kualitatif, seperti jumlah penerima manfaat, perubahan perilaku, dan kualitas hidup. Evaluasi dilakukan secara berkala, dan hasilnya dilaporkan transparan kepada pemangku kepentingan untuk meningkatkan akuntabilitas dan strategi perbaikan (Rahmawati & Yusuf, 2023).

b. **Isi Kunci:**

1) **Teori Perubahan (Theory of Change) atau Logic Model:**

Melalui teori perubahan, setiap aktivitas dirancang menghasilkan output terukur (misal, pelatihan atau layanan),

yang selanjutnya menciptakan outcome berupa peningkatan kapasitas atau perilaku. Dampak jangka panjang diharapkan berupa perubahan sosial berkelanjutan dan kualitas hidup yang lebih baik (Putri & Ramadhan, 2023).

2) **Metrik Dampak (Key Impact Indicators):**

Metrik dampak meliputi jumlah individu yang diberdayakan, peningkatan pendapatan keluarga penerima, serta pengurangan sampah melalui program lingkungan. Indikator ini dipantau secara berkala untuk mengukur efektivitas intervensi sosial dan memastikan tujuan keberlanjutan tercapai (Sari & Hidayat, 2023).

3) **Metode Pengumpulan Data:**

Data dikumpulkan melalui survei terstruktur, wawancara mendalam, observasi lapangan, dan pemanfaatan basis data digital. Metode ini memungkinkan triangulasi data untuk meningkatkan validitas hasil pengukuran dampak, serta memudahkan analisis dan pelaporan kepada pemangku kepentingan (Handayani & Utomo, 2023).

4) **Evaluasi dan Pelaporan:**

Dampak program dievaluasi secara sistematis melalui monitoring dan evaluasi berkala—internal dan eksternal—meliputi capaian indikator, efisiensi, efektivitas, dan manfaat. Hasil disusun dalam laporan komprehensif yang mencakup ringkasan eksekutif, temuan utama, dan rekomendasi, lalu disampaikan kepada pemangku kepentingan untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi.” (Situmorang, Damanik, & Darmansyah, 2024).

12. **Lampiran (Appendix)**

- a. Dokumen pendukung (surat izin, riset pasar detail, CV tim, foto produk, surat dukungan).

## **D. Tips Penulisan dan Penyempurnaan RBS**

### **1. Fokus pada Misi Ganda:**

Pastikan setiap bagian RBS secara jelas menunjukkan bagaimana Anda mencapai tujuan sosial dan ekonomi secara bersamaan.

### **2. Gunakan Data dan Bukti:**

Dukung klaim Anda dengan data, riset, dan bukti yang kredibel.

### **3. Jelas, Ringkas, dan Lugas:**

Hindari jargon yang tidak perlu. Tulis dengan bahasa yang mudah dipahami.

### **4. Tunjukkan Passion Anda:**

Meskipun dokumen formal, biarkan semangat Anda untuk mengatasi masalah sosial terpancar.

### **5. Realistis:**

Proyeksi keuangan dan estimasi dampak harus realistis dan didasarkan pada asumsi yang masuk akal.

### **6. Konsisten:**

Pastikan informasi antar bagian konsisten.

### **7. Proofread dan Edit:**

Periksa tata bahasa, ejaan, dan tanda baca dengan cermat. Minta orang lain untuk membacanya.

### **8. Adaptif:**

Rencana bisnis adalah dokumen hidup. Bersiaplah untuk merevisinya seiring dengan perkembangan social enterprise Anda.

### **9. Visualisasi:**

Gunakan grafik, tabel, dan gambar untuk membuat dokumen lebih menarik dan mudah dipahami.

## **E. Metode Pembelajaran**

- Ceramah struktur RBS.
- Pembimbingan kelompok (coach clinic) untuk pengembangan RBS.

- Sesi revisi RBS (p Sutrisno, E., & Fahmi, R. (2023). Analisis break-even point pada pengelolaan keuangan social enterprise. Jurnal Manajemen dan Akuntansi, 17(1), 60–69.eer review antar kelompok).

## Kuis (Pilihan Ganda & Esai Singkat)

**Waktu:** 20 menit

**Petunjuk:** Pilih jawaban yang paling tepat untuk soal pilihan ganda, dan jawab esai singkat dengan jelas.

### Bagian A: Pilihan Ganda

1. Bagian mana dari Rencana Bisnis Sosial yang idealnya ditulis terakhir namun ditempatkan di awal dokumen untuk memberikan gambaran keseluruhan?
  - a. Proyeksi Keuangan
  - b. Executive Summary
  - c. Analisis Masalah
  - d. Pengukuran Dampak Sosial
2. Ketika menjelaskan "Analisis Masalah Sosial/Lingkungan", penting untuk:
  - a. Langsung melompat ke solusi tanpa detail masalah.
  - b. Menyajikan data dan statistik yang mendukung klaim masalah.
  - c. Hanya fokus pada aspek finansial dari masalah.
  - d. Mengabaikan penyebab akar masalah.
3. Dalam bagian "Model Bisnis Sosial", apa yang perlu dijelaskan secara seimbang?
  - a. Hanya cara menghasilkan keuntungan.
  - b. Hanya cara mencapai dampak sosial.
  - c. Cara menciptakan, mengirimkan, dan menangkap nilai sosial dan ekonomi.
  - d. Perbandingan dengan semua kompetitor.
4. Mengapa "Pengukuran Dampak Sosial" menjadi bagian krusial dalam Rencana Bisnis Sosial, berbeda dengan rencana bisnis konvensional?
  - a. Karena investor hanya peduli pada laba.
  - b. Untuk menunjukkan komitmen terhadap misi sosial dan akuntabilitas.
  - c. Ini adalah bagian opsional yang bisa dihilangkan.
  - d. Hanya untuk memenuhi persyaratan administratif.

5. Proyeksi keuangan dalam RBS sebaiknya mencakup periode:
  - a. 1 bulan ke depan.
  - b. 1 tahun ke depan.
  - c. 3-5 tahun ke depan.
  - d. Hanya sampai break-even point tercapai.

**Bagian B: Esai Singkat**

1. Jelaskan mengapa "Executive Summary" harus menjadi bagian yang paling menarik dan persuasif dalam RBS.
2. Bagaimana Anda akan menjelaskan keseimbangan antara tujuan sosial dan finansial di bagian "Model Bisnis Sosial" pada RBS Anda? Berikan contoh.

### **Tugas Individu: “Review Draft Rencana Bisnis Sosial (Peer Review)”**

**Tujuan:** Melatih kemampuan menganalisis dan memberikan umpan balik konstruktif terhadap RBS kelompok lain, serta memahami standar kualitas RBS.

#### **Instruksi:**

1. Setiap mahasiswa akan ditugaskan untuk me-review draf awal Rencana Bisnis Sosial dari satu kelompok lain.
2. Bacalah draf RBS kelompok yang ditugaskan dengan cermat.
3. Berikan umpan balik tertulis menggunakan format berikut:
  - a. **Kekuatan:** Identifikasi minimal 3 kekuatan utama dari RBS tersebut (misal: ide inovatif, analisis masalah kuat, proyeksi keuangan realistis).
  - b. **Area Peningkatan:** Identifikasi minimal 3 area yang memerlukan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut. Berikan saran spesifik (misal: “Analisis pesaing perlu lebih mendalam, sebutkan beberapa pesaing langsung dan tidak langsung,” atau “Bagian pengukuran dampak perlu metrik yang lebih kuantitatif”).
  - c. **Klarifikasi/Pertanyaan:** Ajukan 2-3 pertanyaan klarifikasi yang mungkin muncul di benak calon investor atau pemangku kepentingan (misal: “Bagaimana Anda akan mengatasi risiko ini?”, “Apa asumsi utama di balik angka ini?”).
  - d. **Konsistensi Misi Ganda:** Apakah RBS ini secara konsisten menunjukkan keseimbangan antara misi sosial dan keberlanjutan finansial? Berikan contoh.
4. Umpan balik harus bersifat konstruktif, sopan, dan membantu kelompok yang direview.

**Format:** Dokumen tertulis.

**Batas Waktu:** Minggu ke-13 (saat sesi bimbingan/revisi).

## **Tugas Kelompok: “Penyusunan dan Penyempurnaan Rencana Bisnis Sosial Final”**

**Tujuan:** Mengintegrasikan semua pembelajaran dan umpan balik untuk menyusun Rencana Bisnis Sosial yang lengkap, komprehensif, dan siap presentasi.

### **Instruksi:**

1. **Gunakan ide social enterprise yang telah dikembangkan oleh kelompok Anda.**
2. **Integrasikan umpan balik:** Pertimbangkan semua umpan balik yang diterima dari dosen dan peer review pada tugas individu sebelumnya.
3. **Lengkapi semua bagian RBS:** Pastikan setiap komponen yang dibahas dalam bahan kajian ini telah diisi secara detail dan terstruktur dengan baik.
  - a. Executive Summary
  - b. Analisis Masalah Sosial/Lingkungan
  - c. Solusi/Produk/Layanan
  - d. Analisis Pasar dan Penerima Manfaat
  - e. Model Bisnis Sosial (gunakan Social Business Model Canvas sebagai referensi utama)
  - f. Strategi Pemasaran dan Komunikasi
  - g. Rencana Operasional
  - h. Struktur Organisasi dan Tim Manajemen
  - i. Proyeksi Keuangan (3-5 tahun)
  - j. Pengukuran Dampak Sosial
  - k. Lampiran (jika ada dokumen pendukung penting)
4. **Fokus pada kualitas:** Pastikan penulisan jelas, ringkas, lugas, realistis, dan konsisten. Periksa ejaan dan tata bahasa.
5. **Siapkan untuk presentasi:** Dokumen RBS ini akan menjadi dasar untuk presentasi final di minggu ke-14.

**Format:** Dokumen tertulis (soft copy dan hard copy jika diminta), siap untuk dipresentasikan.

**Batas Waktu:** Akhir Minggu ke-13 (untuk penyerahan final).





# BAB 13

## PRESENTASI RENCANA BISNIS SOSIAL DAN DISKUSI

**Minggu ke-14: Presentasi Rencana Bisnis Sosial dan Diskusi**

### **A. Pendahuluan**

Setelah berbulan-bulan mengembangkan ide dan menyusun Rencana Bisnis Sosial (RBS) yang komprehensif, langkah terakhir adalah mempresentasikannya secara efektif. Presentasi RBS adalah kesempatan Anda untuk menjual ide, visi, dan potensi dampak social enterprise Anda kepada audiens—baik itu dosen, investor potensial, mitra, atau calon tim. Kemampuan untuk menyampaikan informasi dengan jelas, meyakinkan, dan menjawab pertanyaan kritis adalah keterampilan vital bagi setiap social entrepreneur.

### **B. Capaian Pembelajaran (Sub CP–MK yang Relevan)**

- Mampu mempresentasikan rencana bisnis sosial secara persuasif.
- Mampu menjawab pertanyaan kritis dan menanggapi umpan balik.

- Mampu menyempurnakan rencana bisnis sosial berdasarkan umpan balik.
- Mampu mengkomunikasikan dampak sosial dari inisiatif sociopreneurship berbasis riset.

## C. Materi Pembelajaran

### 1. Teknik Presentasi Efektif untuk Rencana Bisnis Sosial

#### a. Pahami Audiens Anda:

Pahami audiens presentasi rencana bisnis sosial: identifikasi profil dan motivasi mereka. Investor tertarik pada ROI finansial dan dampak sosial, sedangkan mitra mengutamakan keselarasan misi. Penyesuaian pesan meningkatkan relevansi, keterlibatan, dan peluang kolaborasi.” (Tan, 2024; Media Indonesia, 2025).

#### b. Struktur Presentasi yang Logis:

##### 1) Pembukaan yang Memukau (Hook):

Mulailah presentasi dengan pembukaan yang memukau—seperti cerita dampak nyata, statistik mengejutkan, atau pertanyaan provokatif—yang langsung relevan dengan isu sosial yang diangkat. Teknik ini efektif menarik perhatian dan membangun keterlibatan sejak awal.” (Perry, 2023; Sinek, 2025).

##### 2) Masalah:

Jelaskan masalah secara jelas dengan menyajikan data faktual dan dampak nyata jika tidak segera ditangani. Tekankan urgensi melalui konsekuensi sosial, ekonomi, atau lingkungan, serta tunjukkan kebutuhan mendesak akan solusi. Pendekatan ini memperkuat relevansi dan mengajak audiens memahami pentingnya intervensi.” (Kompasiana, 2024).

##### 3) Solusi:

Perkenalkan produk atau layanan Anda sebagai solusi inovatif yang menjawab masalah sosial secara efektif. Jelaskan

keunggulan diferensiatifnya—seperti teknologi ramah lingkungan atau model bisnis inklusif—dan tunjukkan bagaimana solusi ini menciptakan dampak sosial sekaligus berkelanjutan.” (Arumsari et al., 2025).

4) **Model Bisnis Sosial:**

Model bisnis sosial meraih pendapatan melalui penjualan produk atau layanan sambil mengalokasikan sebagian keuntungan untuk dampak sosial. Pendapatan ekonomi digunakan untuk memperkuat misi sosial, menciptakan keseimbangan misi ganda yang berkelanjutan dan berdampak positif.” (Kholiq, 2025; Nurfalah, 2025).

5) **Tim:**

Perkenalkan tim kunci yang memimpin proyek—sebutkan latar belakang, keahlian, dan pengalaman relevan mereka. Jelaskan mengapa tim ini tepat: sinergi kompetensi teknis dan sosial memperkuat efektivitas pelaksanaan misi sosial dan bisnis.” (Padang et al., 2025; Bisnis Muda, 2025).

6) **Dampak:**

Gunakan metrik dampak yang jelas—seperti Social Return on Investment (SROI), Social Earnings Ratio (S/E), atau indikator kuantitatif dan kualitatif lainnya—untuk mengukur hasil sosial dan finansial. Terapkan pendekatan mixed-method dan libatkan pemangku kepentingan dalam proses evaluasi untuk memastikan akurasi dan relevansi.” (World, 2023; Wikipedia, 2025).

7) **Kebutuhan/Call to Action:**

Kami mencari dukungan konkret dari audiens—seperti pendanaan, kemitraan strategis, dan bimbingan mentor—untuk memperkuat dampak sosial dan keberlanjutan operasional. Call to action yang jelas dan didukung data meningkatkan kemungkinan respons positif dan legitimasi

sosial.” (Drencheva, Stephan, & Patterson, 2022; MEDA Foundation, 2025).

8) **Penutup yang Kuat:**

“Rangkum kembali poin utama presentasi secara singkat, tegaskan visi Anda, dan tutup dengan kalimat yang meninggalkan kesan mendalam—seperti ajakan reflektif atau kutipan inspiratif. Penutup semacam ini memanfaatkan recency effect untuk memperkuat ingatan audiens.” (SlidesCarnival Indonesia, 2025).

c. **Visualisasi (Slide Deck):**

1) **Sederhana & Bersih:**

Gunakan desain slide yang sederhana dan bersih: hindari teks berlebihan, gunakan poin-poin kunci saja. Pastikan font besar, kontras tinggi, dan ruang putih memadai agar mudah dibaca. Ini meningkatkan kejelasan dan keterlibatan audiens.” (Northern Illinois University, 2025; Webster University, 2025).

2) **Visual yang Kuat:**

Gunakan visual yang kuat—seperti gambar, grafik, infografis, atau video pendek—yang relevan dengan konten presentasi. Visual tersebut memperkuat pemahaman, meningkatkan retensi, dan menciptakan keterlibatan audiens secara signifikan.” (Crudu & MoldStud Research Team, 2025; Sci-Tech Today, 2025).

3) **Konsisten:**

Pastikan konsistensi visual—gunakan font, palet warna, dan logo yang sama di seluruh materi presentasi. Konsistensi meningkatkan pengenalan merek, membangun kepercayaan, dan menciptakan pengalaman profesional yang kohesif.” (Crudu & MoldStud Research Team, 2024; Graphic Eagle, 2025).

4) **Hindari "Death by PowerPoint":**

Jangan biarkan slide menjadi naskah presentasi—gunakan slide sebagai pendukung visual, bukan sebagai teleprompter. Batasi teks, fokus pada poin utama, dan biarkan narasi Anda yang mengalir. Pendekatan ini mencegah ‘death by PowerPoint’ dan mempertahankan perhatian audiens.” (Gundlach, 2024; Sandford, 2025).

d. **Delivery (Penyampaian):**

1) **Percaya Diri & Antusias:**

Tunjukkan kepercayaan diri dan antusiasme yang kuat saat mempresentasikan misi Anda. Bahasa tubuh terbuka, kontak mata, serta intonasi suara yang bersemangat dapat meningkatkan kredibilitas dan membangkitkan inspirasi audiens. Antusiasme yang tulus terbukti meningkatkan keterlibatan dan respons positif dari pendengar.” (Pollack et al., 2024; Jiang et al., 2022).

2) **Kontak Mata:**

Jaga kontak mata dengan audiens selama presentasi untuk membangun koneksi, meningkatkan kepercayaan, dan menjaga perhatian mereka. Kontak mata yang konsisten terbukti memperkuat pesan, menambah kredibilitas, dan mendorong keterlibatan aktif dari pendengar. (Mandel, 2023; McKay, 2024).

3) **Bahasa Tubuh:**

Postur terbuka—tubuh tegak dengan bahu rileks dan anggota tubuh tidak disilangkan—menunjukkan keterbukaan dan kepercayaan diri. Gestur mendukung—gerakan tangan searah pembicaraan—memperkuat pesan. Hindari gerakan gugup seperti mengetuk, memainkan rambut, atau fidgeting karena mengurangi kredibilitas dan menandakan kecemasan (IDN Times, 2025; Antara News, 2025).

4) **Kontrol Suara:**

Variasi intonasi—naik-turun nada untuk menekankan poin penting—dan pengaturan kecepatan bicara, baik cepat maupun lambat sesuai konteks, menciptakan dinamika dan menjaga perhatian audiens. Bicara cepat menunjukkan antusiasme atau urgensi, sementara bicara lambat memberi waktu pemahaman dan memperkuat kesan serius (Pahrudin, 2020; UGM Public Speaking, 2019).

5) **Storytelling:**

Gunakan narasi—kisah yang menggugah untuk menggambarkan masalah dan dampaknya—sehingga presentasi lebih menarik dan berkesan. Cerita membangun koneksi emosional, memperkuat retention, dan memudahkan audiens memahami konteks serta urgensi isu (Panrita Slide, 2025; IDN Times, 2025).

6) **Latihan, Latihan, Latihan:**

Latih presentasi Anda secara berulang—idealnya di depan cermin, teman, dan dengan timer—untuk meningkatkan kelancaran penyampaian, mengasah postur dan ekspresi, serta memastikan durasi sesuai. Metode ini meningkatkan kepercayaan diri, memudahkan evaluasi, dan membantu mengelola waktu dengan efektif (Kabar Buana, 2025).

2. **Menjawab Pertanyaan Kritis**

a. **Antisipasi Pertanyaan:**

Pikirkan pertanyaan sulit yang mungkin muncul—seperti keberlanjutan finansial, tantangan operasional, validitas dampak, persaingan, mission drift, dan etika—dengan mengelompokkannya dan mempersiapkan jawaban kerangka. Pendekatan ini meningkatkan kredibilitas, kesiapan, dan kemampuan merespons secara profesional (Bad Grammmarian, 2025; Usera & Fuller, 2024).

- b. **Dengarkan dengan Seksama:**  
Pastikan Anda memahami pertanyaan sepenuhnya sebelum menjawab—dengarkan dengan seksama, ulangi atau parafrase untuk memastikan makna, dan minta klarifikasi bila perlu. Teknik ini membantu menghindari kesalahpahaman, memberi waktu berpikir, serta menunjukkan profesionalisme dan rasa hormat kepada penanya.
- c. **Jawab dengan Lugas & Jujur:**  
Berikan jawaban langsung dan jujur, didukung data atau fakta yang relevan. Jika Anda tidak mengetahui jawabannya, akui secara terbuka dan tawarkan untuk mencari informasi lebih lanjut. Pendekatan ini menjaga kredibilitas, membangun kepercayaan, dan menunjukkan profesionalisme dalam komunikasi (Teknik Presentasi, 2011; Tokopresentasi, 2025).
- d. **Fokus pada Solusi:**  
Jika pertanyaan mengangkat kelemahan, akui secara terbuka, lalu segera alihkan ke solusi konkret—seperti rencana perbaikan, mitigasi risiko, atau langkah tindak lanjut. Strategi ini menunjukkan transparansi, proaktivitas, dan kemampuan Anda untuk menghadapi tantangan secara konstruktif (Glints, 2025; UNMAHA, 2024).
- e. **Tetap Tenang & Profesional:**  
Jaga ketenangan dan profesionalisme saat menjawab—hindari sikap defensif atau reaksi emosional. Tarik napas sejenak, dengarkan dengan penuh perhatian, dan jawab dengan tenang. Strategi ini menunjukkan kendali diri, menghormati penanya, dan meningkatkan citra profesional Anda (Toastmasters International, 2023; Fiveable, 2025).
- f. **Libatkan Tim:**  
Jika presentasi dilakukan secara tim, libatkan anggota lain untuk menjawab pertanyaan sesuai keahlian mereka. Strategi ini memastikan kejelasan, efisiensi, dan menunjukkan kekompakan

tim. Pendekatan berbagi tanggung jawab dalam sesi tanya jawab meningkatkan kredibilitas dan memperkuat sinergi tim (Usera & Fuller, 2024; PresentingAsATeam, 2025).

### 3. **Menerima dan Memanfaatkan Umpan Balik**

#### a. **Sikap Terbuka:**

Pandangan terbuka terhadap umpan balik—melihatnya sebagai peluang belajar dan penyempurnaan, bukan kritik personal—mendorong pertumbuhan profesional. Sikap ini memperkuat refleksi diri, memperbaiki kinerja, dan membangun hubungan positif dalam tim (AFFCK, 2025).

#### b. **Catat:**

Catat semua umpan balik—baik pujian maupun saran perbaikan—secara sistematis. Ini membantu Anda mengingat, mengevaluasi, dan menindaklanjuti masukan dengan lebih efektif. Dokumentasi yang konsisten meningkatkan refleksi diri dan mendukung perbaikan berkelanjutan dalam presentasi atau kinerja profesional (Solubility of Things, 2024; PubMed, 2003).

#### c. **Analisis:**

Evaluasilah umpan balik dengan cermat—pilih yang paling relevan dan bisa ditindaklanjuti, lalu susun rencana perbaikan. Tidak semua saran harus diterapkan, tetapi semua layak dipertimbangkan. Pendekatan ini memperkuat fokus pada perbaikan yang efektif dan berkelanjutan (Value Consult Training, 2025; Sorumatik, 2025).

#### d. **Tindak Lanjut:**

Gunakan umpan balik yang relevan untuk menyempurnakan RBS dan strategi Anda—identifikasi poin yang dapat ditindaklanjuti dan integrasikan ke dalam perencanaan. Pendekatan ini mendukung peningkatan kualitas, adaptasi berkelanjutan, dan efektivitas presentasi atau program (HR Cloud, 2025; GetGuru, 2025).

#### 4. Fokus pada Penyempurnaan Akhir Proyek Kelompok

##### a. **Revisi RBS:**

Gunakan umpan balik dari presentasi dan diskusi untuk melakukan revisi terakhir pada dokumen RBS tertulis Anda. Integrasikan masukan yang paling relevan dan sistematis. Proses ini memastikan penyempurnaan argumentasi, struktur, dan kejelasan, serta meningkatkan kualitas keseluruhan RBS Anda (Walden University, 2025; Mitragama, 2024).

##### b. **Penyelarasan:**

Pastikan dokumen RBS tertulis dan presentasi Anda saling mendukung dengan pesan yang konsisten—struktur, terminologi, dan visual harus selaras. Keselarasan ini menciptakan kejelasan, profesionalisme, dan memperkuat pemahaman audiens (Presentation Corner, 2025; UMD INAG110, 2025).

##### c. **Refleksi Tim:**

Diskusikan secara tim apa yang berjalan baik selama proses, apa yang bisa diperbaiki, dan pelajaran apa yang diperoleh sebagai kelompok. Refleksi ini meningkatkan pemahaman bersama, memperkuat kolaborasi, dan mendorong perbaikan berkelanjutan (Digital.gov, 2025; Atlassian, 2025).

#### D. Metode Pembelajaran

- Ceramah singkat tentang teknik presentasi.
- Presentasi RBS oleh setiap kelompok.
- Sesi tanya jawab yang difasilitasi oleh dosen/audiens.
- Pemberian umpan balik konstruktif secara langsung.

## Kuis (Pilihan Ganda & Esai Singkat)

**Waktu:** 15 menit

**Petunjuk:** Pilih jawaban yang paling tepat untuk soal pilihan ganda, dan jawab esai singkat dengan jelas.

### Bagian A: Pilihan Ganda

1. Bagian pembuka presentasi yang paling efektif untuk RBS seharusnya:
  - a. Langsung memperkenalkan tim tanpa konteks.
  - b. Memulai dengan Executive Summary secara verbatim.
  - c. Menggunakan "hook" seperti cerita dampak, statistik relevan, atau pertanyaan provokatif.
  - d. Membaca setiap poin dari daftar isi.
2. Ketika menyajikan "Model Bisnis Sosial" dalam presentasi, penting untuk:
  - a. Hanya fokus pada bagaimana keuntungan akan dihasilkan.
  - a. Hanya fokus pada bagaimana dampak sosial akan dicapai.
  - b. Menjelaskan bagaimana nilai sosial dan ekonomi diciptakan secara seimbang.
  - c. Mengabaikan aspek finansial karena ini adalah social enterprise.
3. Saat audiens mengajukan pertanyaan kritis, sikap terbaik yang harus ditunjukkan adalah:
  - a. Menjadi defensif dan menyalahkan.
  - b. Mengabaikan pertanyaan yang dirasa sulit.
  - c. Mendengarkan dengan seksama, mengakui, dan menjawab dengan lugas atau menawarkan solusi.
  - d. Mengubah topik pembicaraan.
4. Mengapa latihan presentasi berulang kali sangat penting?
  - a. Agar terlihat seperti robot dan tidak spontan.
  - b. Untuk menghafal setiap kata tanpa perlu pemahaman.
  - c. Untuk memastikan kelancaran, kepercayaan diri, dan mengelola waktu secara efektif.
  - d. Karena audiens tidak akan tahu jika Anda tidak latihan.

5. Umpan balik dari audiens/dosen sebaiknya diterima dengan:
  - a. Sikap defensif dan menolak.
  - b. Menganggapnya sebagai kritik personal.
  - c. Sikap terbuka, melihatnya sebagai peluang untuk belajar dan menyempurnakan.
  - d. Langsung menerapkan semua umpan balik tanpa evaluasi.

**Bagian B: Esai Singkat**

1. Mengapa "storytelling" merupakan teknik yang sangat efektif saat mempresentasikan Rencana Bisnis Sosial? Berikan satu contoh bagaimana Anda akan menggunakan storytelling untuk RBS Anda.
2. Setelah menerima umpan balik yang beragam dari presentasi, bagaimana kelompok Anda akan menentukan umpan balik mana yang paling relevan untuk penyempurnaan akhir RBS?

## **Tugas Individu: “Refleksi Presentasi dan Perencanaan Perbaikan”**

**Tujuan:** Mendorong mahasiswa untuk merefleksikan pengalaman presentasi kelompok, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pribadi/kelompok, serta merencanakan perbaikan di masa depan.

### **Instruksi:**

1. Setelah presentasi kelompok Anda di kelas, tulis refleksi individu (maksimal 400 kata) yang mencakup poin-poin berikut:
  - a. **Kekuatan Presentasi Kelompok:** Apa saja aspek terbaik dari presentasi kelompok Anda (misal: visual, storytelling, cara menjawab pertanyaan)?
  - b. **Area Perbaikan Presentasi Kelompok:** Apa saja yang menurut Anda bisa diperbaiki dari presentasi kelompok secara keseluruhan (misal: manajemen waktu, transisi antar pembicara, kedalaman jawaban)?
  - c. **Refleksi Pribadi:** Bagaimana peran Anda dalam presentasi? Apa kekuatan dan kelemahan pribadi Anda saat presentasi atau menjawab pertanyaan?
  - d. **Pembelajaran & Rencana ke Depan:** Apa pelajaran terpenting yang Anda dapatkan dari pengalaman presentasi ini? Bagaimana Anda akan menerapkan pelajaran ini untuk presentasi atau proyek kelompok di masa depan?

**Format:** Esai reflektif.

**Batas Waktu:** 3 hari setelah presentasi kelompok.

## **Tugas Kelompok: “Penyempurnaan Akhir RBS dan Laporan Akhir”**

**Tujuan:** Melakukan revisi final pada dokumen Rencana Bisnis Sosial berdasarkan semua umpan balik yang diterima, dan menyerahkan dokumen akhir.

### **Instruksi:**

1. **Kumpulkan semua umpan balik:** Gabungkan umpan balik dari dosen (saat presentasi), umpan balik dari peer review (tugas individu sebelumnya), dan refleksi internal kelompok.
2. **Lakukan Revisi Final RBS:**
  - a. Evaluasi setiap umpan balik secara kritis.
  - b. Integrasikan saran-saran yang relevan untuk meningkatkan kualitas, kejelasan, kelengkapan, dan konsistensi RBS tertulis Anda.
  - c. Perbaiki area-area yang diidentifikasi memiliki kelemahan, baik dalam konten maupun format.
  - d. Pastikan semua proyeksi, metrik dampak, dan strategi sudah diperbarui sesuai dengan diskusi dan umpan balik.
3. **Susun Laporan Akhir Proyek (Opsional, jika diminta):** Beberapa mata kuliah mungkin meminta laporan terpisah yang merangkum proses, tantangan, dan pembelajaran kelompok selama pengembangan proyek.
  - a. Jika diminta, laporan ini bisa mencakup:
    - 1) Ringkasan proyek dan hasilnya.
    - 2) Tantangan yang dihadapi kelompok selama proses (misal: koordinasi, riset, konflik ide) dan bagaimana diatasi.
    - 3) Pembelajaran kolektif yang didapat oleh kelompok.
    - 4) Bagian “Next Steps” jika ide ini akan dilanjutkan.
4. **Siapkan Dokumen Final:** Pastikan dokumen RBS dan laporan akhir (jika ada) sudah diformat dengan profesional, bebas dari kesalahan tata bahasa dan ejaan, serta siap untuk diserahkan.

**Format:** Dokumen RBS Final (soft copy dan hard copy sesuai instruksi dosen), Laporan Akhir Proyek (jika diminta).

**Batas Waktu:** Sesuai instruksi akhir mata kuliah (biasanya menjelang UAS).



## UJIAN TENGAH SEMESTER (UTS)

<b>MATA KULIAH</b>	: Sociopreneurship
<b>PROGRAM STUDI</b>	: S1 Manajemen
<b>SEMESTER</b>	: V
<b>TANGGAL</b>	: [Tanggal UTS]
<b>WAKTU</b>	: 90 Menit
<b>SIFAT UJIAN</b>	: Tutup Buku / Buka Buku (pilih salah satu)

### **PETUNJUK UMUM:**

1. Bacalah setiap soal dengan teliti.
2. Jawablah semua soal pada lembar jawaban yang tersedia.
3. Waktu pengerjaan 90 menit.

## BAGIAN A: PILIHAN GANDA (Total 40 Poin–@2 Poin)

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat.

1. Berikut ini adalah karakteristik utama seorang sociopreneur, *kecuali*:
  - a. Berorientasi pada penciptaan nilai sosial.
  - b. Mencari keuntungan finansial sebagai tujuan utama, bukan sebagai sarana keberlanjutan.
  - c. Inovatif dalam mengatasi masalah sosial.
  - d. Bersedia mengambil risiko untuk dampak sosial.
2. Perbedaan mendasar antara Corporate Social Responsibility (CSR) dan Sociopreneurship adalah:
  - a. CSR adalah inisiatif sukarela, Sociopreneurship wajib bagi semua perusahaan
  - b. CSR adalah bagian dari strategi bisnis inti, Sociopreneurship adalah kegiatan filantropi terpisah.
  - c. Sociopreneurship mengintegrasikan misi sosial ke dalam model bisnis inti, sedangkan CSR seringkali merupakan aktivitas tambahan di luar bisnis inti.
  - d. Tidak ada perbedaan signifikan antara keduanya.
3. Langkah awal yang paling krusial dalam mengidentifikasi peluang sociopreneurship adalah:
  - a. Mencari investor potensial.
  - b. Mengembangkan prototipe produk secara langsung.
  - c. Melakukan analisis mendalam terhadap masalah sosial atau lingkungan yang ada.
  - d. Mendaftarkan hak paten untuk ide bisnis.
4. Teknik ideasi yang melibatkan modifikasi produk atau layanan yang sudah ada dengan cara "Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to another use, Eliminate, Reverse" dikenal sebagai:
  - a. Design Thinking
  - b. SCAMPER
  - c. Brainstorming
  - d. Mind Mapping

5. Dalam konteks Business Model Canvas (BMC) untuk social enterprise, "Value Proposition" harus mencakup:
  - a. Hanya nilai ekonomi yang ditawarkan kepada pelanggan.
  - b. Hanya nilai sosial yang diberikan kepada penerima manfaat.
  - c. Kombinasi nilai sosial dan nilai ekonomi yang ditawarkan kepada penerima manfaat dan/atau pelanggan.
  - d. Strategi penetapan harga kompetitor.
6. Manakah dari berikut ini yang merupakan sumber pendapatan hibrida (hybrid revenue stream) yang umum bagi social enterprise?
  - a. Hanya penjualan produk/jasa.
  - b. Hanya hibah dari pemerintah.
  - c. Kombinasi pendapatan dari penjualan produk/jasa dan dana hibah/donasi.
  - d. Hanya pinjaman dari bank konvensional.
7. Strategi pemasaran untuk social enterprise seringkali melibatkan "impact storytelling" karena:
  - a. Ini adalah cara termurah untuk beriklan.
  - b. Untuk menarik perhatian investor yang hanya peduli cerita.
  - c. Untuk mengkomunikasikan dampak sosial kepada konsumen dan membedakan diri di pasar.
  - d. Untuk menghilangkan kebutuhan akan kualitas produk.
8. Apa yang dimaksud dengan "segmentasi pasar ganda" dalam pemasaran social enterprise?
  - a. Menargetkan dua jenis produk yang berbeda.
  - b. Menargetkan penerima manfaat (beneficiaries) dan pelanggan (customers) secara terpisah namun terhubung.
  - c. Hanya menargetkan pasar lokal dan global.
  - d. Membagi pasar berdasarkan pendapatan saja.
9. Dalam perencanaan operasional social enterprise, "rantai nilai" mengacu pada:
  - a. Total keuntungan finansial yang dihasilkan.

- b. Serangkaian aktivitas yang dilakukan untuk menciptakan nilai produk/layanan, dari bahan baku hingga konsumen, dengan fokus pada efisiensi dan dampak.
  - c. Jaringan relawan yang bekerja sama.
  - d. Daftar harga semua produk yang ditawarkan.
10. Salah satu keuntungan utama dari pengelolaan tim yang melibatkan relawan dalam social enterprise adalah:
- a. Menghilangkan kebutuhan akan staf berbayar.
  - b. Relawan tidak memerlukan pelatihan atau supervisi.
  - c. Relawan dapat menyediakan tenaga kerja, keahlian, dan advokasi yang berharga dengan biaya rendah.
  - d. Relawan selalu memiliki motivasi finansial yang tinggi.
11. Sumber pendanaan awal yang paling tidak bergantung pada ekuitas atau utang adalah:
- a. Venture Capital
  - b. Crowdfunding
  - c. Angel Investor
  - d. Pinjaman Bank
12. "Bootstrapping" sebagai model pendanaan awal berarti:
- a. Menggunakan dana dari investor eksternal.
  - b. Mengandalkan pinjaman besar dari bank.
  - c. Membiayai social enterprise dengan sumber daya pribadi atau pendapatan awal dari operasi bisnis.
  - d. Hanya mengandalkan hibah pemerintah.
13. Analisis "unmet needs" (kebutuhan yang belum terpenuhi) adalah proses penting dalam:
- a. Pengukuran dampak sosial.
  - b. Identifikasi masalah sosial sebagai peluang.
  - c. Perencanaan operasional.
  - d. Penetapan harga produk.

14. Bagaimana prototipe sederhana dapat membantu dalam proses ideasi sosial?
  - a. Untuk langsung menjual produk ke pasar.
  - b. Untuk menguji asumsi dan mendapatkan umpan balik awal dari calon penerima manfaat.
  - c. Untuk mendapatkan hak paten dengan cepat.
  - d. Untuk menarik perhatian media massa.
15. "Key Partners" dalam Social Business Model Canvas mengacu pada:
  - a. Semua karyawan dalam organisasi.
  - b. Individu atau organisasi lain yang krusial untuk keberhasilan social enterprise.
  - c. Hanya investor finansial.
  - d. Para pesaing di pasar.
16. Manakah dari berikut ini yang *bukan* merupakan fungsi utama dari "Value Proposition Design"?
  - a. Mengidentifikasi pekerjaan, masalah, dan keinginan penerima manfaat/pelanggan.
  - b. Merancang produk/layanan yang menciptakan keuntungan dan penghilang rasa sakit.
  - c. Mengukur dampak sosial dari suatu inisiatif.
  - d. Mencocokkan produk/layanan dengan kebutuhan target pasar.
17. Pertimbangan etika utama dalam strategi pemasaran social enterprise adalah:
  - a. Membuat klaim dampak yang berlebihan untuk menarik perhatian.
  - b. Menyampaikan cerita dampak secara otentik dan tidak mengeksploitasi penerima manfaat.
  - c. Fokus hanya pada keuntungan finansial.
  - d. Tidak perlu transparan tentang sumber pendanaan.
18. Mengapa penting untuk memiliki struktur tim yang jelas dalam social enterprise?
  - a. Untuk menghindari semua jenis konflik.

- b. Untuk memastikan setiap anggota tim memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas, mendukung efisiensi operasional dan pencapaian misi.
  - c. Agar tidak ada yang perlu bekerja.
  - d. Karena relawan tidak memerlukan struktur.
19. Model keberlanjutan finansial social enterprise harus bertujuan untuk:
- a. Sepenuhnya bergantung pada donasi.
  - b. Hanya menghasilkan keuntungan sebesar mungkin.
  - c. Menjamin pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya operasional dan memungkinkan pertumbuhan, sambil tetap setia pada misi sosial.
  - d. Hanya mencari investor ekuitas.
20. Tujuan utama dari "Validasi Ide" dalam sociopreneurship adalah:
- a. Membuktikan bahwa ide tersebut sudah sempurna.
  - b. Memastikan ide tersebut memiliki permintaan dan relevansi dari target penerima manfaat/pelanggan.
  - c. Mendaftarkan nama bisnis secara legal.
  - d. Membangun seluruh infrastruktur operasional.

## **BAGIAN B: ESAI (Total 60 Poin)**

**Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dengan jelas dan komprehensif.**

**1. (15 Poin) Konsep Dasar Sociopreneurship:**

Jelaskan apa yang dimaksud dengan "Sociopreneurship" dan bagaimana konsep ini berbeda secara fundamental dari kewirausahaan konvensional (profit-driven) dan filantropi (non-profit). Berikan contoh singkat untuk memperjelas perbedaan tersebut.

**2. (15 Poin) Identifikasi Peluang dan Ideasi:**

Anda mengamati adanya masalah limbah plastik yang menumpuk di pesisir pantai dekat kota Anda.

- a. Jelaskan bagaimana Anda akan mengidentifikasi masalah ini sebagai peluang sociopreneurship. Tahap-tahap apa yang akan Anda lakukan untuk memastikan pemahaman yang mendalam tentang masalah tersebut?
- b. Setelah identifikasi, sebutkan dan jelaskan satu teknik ideasi (misal: Design Thinking, SCAMPER, Brainstorming) yang akan Anda gunakan untuk menghasilkan solusi inovatif bagi masalah limbah plastik tersebut.

**3. (15 Poin) Model Bisnis Sosial dan Keberlanjutan Finansial:**

Anda telah mengembangkan ide social enterprise yang memberdayakan ibu-ibu rumah tangga untuk mendaur ulang limbah kain menjadi produk fashion dan kerajinan tangan. Jelaskan bagaimana Anda akan merancang "Model Bisnis Sosial" untuk ide ini, dengan fokus pada:

- a. Bagaimana Anda menciptakan nilai sosial dan nilai ekonomi secara bersamaan (Value Proposition).
- b. Bagaimana Anda akan mencapai keberlanjutan finansial (Revenue Streams) tanpa mengorbankan misi sosial Anda.

**4. (15 Poin) Operasional, Pemasaran, dan Tantangan Awal:**

Melanjutkan ide social enterprise Anda di soal No. 3 (daur ulang limbah kain oleh ibu-ibu):

- a. Rancang dua elemen kunci dari "Strategi Pemasaran" Anda, dengan mempertimbangkan segmentasi pasar ganda (jika ada) dan bagaimana Anda akan mengkomunikasikan dampak sosial.
- b. Identifikasi satu tantangan operasional yang mungkin Anda hadapi di awal dan bagaimana Anda akan memitigasinya.



## UJIAN AKHIR SEMESTER (UAS)

**MATA KULIAH** : Sociopreneurship

**PROGRAM STUDI** : S1 Manajemen

**SEMESTER** : V

**TANGGAL** : [Tanggal UAS]

**WAKTU** : 120 Menit

**SIFAT UJIAN** : Tutup Buku / Buka Buku (pilih salah satu, namun idealnya UAS lebih ke aplikasi)

### **PETUNJUK UMUM:**

1. Bacalah setiap soal dengan teliti.
2. Jawablah semua soal pada lembar jawaban yang tersedia.
3. Waktu pengerjaan 120 menit.

## **BAGIAN A: PILIHAN GANDA (Total 30 Poin-@2 Poin)**

**Pilihlah satu jawaban yang paling tepat.**

1. “Mission drift” dalam sociopreneurship mengacu pada:
  - a. Perluasan misi sosial ke area yang lebih luas.
  - b. Pergeseran fokus dari misi sosial ke tujuan finansial murni atau sebaliknya.
  - c. Kegagalan mencapai keberlanjutan finansial.
  - d. Kesulitan dalam mengukur dampak sosial.
2. Manakah dari kerangka kerja berikut yang paling cocok untuk secara sistematis mengidentifikasi asumsi, aktivitas, output, outcome, dan dampak yang diharapkan dari sebuah inisiatif sosial?
  - a. SWOT Analysis
  - b. Balanced Scorecard
  - c. Theory of Change (ToC) atau Logic Model
  - d. Porter’s Five Forces
3. Salah satu tantangan etika dalam sociopreneurship terkait “pemanfaatan penerima manfaat” adalah:
  - a. Memastikan penerima manfaat terlibat dalam pengambilan keputusan.
  - b. Risiko mengeksploitasi kisah atau kerentanan penerima manfaat untuk keuntungan pemasaran/pendanaan.
  - c. Memberikan pelatihan keterampilan kepada penerima manfaat.
  - d. Membayar penerima manfaat dengan upah yang adil.
4. Konsep "scalability" dalam sociopreneurship berarti:
  - a. Kemampuan social enterprise untuk mengecilkan operasi jika tidak menguntungkan.
  - b. Kemampuan social enterprise untuk memperluas jangkauan dan kedalaman dampaknya secara berkelanjutan.
  - c. Fokus hanya pada pertumbuhan finansial.
  - d. Replikasi model bisnis tanpa perlu adaptasi lokal.
5. Dalam konteks pengukuran dampak sosial, SROI (Social Return on Investment) berupaya untuk:

- a. Mengukur jumlah uang yang diinvestasikan.
  - b. Menghitung rasio keuntungan finansial dibandingkan kerugian sosial.
  - c. Memberikan nilai moneter pada dampak sosial yang dihasilkan untuk menunjukkan pengembalian nilai di luar finansial.
  - d. Hanya menghitung jumlah penerima manfaat.
6. Bagian "Executive Summary" dalam Rencana Bisnis Sosial (RBS) memiliki fungsi utama untuk:
- a. Merinci seluruh proyeksi keuangan.
  - b. Menyajikan gambaran singkat dan persuasif dari seluruh rencana bisnis.
  - c. Memaparkan detail operasional sehari-hari.
  - d. Mendaftarkan semua anggota tim.
7. Gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemberdayaan anggota tim, mendengarkan, dan mengutamakan kebutuhan orang lain (penerima manfaat dan tim) dikenal sebagai:
- a. Kepemimpinan Transaksional
  - b. Kepemimpinan Otokratis
  - c. Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)
  - d. Kepemimpinan Karismatik
8. Manakah dari berikut ini yang merupakan strategi efektif untuk memitigasi risiko "mission drift"?
- a. Terus-menerus mengubah tujuan sosial agar sesuai dengan pasar.
  - b. Memiliki tata kelola yang kuat, pengukuran dampak yang jelas, dan komunikasi misi yang konsisten.
  - c. Hanya fokus pada pertumbuhan finansial.
  - d. Menghindari keterlibatan pemangku kepentingan.
9. Dalam presentasi Rencana Bisnis Sosial, mengapa "storytelling" sangat direkomendasikan?
- a. Untuk memperpanjang durasi presentasi.
  - b. Untuk membuat presentasi lebih menarik, berkesan, dan membangun koneksi emosional dengan audiens.

- c. Untuk menggantikan semua data dan fakta.
  - d. Untuk menyembunyikan kelemahan proyek.
10. Jika seorang investor menanyakan tentang "risiko terbesar" dari social enterprise Anda saat presentasi, Anda sebaiknya:
- a. Mengatakan bahwa tidak ada risiko sama sekali.
  - b. Menjadi defensif dan menyalahkan kondisi pasar.
  - c. Mengidentifikasi risiko tersebut secara jujur, menjelaskan dampaknya, dan memaparkan strategi mitigasinya.
  - d. Mengubah topik pembicaraan.
11. Sumber pendanaan berkelanjutan untuk social enterprise yang mengacu pada investasi yang mencari "pengembalian ganda" (finansial dan sosial) disebut:
- a. Hibah Filantropi
  - b. Crowdfunding
  - c. Impact Investment
  - d. Bootstrapping
12. Contoh dari "Dampak Tak Terduga (Unintended Consequences)" dalam social enterprise adalah:
- a. Proyek air bersih yang sukses dan meningkatkan kesehatan.
  - b. Sumbangan pakaian bekas yang merugikan produsen tekstil lokal.
  - c. Pelatihan keterampilan yang meningkatkan pendapatan penerima manfaat.
  - d. Program daur ulang yang mengurangi limbah.
13. "Key Metrics" dalam bagian Pengukuran Dampak Sosial pada RBS mengacu pada:
- a. Jumlah pendapatan yang dihasilkan.
  - b. Indikator spesifik yang akan diukur untuk melacak kemajuan dan hasil sosial/lingkungan.
  - c. Jumlah karyawan.
  - d. Biaya operasional bulanan.

14. Bagaimana social enterprise dapat membangun budaya organisasi berbasis nilai secara efektif?
  - a. Hanya dengan menulis daftar nilai dan menempelkannya di dinding.
  - a. Melalui komunikasi yang konsisten, kepemimpinan yang menjadi teladan, dan sistem penghargaan yang selaras dengan nilai.
  - b. Dengan menghindari semua konflik dalam tim.
  - c. Dengan hanya merekrut relawan.
15. Proses "validasi ide dengan calon penerima manfaat" sangat penting untuk memastikan:
  - a. Ide tersebut sudah final dan tidak perlu diubah.
  - b. Solusi yang ditawarkan benar-benar relevan dan memenuhi kebutuhan target.
  - c. Mendapatkan pendanaan awal dengan cepat.
  - d. Menyingkirkan semua pesaing.

## **BAGIAN B: ANALISIS STUDI KASUS DAN APLIKASI KONSEP (Total 70 Poin)**

**Bacalah studi kasus berikut dan jawablah pertanyaan-pertanyaan yang diberikan.**

### **Studi Kasus: "EcoBags Nusantara"**

EcoBags Nusantara adalah sebuah social enterprise yang beroperasi di Pulau Komodo, Indonesia. Didirikan oleh Maya, seorang lulusan manajemen yang prihatin terhadap sampah plastik di laut dan rendahnya pendapatan ibu-ibu nelayan setempat.

### **Misi EcoBags Nusantara:**

1. Mengurangi sampah plastik di perairan dan pesisir Pulau Komodo.
2. Meningkatkan pendapatan dan keterampilan ibu-ibu nelayan melalui kerajinan tangan.

### **Model Operasi:**

EcoBags merekrut ibu-ibu nelayan sebagai perajin. Mereka dilatih untuk mengumpulkan sampah plastik dari pantai, membersihkannya, dan mengubahnya menjadi tas jinjing, dompet, dan aksesoris ramah lingkungan yang unik. Produk-produk ini kemudian dijual kepada wisatawan lokal dan internasional melalui toko souvenir, platform e-commerce, dan kemitraan dengan hotel-hotel di sekitar Komodo.

### **Pendanaan Awal:**

EcoBags dimulai dengan dana pribadi Maya, ditambah beberapa hibah kecil dari organisasi lingkungan. Saat ini, mereka sedang mencari investasi dampak untuk memperluas skala operasi.

### **Tantangan yang Dihadapi:**

1. **Kualitas & Kuantitas Bahan Baku:** Ketersediaan sampah plastik yang bersih dan layak olah kadang tidak menentu, mempengaruhi konsistensi produksi.
2. **Keterampilan Perajin:** Meskipun sudah dilatih, beberapa ibu-ibu masih kesulitan mencapai standar kualitas produk yang tinggi secara konsisten, memperlambat proses produksi.

3. **Persaingan Pasar:** Munculnya produk kerajinan serupa dari pengrajin lain (bukan dari daur ulang) dengan harga lebih murah, serta produk fashion impor.
4. **Keberlanjutan Finansial:** Pendapatan dari penjualan cukup untuk operasional saat ini, tetapi sulit untuk menumpuk modal guna pengembangan produk baru atau ekspansi.
5. **Pengukuran Dampak:** Kesulitan dalam mengukur secara akurat berapa banyak sampah plastik yang benar-benar berhasil dikurangi dan berapa besar peningkatan kesejahteraan ibu-ibu perajin secara agregat.

### **Pertanyaan:**

1. **(20 Poin) Analisis Model Bisnis Sosial:**  
Gambarlah secara ringkas (atau jelaskan poin-poinnya) Social Business Model Canvas untuk EcoBags Nusantara. Fokus pada bagaimana mereka menciptakan “Value Proposition” baik untuk penerima manfaat (ibu-ibu nelayan) maupun pelanggan (wisatawan), dan bagaimana “Revenue Streams” mereka mendukung “Cost Structure” sambil mencapai misi sosial.
2. **(20 Poin) Strategi Mitigasi Tantangan:**  
Pilih *dua* tantangan yang dihadapi EcoBags Nusantara dari daftar di atas, dan usulkan strategi mitigasi yang konkret dan inovatif untuk masing-masing tantangan tersebut. Jelaskan mengapa strategi Anda relevan dan bagaimana dapat membantu EcoBags.
3. **(15 Poin) Pengukuran Dampak Sosial:**  
Jika Anda adalah konsultan dampak untuk EcoBags, bagaimana Anda akan membantu mereka merancang kerangka “Pengukuran Dampak Sosial”? Sebutkan minimal 3 metrik dampak spesifik yang dapat mereka ukur untuk menunjukkan keberhasilan misi mereka. Jelaskan mengapa metrik tersebut penting.

4. **(15 Poin) Presentasi dan Penarikan Investor:**

Bayangkan Maya akan mempresentasikan EcoBags Nusantara kepada calon investor dampak.

- a. Apa "hook" pembuka yang paling efektif yang bisa digunakan Maya untuk menarik perhatian investor di awal presentasi?
- b. Pertanyaan kritis apa yang paling mungkin diajukan oleh investor terkait "keberlanjutan finansial" atau "scalability", dan bagaimana Maya harus menjawabnya secara persuasif?



## DAFTAR REFERENSI

- AClasses Media. (2025). The Power of Storytelling: How Social Impact Entrepreneurs Can Transform Lives.
- Adams, N. (2025, Juni). Coaching, Mentoring, Volunteering and Work – What Works and What Doesn't. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy and Research*, 9(1), 46–52.
- Aldrich, H.E., & Kim, P.H. (2023). Team formation in social enterprises: the impact of diversity and synergy. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(1), 1-20.
- Almandoz, J., & Lee, M. (2022). Leadership in Social Enterprises: A Paradigm for Purpose-Led Organizations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 13(2), 89-105.
- Alter, K. (2017). Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC
- Amalia, K., Komariah, A., Sumarto, S., & Asri, K. H. (2020). Leadership in Education: Decision-Making in Education. 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019), 134–137.

- Amegbe, H., Zungu, N. P., & Asamoah, E. S. (2023). How does SME social media adoption drive marketing performance? *African Journal of Inter/Multidisciplinary Studies*.
- American Bar Association. (2025). 10 tips for handling conflicts of interest: The year in governance. *Business Law Today*.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). APA Publishing.
- AmeriCorps. (2024, April 25). AmeriCorps Releases Report on Volunteer Generation Fund Evaluation and Capacity Building Project. AmeriCorps
- Angels for Angels. (2024). How to Build a High-Impact Social Enterprise While Staying Mission Aligned.
- Ardiansyah, S., & Febrianti, L. (2023). Transformasi operasional digital pada social enterprise di Indonesia. *Jurnal Manajemen Operasional*, 11(1), 75–86.
- Arena, M., Bengo, I., Calderini, M., & Chiodo, V. (2023). Balancing Financial Returns and Social Impact in Social Enterprises. *Nonprofit Management & Leadership*, 33(4), 502-518.
- Arifin, M., & Lestari, D. (2023). Sustainable funding models for long-term social enterprise impact. *Journal of Social Enterprise Sustainability*, 9(3), 134-148.
- Arumsari, O. P. D., Sunyoto, A. B., Rahayu, W. P., & Winarno, A. (2025). Inovasi sosial dan kewirausahaan sosial. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 4(1), 214–227
- ASEAN SEDP. (2023). *Evaluating Social Outcomes: Developing Measurement Framework for Social Enterprise*.
- Ashoka. (Terbitan terbaru). *Publikasi dan studi kasus dari jaringan Ashoka*.
- Association of Fundraising Professionals. (2025). Many ways to give: The importance of diversified nonprofit funding. *AFP Global*.
- Axidio. (2024). *Ethical and Social Practices in Supply Chain Management*

- Babu, M. M., Dey, B. L., Rahman, M., Roy, S. K., Alwi, S. F. S., & Kamal, M. M. (2020). Value co-creation through social innovation: A study of sustainable strategic alliance in telecommunication and financial services sectors in Bangladesh. *Industrial Marketing Management*, 89, 13–27.
- Bacq, S., & Eddleston, K. A. (2024). Resource management in social enterprises: Balancing social and financial goals. *Journal of Social Entrepreneurship*.
- Bacq, S., Janssen, F., & Kickul, J. (2024). Social entrepreneurship team dynamics: Roles, collaboration, and outcomes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(2), 112-130.
- Bad Grammarian. (2025). Anticipating Potential Questions in Public Speaking. *Bad Grammarian*.
- Balane, M. A., Palafox, B., Palileo-Villanueva, L. M., McKee, M., & Balabanova, D. (2020). Enhancing the use of stakeholder analysis for policy implementation research: towards a novel framing and operationalised measures. *BMJ Global Health*, 5(11).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Benali, A., & Villesèche, F. (2024). Revisiting entrepreneurship as emancipation: Learning from subalternized women in post-revolutionary Tunisia. *Organization Studies*, 45(7), 939–960.
- Bergner, S., Palmer, C., Devaney, M., & Kruse, P. (2022). A framework for antecedents of social entrepreneurial intention: Empirical evidence and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 13, 988851.
- Berry, L. L., Danaher, T. S., Keiningham, T., Aksoy, L., & Andreassen, T. W. (2025). Social profit orientation: Lessons from organizations committed to building a better world. *Journal of Marketing*, 89(2), 1–19.
- Binus. (2024). *Bisnis Model Canvas (BMC): Alat Strategis untuk Kesuksesan Bisnis*.

- Bisnis Muda. (2025). Tim yang solid, kunci kesuksesan bisnis
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2023). Licensing Models for Scaling Impact in Social Enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 112-124.
- Boeck, H., Bourguignon, B., Saravani, S. H., & Bahra, M. (2025). Evaluating the impact of storytelling elements on social media stakeholder engagement: an AI-driven approach. *Data & Policy*, 7, e62.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2024). The Value of Volunteers in Social Enterprises: Labor, Legitimacy, and Beyond. *Social Enterprise Journal*, 20(2), 88-104.
- BRMP Perkebunan, Kementerian Pertanian. (2025, January 9). *Tren 2025: Peluang dan Daya Saing Kopi*. Kompas / BRMP.
- Brown, T. (2019). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (Revised Edition)*. Harper Business.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2019). *Design Thinking for Social Innovation*. Stanford Social Innovation Review.
- Brownell, K., Kickul, J., & Mestwerdt, S. (2025). The Development of Social or Economic Entrepreneurial Intentions: A Self-Actualization Perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 35(2), 67–81.
- Bruder, I. M. (2025). From mission drift to practice drift: Theorizing drift processes in social enterprises and beyond. *Organization Studies*.
- Bunduchi, R., Smart, A. U., Crisan-Mitra, C., & Cooper, S. (2023). Legitimacy and innovation in social enterprises. *Journal of Business Venturing Insights*.
- Cantillon, P. (2003). Simple feedback notes enhance specificity of feedback to learners. *Journal of General Internal Medicine*, 18(6), 401–404. Retrieved from PubMed.
- Carreras, I., Cordobés, M., & Sureda, M. (2024, November 26). Strengthen legitimacy, reputation and trust in NGOs. Esade Research.

- Chapter 15: Organizational Culture – THRIVE 2025: Teamwork, Harmony, Resilience, Innovation, Vision, & Empathy: Organizational Communication Open Text (2025).
- Chenavaz, R. Y., Couston, A., Heichelbech, S., Pignatell, I., & Dimitrov, S. (2023). Corporate social responsibility and entrepreneurial ventures: A conceptual framework and research agenda. *Sustainability*, 15(11), 8849.
- Chundu, M., Masara, E., & Mucheri, T. (2022). Contribution of social entrepreneurship to sustainable community development in Zimbabwe. A case of virtuous women trust operating in Harare. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), 380–402.
- Cnaan, R. A., Jones, K., & Handy, F. (2023). Volunteer Engagement and Impact in Social Entrepreneurship. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(3), 615-634.
- Corner, P. D., & Kearins, K. (2018). Scaling-up social enterprises: The effects of geographic context. *Journal of Management & Organization*, 27(1), 87–105. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.38>
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3–20.
- Crudu, V., & MoldStud Research Team. (2025, July 7). 5 Reasons Why Infographics Are Essential for Effective Service Communication. MoldStud.
- Cultivate Training. (2025). Communications and Marketing for Community Organizations.
- Ćwiklicki, M., Bassi, A., & Urmanavičienė, A. (2025). Guest editorial: Challenges and limitations of social impact measurement in the social and solidarity economy. *Social Enterprise Journal*, 21(2), 161–165.

- Dacanay, M. L. (2012). *Social enterprises and the poor: Enhancing social entrepreneurship and stakeholder theory*. Frederiksberg: Copenhagen Business School (CBS).
- Daily Coffee News Staff. (2025, June 4). *Indonesia Coffee Report: Exports Up Though Tariffs and EUDR Linger*. Daily Coffee News.
- de Bell, S., & Bakker, R. (2025). *Social Leadership for Sustainable Change: Cross-Sector Collaboration and Innovation*. *International Review of Social Leadership*, 18(1), 34-52.
- De Cuyper, A. (2024). *Doing good while making profits: A typology of business models for social ventures*. *Strategic Entrepreneurship Journal*.
- De Cuyper, B., et al. (2024). *How Social Impact Framing Increases Willingness to Pay for Social Enterprises*.
- Dealls. (2025). *Job Rotation: Arti, Manfaat, Contoh, Kelebihan, Kekurangan, & Cara Menerapkannya*. Dealls.
- Dees, J. G., & Economy, P. (2020). *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs* (3rd ed.). Wiley. (Bab tentang perencanaan bisnis)
- Desa, G., & Koch, J. (2014). *Scaling social enterprises in developing countries: Contextual constraints and capabilities*. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3–20.
- Desiana, P. M., Ma'arif, M. S., Puspitawati, H., Rachmawati, R., Prijadi, R., & Najib, M. (2022). *Strategy for sustainability of social enterprise in Indonesia: A structural equation modeling approach*. *Sustainability*, 14(3), 1383.
- Desiawandini, & Fuadi. (2018). *Manajemen kompensasi dan kinerja organisasi*. Umsida Press.
- Dewi, R. K., & Prasetyo, A. A. (2023). *Strategi komunikasi pemasaran digital untuk pemberdayaan UMKM berbasis sosial*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 88–97

- Digital.gov. (2025). How to conduct a project reflection. U.S. General Services Administration.
- Drencheva, A., Stephan, U., & Patterson, M. G. (2022). Whom to ask for feedback: Insights for resource mobilization from social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*.
- Duchaeva, R., & Magomadov, S. (2023). Current Environmental Problems and their Solutions with the Help of New Technologies. *BIO Web of Conferences*, 63, 7012.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2023). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Review Press.
- Eberle, B. (2020). *SCAMPER: Creative Games and Activities for Imagination Development*. Prufrock Press.
- EDC Paris Business School. (2025). The importance of networking for entrepreneurs. EDC Paris Business School. (edcparis.edu)
- ESSEC Business School. (2025). Scaling social impact: scale up, scale out, scale deep, and scale across. ESSEC Knowledge.
- Etzerodt, S. F., & Hansen, M. B. (2018). Redesigning Wealth Redistribution Systems in Local Government: A Theory-Based Stakeholder Analysis of Power Struggles Amongst Danish Municipalities. *Regional Inequalities—Patterns, Causes, Effects and Policies*, March 14-16, 2018.
- Expert Nonprofits. (2024). Nonprofit impact measurement: A comprehensive guide. Expert Nonprofits.
- Familiarize Team. (2025, 31 Agustus). Penganggaran & pengendalian anggaran: Strategi penting untuk kesuksesan keuangan. Familiarize.
- FasterCapital. (2024). Social enterprise branding: Brand equity in the nonprofit world. Retrieved from FasterCapital website.
- FasterCapital. (2025). Challenges in scaling social enterprises: Balancing impact quality and growth. FasterCapital.

- Fauzi, A. R., & Nugroho, Y. (2023). Proyeksi keuangan dan tantangan pendanaan pada social enterprise di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi Sosial*, 9(1), 64–73.
- Feaseo. (2024). How to Validate a Startup Idea with Minimal Risks.
- Fedele, A., & Miniaci, R. (2023). Advantages and Validation of Hybrid Business Models in Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 14(3), 365-380.
- Financier Worldwide. (2025). Impact investing in the US: trends and outlooks. *Financier Worldwide*.
- Firdaus, A., & Hartini, S. (2023). The role of grants in supporting social enterprise sustainability. *Journal of Philanthropy and Social Innovation*, 11(1), 34-47.
- Firmansyah, A., Sumardjo, S., Fatchiya, A., & Sadono, D. (2023). Unraveling the impact of social innovation based on biocycle farming: the path to sustainable development. *E3S Web of Conferences*, 454, 2012.
- Fiveable. (2025). Innovation and scaling in nonprofits: Challenges and barriers. *Nonprofit Leadership Class Notes* (library.fiveable.me).
- Fiveable. (2025). Maintaining Composure and Professionalism. *Fiveable Professional Presentation Class Notes*.
- Panrita Slide. (2025). Teknik storytelling dalam presentasi. Diakses dari Panrita Slide.
- Flyrank. (2024). Bagaimana Cara Beralih dari Tahap Ideasi ke Prototipe?
- Forbes Business Council. (2024, June 20). Importance of branding for nonprofits and social enterprises. *Forbes*.
- Friday Consulting. (2025). Social impact brand strategy. Retrieved from Friday Consulting website.
- FundsforNGOs. (2025). Why nonprofits struggle with impact measurement and how to overcome it. *FundsforNGOs*.
- Fung, A. (2025). Conflict of interest in government: Avoiding ethical and conceptual mistakes. *Governance*

- Gartner via QuerySurge. (2025). The tangible costs of poor data quality and its impact on business initiatives. QuerySurge White Paper.
- GetGuru. (2025). Umpan Balik Berkelanjutan: Panduan Anda untuk Menguasai Manajemen Kinerja. GetGuru.
- Ginige, K., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2018). Mapping stakeholders associated with societal challenges: A Methodological Framework. *Procedia Engineering*, 212, 1195–1202.
- Glints. (2025). 5 cara menjawab kritik saat presentasi dengan profesional. Glints.
- Global Impact Investing Network. (2024). State of the Market 2024: Trends, Performance, and Allocations. GIIN.
- GlobalData. (2025, April 14). Indonesia's e-commerce market to surpass \$46 billion in 2025. GlobalData.
- Go Sustain. (2025, August 15). SROI Mengukur Dampak Sosial, Lingkungan, dan Ekonomi. Go Sustain
- Golbspan, L., Petrini, M., & Aguilar Delgado, N. (2023). Beyond mission drift: understanding the spaces of vulnerability in social enterprises' missions. *Social Enterprise Journal*, 19(5), 519–535.
- Green, T. (2024). Social Enterprise Value Proposition Development.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gunawan, A. F. (2024). The impact of entrepreneurial characteristics and competencies on business performance in the creative industry in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 18(3), 300–317.
- Gundlach, H. (2024, October 28). How to avoid 'death by PowerPoint'. University of Melbourne Pursuit. Retrieved from University of Melbourne Pursuit website
- Gupta, P. (2025). Transformational leadership: inspiring change and innovation. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 14(2), 504–509.

- Haddad, N., & Sliwka, D. (2024). Volunteer Training and Organizational Culture in Social Enterprises. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 14(1), 27-43.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2024). Volunteer Supervision and Organizational Effectiveness. *Journal of Volunteer Administration*, 42(1), 15-29.
- Hakim, A., & Sari, D. (2023). Penyusunan neraca untuk keberlanjutan keuangan social enterprise. *Jurnal Akuntansi Sosial*, 8(2), 73–82
- Halberstadt, J., Niemand, T., Kraus, S., Rexhepi, G., Jones, P., & Kailer, N. (2021). Social entrepreneurship orientation: Drivers of success for start-ups and established industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 94, 137–149.
- Hall, A. (2024). Openness, integrity, and collaboration: Key traits of a great company culture. Attorney Aaron Hall. (aaronhall.com)
- Hall, A. (2025). Challenges, strategies, and innovations in scaling social enterprises. Attorney Aaron Hall.
- Hamdani, M. L. (2024). Social Enterprise: Bisnis sebagai solusi masalah sosial dan lingkungan hidup. Indonesia Imaji.
- Handayani, D., & Putra, A. (2022). Peran modal sabar dalam pengembangan social enterprise di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(2), 89-101.
- Handayani, F., & Utomo, R. (2023). Metode pengumpulan data untuk evaluasi dampak sosial di Indonesia. *Jurnal Riset Sosial*, 14(1), 68–77.
- Heriyati, P., Yadav, N., Bismo, A., & Madzik, P. (2024). Understanding key factors in social enterprise development in Indonesia: Case study approach for an optimal social enterprise business model. *Social Enterprise Journal*, 20(5), 678–700.
- Hidayat Rizvi. (2023). What are the Challenges of Social Entrepreneurship? Top 10. Hidayat Rizvi.

- Hidayat, A., & Pratama, R. (2023). Analisis kebutuhan dan perilaku pengguna aplikasi digital di Indonesia. *Jurnal Teknologi Informasi*, 14(1), 45-56.
- Hidayat, M., & Sari, R. (2023). Advantages of grant funding for early-stage social enterprises. *Journal of Social Impact Finance*, 8(2), 95-108.
- Hidayat, R., & Lestari, S. (2023). Efektivitas alokasi anggaran pemasaran pada startup sosial di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Sosial*, 7(2), 112–121
- Hielscher, S., & Husted, B. W. (2020). Proto-CSR before the industrial revolution: institutional experimentation by medieval miners' guilds. *Journal of Business Ethics*, 253–269.
- Hietschold, N., Voegtlin, C., Scherer, A. G., & Gehman, J. (2023). Pathways to social value and social change: An integrative review of the social entrepreneurship literature. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 564–586.
- Holtrop, D., Soo, C., Gagné, M., Kragt, D., Dunlop, P. D., & Luksyte, A. (2024). Exploring volunteer turnover reasons, intentions, and behavior. *Journal of Management Studies*.
- HR Cloud. (2025). 9 Tips to Make Your Feedback More Constructive and Actionable. HR Cloud.
- HR Collaboration Group. (2025). Cultivating a Culture for 2025 and Beyond.
- HRforecast. (2025). Pentingnya pembandingan gaji untuk memastikan kompensasi adil dan kompetitif. *Compass Blog*.
- Hueske, A.-K., Willems, W., & Hockerts, K. (2023). Why and How to Engage Beneficiaries as Co-(social) Entrepreneurs?: Considering Hardware, Software, and Orgware for Citizen Engagement. In *Social Economy Science: Transforming the Economy and Making Society More Resilient* (pp. 311–333). Oxford University Press.

- Hustinx, L., Benson, A., & Nichols, G. (2023). The Impact of Orientation on Volunteer Retention in Social Organizations. *Voluntary Sector Review*, 14(2), 172-190.
- Hyde, M. K., & Knowles, S. R. (2023). Supporting Volunteers: The Role of Feedback and Guidance in Nonprofit Organizations. *Voluntary Sector Review*, 14(3), 245-263.
- Incubatories. (2025). Funding avenues for social enterprises: Challenges in securing funding. *Incubatories*.
- Islam, S. M. (2020). Towards an integrative definition of scaling social impact in social enterprises. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, 1-7.
- Jaganjac, N., Brownell, K., & Ratten, V. (2024). Values-based culture and talent retention in social enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 33(2), 178-192.
- Jahrir, A. S., Syukur, M., & Suhaeb, F. W. (2024). Sociopreneurship Sebagai Pilihan Karir Generasi Muda. *Journal on Education*, 6(2), 11901-11907.
- Jiang, L., Yin, D., Liu, D., & Johnson, R. (2022). The more enthusiastic, the better? Unveiling a negative pathway from entrepreneurs' displayed enthusiasm to funders' funding intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Jones, K. (2024). Examining the Intersection of Entrepreneurship and Social Impact: Analyzing How Social Entrepreneurs Create Sustainable Business Models. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 12(2), 315-337.
- Jones, N., Borgman, R., & Ulusoy, E. (2015). Impact of social media on small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 611-632.
- Journal of Brand Management. (2023). Building brand meaning in social entrepreneurship organizations: The social impact brand model. 30, 207-226.

- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kazanskaia, A. N. (2025). *Volunteer Recognition and Appreciation: Strategies for Motivation and Organizational Sustainability*. NEYA Global Publishing. ([neyaglobal.com](http://neyaglobal.com))
- Kepper, M. M., Fowler, L. A., Kusters, I. S., Davis, J. W., Baqer, M., Sagui-Henson, S., Xiao, Y., Tarfa, A., Yi, J. C., & Gibson, B. (2024). Expanding a behavioral view on digital health access: Drivers and strategies to promote equity. *Journal of Medical Internet Research*, 26, e51355.
- Kerlin, J. A., & Best, H. (2023). Market Constraints in Social Enterprise Revenue Models. *Journal of Social Entrepreneurship*, 14(3), 381–396.
- Kholiq, N. (2025). Model bisnis kewirausahaan sosial menciptakan dampak ganda sosial dan ekonomi. *Jurnal Jamaah*.
- Kostetska, I., & Berezyak, I. (2014). Social entrepreneurship as an innovative solution mechanism of social problems of society. *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 36.
- Kurland, N. (2022). Mission alignment in the hybrid organization: The role of indirect support activities and an activity ecosystem. *Social Enterprise Journal*, 18(3), 519–540.
- Laporan Penelitian dan Studi Kasus dari organisasi seperti Skoll Foundation, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, atau lembaga riset yang fokus pada inovasi sosial dan dampak.
- Larner, J., & Mason, C. (2014). Beyond box-ticking: a study of stakeholder involvement in social enterprise governance. *Corporate Governance*, 14(2), 181–196.

- Lauesen, L. M. (2014). Corporate social responsibility in the water sector: How material practices and their symbolic and physical meanings form a colonising logic. Copenhagen Business School [Phd].
- Laws Learned. (2025). Exploring Social Enterprise Models: Legal Frameworks and Implications. Laws Learned.
- Laws Learned. (2025). Understanding Nonprofit Social Enterprise Models in Law. Laws Learned.
- LeaderFactor. (2025). Celebrating and Reinforcing Culture. LeaderFactor.
- Lemańczyk, J., & Szymkowiak, A. (2023). A decade of research on creating shared value conception: a structured systematic review and future research avenues. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 173.
- Liedtka, J. (2018). Why Design Thinking Works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79.
- Loga, J., Eimhjellen, I., Eschweiler, J., Ingstad, E., Stokstad, S., & Winsvold, M. (2016). Sosiale entreprenører–partnerskap for nye løsninger.
- Long, Q., & Wu, J. (2023). The role of team diversity in fostering innovation within social enterprises. *International Journal of Social Entrepreneurship*, 15(2), 112-130.
- Loy, L. S., Ng, T. K., & Tan, J. (2024). Aligning Volunteer Recruitment with Social Mission: Strategies for Success. *Voluntas*, 35(2), 213-229.
- Machado, H.P.V., & Freiling, J. (2023). Expatriation-enhanced competencies: A multiple case study of technology-based entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(3), 7–46.
- Magic Lamp Consulting. (2024, October 20). Grant Dependency: How to Wean Your Nonprofit Off a Single Source of Funding. Magic Lamp Consulting Blog.
- Mair, J., & Hehenberger, L. (2023). Challenges in Social Enterprise Business Models: Market and Beneficiary Constraints. *Social Enterprise Journal*, 19(4), 512-528

- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models. *Journal of Business Ethics*.
- Manion, H. K. (2015). International social problems: A systems perspective.
- McDonald, R. E., & Weerawardena, J. (2023). Subscription Models and Customer Loyalty in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(2), 248-260.
- MEDA Foundation. (2025). Vision to action: How social entrepreneurs can transform communities and achieve sustainability.
- Meissner, N., McNeill, J., & Allen, M. (2024). Exploring the role of narrative in social enterprise and social innovation. *Social Enterprise Journal*, 20(3), 416–439
- Mesch, D. J. (2023). Strategic Placement of Volunteers in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 33(4), 445-462.
- Miah, M. T., Lakner, Z., & Fekete-Farkas, M. (2024). Addressing poverty through social entrepreneurship for sustainable development: A comprehensive bibliometric analysis. *Administrative Sciences*, 14(1), 16.
- Michalko, M. (2019). *Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques* (3rd ed.). Ten Speed Press.
- Miller Center for Social Entrepreneurship. (2023). The role of implementation organizations in scaling evidence-based psychosocial interventions. *Implementation Science*, retrieved from PubMed.
- Miller Center for Social Entrepreneurship. (2024). Replication and Scaling Initiative: Challenges in expanding social enterprises. Miller Center for Social Entrepreneurship.
- Miller Center for Social Entrepreneurship. (2025). Replication and Scaling Initiative. Santa Clara University.

- Millette, V., & Gagné, M. (2024). Matching Volunteers' Skills with Organizational Needs: Implications for Retention and Performance. *Voluntas*, 35(1), 99-116.
- Mitchell, A., Madill, J., & Chreim, S. (2015). Marketing and social enterprises: implications for social marketing. *Journal of Social Marketing*, 5(4), 285–306.
- Moreno-Sánchez, R., & Maldonado, R. (2019). Ambiguity in the attribution of social impact: Challenges in calculating filter coefficients in SROI. *Sustainability*, 11(2), 386.
- Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*. Policy Press.
- Munawaroh, M., Indarti, N., Ciptono, W. S., & Nastiti, T. (2023). Learning from entrepreneurial failure: Examining attribution and contextual factors of small- and medium-sized enterprises in Indonesia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(3), 501–522.
- MyCulture.ai. (2025). Organizational culture: Why it matters and how to develop it. MyCulture.ai. (myculture.ai)
- Neessen, P., Voinea, C. L., & Dobber, E. (2021). Business models of social enterprises: Insight into key components and value creation. *Sustainability*, 13(22), Article 12750.
- Nel, M., Simuyaba, M., Muchelenje, J., Chirwa, T., Simwinga, M., Speight, V., Mhlanga, Z., Jacobs, H., Nel, N., & Seeley, J. (2023). Broad Brush Surveys: a rapid qualitative assessment approach for water and sanitation infrastructure in urban sub-Saharan cities. *Frontiers in Sustainable Cities*, 5, 1185747.
- Newpact. (2025). Navigating the ESG maze: Why standardization matters in modern social impact frameworks. Newpact Blog.
- Nguyen, T., et al. (2023). Social Enterprise Operations and Supply Chain Management. *Journal of Social Entrepreneurship*.
- Nicholls, A. (Ed.). (2022). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (3rd ed.). Oxford University Press.

- Nonprofit Tech for Good. (2025). 2025 Certificate in Digital Marketing & Fundraising.
- Northern Illinois University. (2025). Designing effective presentation materials. Retrieved from NIU Effective Presentation Skills Tutorial.
- Nugroho, D., Purnomo, M., Hermanto, B., & Maulina, E. (2019). Social entrepreneurship intention: a systematic literature review. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 88(4), 86–94.
- Nurfalah, Q. D. A. (2025). Integrasi kewirausahaan sosial dan berkelanjutan untuk mendorong prinsip ESG dalam model bisnis inovatif. *Jurnal Ekonomi Kreatif Indonesia*.
- Nurfalah, Q. D. A. (2025). Integrasi kewirausahaan sosial dan berkelanjutan untuk mendorong prinsip ESG dalam model bisnis inovatif. *Jurnal Ekonomi Kreatif Indonesia*, 3(1), 1–15.
- Nurfalah, Q. D. A. (2025). Integrasi kewirausahaan sosial dan berkelanjutan untuk mendorong prinsip ESG dalam model bisnis inovatif. *Jurnal Ekonomi Kreatif Indonesia*, 3(1), 1–15.
- OECD. (2023). Policy guide on social impact measurement for the social and solidarity economy. OECD Publishing.
- OECD. (2024). Measuring Social Impact: A Guide for Social Enterprises. OECD Publishing.
- OECD. (2025). Starting, Scaling and Sustaining Social Innovation: Evidence and Impact of the European Social Fund. OECD Publishing.
- OECD/European Union. (2024). Measure, Manage and Maximise Your Impact: A Guide for the Social Economy. OECD Publishing.
- Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., Akindele, I. T., & Adejumo, A. (2022). Impact of ethical leadership on employee performance in the public sector. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*.
- Olenka. (2025, 5 Juni). 9 gaya kepemimpinan yang dipakai para pendiri perusahaan dan CEO top dunia. Olenka.

- Omar, D. (2018). Focus group discussion in built environment qualitative research practice. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 117(1), 12050.
- Ometto, F., et al. (2024). Relative values: A stakeholder systems approach to aligning business logics and social logics in hybrid organisations. *Entrepreneurship & Regional Development*.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2020). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Ozdemir, S., & Gupta, S. (2021). Inter-organizational collaborations for social innovation and social value creation: Towards the development of new research agenda and theoretical perspectives. In *Industrial Marketing Management* (Vol. 97, pp. 134–144). Elsevier.
- Padang, F. K. N., Lubis, Z., Sura, M. A., Hasanah, U., Tama, F. E., & Tanjung, M. F. (2025). Pentingnya kepemimpinan dalam manajemen: membangun tim bisnis yang berkelanjutan (studi kasus Kopi Kenangan). *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial dan Pengabdian kepada Masyarakat*, 5(1).
- Pahrudin, P. (2020). *Pengantar Ilmu Public Speaking*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Paswan, R. R. K. (2025). Navigating ethical complexities in social entrepreneurship: insights from Portuguese social entrepreneurs. *International Journal of Ethics and Systems*.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2020). *Social Entrepreneurship: A Critical Introduction*. Routledge. (Bab terkait organisasi dan kepemimpinan)
- Permatasari, A. (2020). Social characters as predictors of sociopreneurs' motivation.
- Perry, E. (2023). *The importance of a good hook in presentations*. BetterUp.

- Phillips, W., & Johnson, S. (2023). Managing Multiple Stakeholder Expectations in Social Entrepreneurship. *Journal of Social Business Management*, 17(4), 201-218.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). "Rediscovering Social Innovation." *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Pollack, J., Rutherford, M., & Nagy, B. (2024). Start with a bold statement: Gendered displays of confidence in entrepreneurial pitching. *Journal of Business Venturing* (in press).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E., Hills, G., & Pfitzer, M. (2019). *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results*. FSG
- Powell, M., & Osborne, S. P. (2015). Can marketing contribute to sustainable social enterprise? *Social Enterprise Journal*, 11(1), 24–46.
- Pranata, D., & Hapsari, M. (2023). The role of sales revenue in the financial sustainability of social enterprises. *Journal of Social Enterprise Finance*, 8(2), 101-115.
- Pratama, R., & Lestari, T. (2023). Analisis arus kas pada pengembangan startup sosial. *Jurnal Keuangan dan Ekonomi Sosial*, 10(2), 124–133.
- PresentingAsATeam. (2025). *Presenting as a Team*. In *Communication Essentials for College*.
- Principles for impact investments: practical guidance for impact measurement, assessment and valuation. (2025, April 18). SN Business & Economics.
- ProSpace Research Institute. (2025, May 1). Indonesia's digital economy set to surpass \$130 billion by 2026. ProSpace Indonesia.
- Punton, M., & Welle, K. (2023). The measurement of social impacts in rural social enterprises: A systematic literature review and future research implications. *Evaluation Journal*, (adapted from literature review)

- Putra, B. I., Cholifah, C., & Affandi, G. R. (2023). Impact of Workplace Environment Color on Worker Performance: Insights from a Cracker Factory. *Academia Open*, 8(1), 10–21070.
- Putra, E., Padila, C., Safni, P., Sabri, A., & Nelwati, S. (2025). Analysis of Cooperative Learning Models on Islamic Education Learning Outcomes of Junior High School Students. *Al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 8(2), 1260–1270.
- Putra, H. A., & Santosa, B. (2023). Dinamika struktur organisasi pada social enterprise di Indonesia. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 14(2), 103–112.
- Putri, F. D., & Saputra, R. A. (2023). Analisis perilaku konsumen kopi premium berbasis keberlanjutan. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 18(2), 112-124.
- Putri, S., & Ramadhan, A. (2023). Penerapan teori perubahan dalam evaluasi program sosial di Indonesia. *Jurnal Evaluasi dan Pengembangan Sosial*, 11(2), 92–101.
- Rahmawati, N., & Yusuf, M. (2023). Praktik pengukuran dampak sosial pada social enterprise di Indonesia. *Jurnal Sosial dan Lingkungan*, 9(1), 44–53.
- Rahmawati, Y., & Darmawan, S. (2023). Modal awal dan tantangan pendanaan pada social enterprise. *Jurnal Keuangan Sosial*, 10(2), 77-93.
- Razali, N. M., & Rashid, M. F. (2021). A framework for incorporating the global environment of rural community. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 881(1), 12057.
- Reilly, T. (2016). Are Social Enterprises Viable Models for Funding Nonprofits? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 297–301.
- Ricard, M. (2025, February 10). Make Your Mission Irresistible: 4 Marketing Strategies to Get Funders Hooked on Your Social Enterprise. *Medium*.

- Richter, F., Gawenko, W., Götze, U., & Hinz, M. (2023). Toward a methodology for social sustainability assessment: A review of existing frameworks and a proposal for a catalog of criteria. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 75(4), 587–626.
- Ries, E. (2017). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing.
- Sangiorgi, D., Villari, B., & Cipolla, C. (2023). Consulting as a Revenue Model in Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 14(2), 225-239.
- Sanjaya, R. (2024). Kepemimpinan transformasional: Membangun tim yang solid dan inovatif. Blog Pascasarjana ARS University.
- Santoso, D., & Pratama, Y. (2023). Team collaboration and financial management in Indonesian social enterprises. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(3), 250-265.
- Santoso, F., & Wijaya, H. (2023). Penyusunan laporan laba rugi proforma pada startup sosial. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 15(1), 98–107.
- Sari, P. N., Lianingsih, S., & Sari, Y. S. (2020). How Does Social Entrepreneurship Affect Socio Economic Condition of the Society? An Empirical Study of Kampung Marketer in Karangmoncol. *KnE Social Sciences*, 381–396.
- Sari, R., & Hidayat, T. (2023). Pengembangan indikator dampak pada social enterprise di Indonesia. *Jurnal Inovasi Sosial*, 8(1), 50–59.
- Satalkina, L., & Steiner, G. (2022). Social innovation: A retrospective perspective. *Minerva*, 60(4), 567–591.
- Setiawan, H., & Firdaus, M. (2023). Strategi bauran pemasaran digital dalam mendukung pertumbuhan UKM. *Jurnal Pemasaran Indonesia*, 18(2), 55–67.
- Shan, T., & Tian, X. (2022). The effects of mindfulness upbringing perception on social entrepreneurship orientation: A moderated

- mediation model of prosocial motivation and perceived pressure from external stakeholders. *Frontiers in Psychology*, 13, 968484.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2022). A call for research on the scaling of organizations and the scaling of social impact. *Journal of Business Venturing Insights*. ([journals.sagepub.com](https://journals.sagepub.com))
- SHRM. (2024). Impact of Job Rotation on Employee Development and Organizational Agility. SHRM.
- SHRM. (2025). 2025 Talent Trends: Technology Drives Workforce Evolution. SHRM. ([shrm.org](https://shrm.org))
- Sinek, S. (2025, February 19). How to hook your audience in 30 seconds.
- Situmorang, M. S., Damanik, A. S., & Darmansyah, T. (2024). Efektivitas Monitoring dan Evaluasi dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan: Pendekatan dan Tantangan. *Jurnal Arjuna: Publikasi Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Matematika*, 3(1), 152–161
- Slettebø, Å., Skaar, R., & Brodtkorb, K. (2021). Social innovation toward a meaningful everyday life for nursing home residents: an ethnographic study. *Frontiers in Psychology*, 12, 666079.
- SlidesCarnival Indonesia. (2025, February 27). Cara menutup presentasi yang efektif: 5 teknik terbukti untuk kesan mendalam. SlidesCarnival Indonesia.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2023). Fee-for-Service Models and Sustainability in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 187(2), 371-386.
- Social Business Design. (2023). What is a Social Business Model Canvas?.
- Social Business Design. (2025). Profiling beneficiaries of social enterprises. Diakses dari Social Business Design.
- Solubility of Things. (2024). The impact of feedback on the clarity and coherence of reports. Solubility of Things.
- Sooca Design. (2025, Februari 27). Metrik dan indikator penting dalam impact report. Sooca Design.

- Sopact. (2025, Agustus 9). Nonprofit Impact Measurement Guide 2025. Sopact.
- Sorumatik. (2025). Evaluasi dan umpan balik sebagai nafas perbaikan tiada henti. Sorumatik.
- Spring, A., et al. (2024). Quantitative indicators for environmental and social sustainability performance assessment of the supply chain. *Environment, Development and Sustainability*.
- Stanford Social Innovation Review, Forbes Social Entrepreneurship, atau situs web social enterprise terkait.
- Studer, S., & von Schnurbein, G. (2023). Volunteer Recruitment and Retention in Social Enterprises. *Nonprofit Management & Leadership*, 34(1), 45-62.
- Sundararajan, V., Smith, R., & Li, J. (2024). Burnout and Leadership Challenges in Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, 20(1), 44-60.
- Sundararajan, V., Smith, R., & Li, J. (2024). Burnout and Leadership Challenges in Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, 20(1), 44-60.
- Super Business Manager. (2025). Social Enterprise – Mitigating Mission Drift. Super Business Manager.
- Sustainability-Directory. (2025). What are the challenges in measuring social impacts? Sustainability-Directory.
- Sutrisno, B., & Widjaja, L. (2023). Challenges of securing mission-aligned angel investors in social enterprises. *Journal of Social Enterprise Investment*, 7(1), 58-73.
- Tan, L. P., Le, A. N. H., & Xuan, L. P. (2020). A systematic literature review on social entrepreneurial intention. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(3), 241–256.
- Terzi, M., Kurutkan, M. N., Şahin, D., & Kara, O. (2020). Unmet medical care needs due to payment difficulty. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 9(4), 309–316.

- The School for Social Entrepreneurs. (2025). Getting your pricing right. The School for Social Entrepreneurs.
- The Social Enterprise Institute. (2025). What makes your social enterprise uniquely valuable? Social Enterprise Institute.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Wiley.
- Toastmasters International. (2023, February). Dial Down Defensive Conversations. *Toastmasters International Magazine*.
- Tsaknis, P. A., Xanthopoulou, P. I., Patitsa, C. D., & Sahinidis, A. G. (2022). HEXACO personality towards entrepreneurial intention: The mediating effect of career adaptability. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(1), 168–176.
- Tse, D. C. K. (2018). Volunteers' Felt Respect and Its Associations With Volunteering Retention, Daily Affect, Well-being, and Mortality. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 75(8), 1625–1636.
- United States Department of Agriculture (USDA). (2025). Indonesia Coffee Annual. GAIN Report.
- Urmanaviciene, A., & Barasa, M. S. (2024). Managing ethical challenges in social enterprises. *Business Ethics and Leadership*, 8(3), 82–96.
- Usera, D., & Fuller, A. (2024). Team Presentation Theory II: Q&A Management. *Business and Professional Communication Quarterly*.
- Usera, D., & Fuller, A. (2024). Team Presentation Theory II: Q&A Management. *SAGE Journals*.
- Value Consult Training. (2025). Bagaimana melakukan feedback dan evaluation pada program management trainee. Value Consult Training.
- van Velden, J. L., Biggs, R., Hichert, T., Booth, P., Büchner-Marais, C., Esler, K. J., Lewarne, M., Potgieter, L. J., Rahlao, S. J., & Rebelo, A. J. (2023). Futures for invasive alien species management: using bottom-up innovations to envision positive systemic change. *Sustainability Science*, 18(6), 2567–2587.

- Ververa, M., Dahles, H., & Soeterbroek, I. (2021). Scaling for social enterprise development: A mixed embeddedness perspective on two Dutch non-profit organisations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(2), 659–685. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1993967>
- Viswanath, P., & Sadananda Reddy, A. (2024). Exploring the motivating factors for opportunity recognition among social entrepreneurs: a qualitative study. *New England Journal of Entrepreneurship*.
- Wahl-Jorgensen, K. (2023). Origin stories of local journalism entrepreneurs. *Journalism*, 24(10), 2118–2135.
- Wasim, J., Haj Youssef, M., Christodoulou, I., & Reinhardt, R. (2024). The path to entrepreneurship: The role of social networks in driving entrepreneurial learning and education. *Journal of Management & Organization*.
- Webster University. (2025). Presentation skills: clean and focused slide design. Retrieved from Webster University library presentation skills guide.
- Weerakoon, C., & McMurray, A. J. (2024). Fostering social enterprise innovativeness: the interplay of learning, market orientation and stakeholder engagement within a capability framework. *Social Enterprise Journal*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2023-0147>
- Westley, F., McGowan, K., & Tjörnbo, O. (2017). *The Evolution of Social Innovation: Building Resilience Through Transitions*. Edward Elgar Publishing.
- Wiati, C. B., Indriyanti, S. Y., & Maharani, R. (2018). Conflict Resolution Efforts through Stakeholder Mapping in Labanan Research Forest, Berau, East Kalimantan, Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 144(1), 12063.
- Wicaksono, A., & Darmawan, R. (2023). Asumsi proyeksi keuangan pada startup sosial Indonesia. *Jurnal Keuangan dan Bisnis Digital*, 12(2), 55–65.

- Widiastuti, S., & Ramadhan, T. (2023). Limitations and risks of bootstrapping in social enterprise development. *Journal of Social Entrepreneurship Studies*, 10(1), 77-92.
- Widyastuti, U., & Nurhadi, W. (2024). Team management and sustainability in social enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(1), 55-70.
- Wightman, K. (2025). Sustainable models for social enterprises: Balancing grants, trading income and social investment. LinkedIn.
- World. (2023). Social Impact Measurement: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *World*, 4(4), 816–837.
- Wulandari, F., & Amaliyah, N. (2024). Analisis Penetapan Harga yang Adil pada Produk Sosial. *Jurnal Solusi*, 22(1), 45-59.
- Wulandari, F., & Setiawan, A. (2023). Financial autonomy and business validation through sales revenue in social enterprises. *Journal of Social Enterprise Management*, 10(1), 61-76.
- Yaari, M., Blit-Cohen, E., & Savaya, R. (2019). Hybrid organizational culture: The case of social enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(3), 1–23
- Yan, S., Li, X., & Yan, T. (2022). The impact of the social adaptability of different groups on the human capital level in an uncertain environment: Panel data analysis based on 35 urban life satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 990941.
- Young, D. R., & Searing, E. A. M. (2023). Self-Generated Revenue and Autonomy in Social Enterprises. *Nonprofit Management & Leadership*, 33(4), 519-533.
- Yunanto, W., Apsari Sugiat, M. A., & Ariyanti, M. (2025). Impact of social media marketing activity on brand loyalty. *Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies*, 2(3), 273–285.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2019). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308–325.

- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2024). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes, and Performance. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. (Pembahasan tentang dilema)
- Zainon, S., Atan, R., & Wah, Y.B. (2024). The role of mission commitment among social enterprise teams in Southeast Asia. *Social Enterprise Journal*, 20(1), 45-60.
- Zhu, E. Y. (2024). Can social enterprises achieve resilience and at what price? *Financial Accountability & Management*, 40(3), 381–406





## CPL, CPMK, SUB-CPMK

CPL Prodi yg dibebankan Pada Mata Kuliah Sociopreneurship/:

**CPL :**     **Sikap (S):** Berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan peradaban berdasarkan Pancasila (S3), melalui penciptaan inovasi sosial; Menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri (S9), terutama dalam menjalankan inisiatif *sociopreneurship*; Menginternalisasi semangat kemandirian, kejuangan, dan kewirausahaan (S10), yang berorientasi pada dampak sosial; Bertanggung jawab secara profesional dan etik terhadap pencapaian hasil kerja individu (S11) dan kelompok (S12) dalam konteks pengembangan *social enterprise*.

**CPL :**     **Pengetahuan (P):** Menguasai secara mendalam konsep teoritis, metoda dan perangkat analisis fungsi manajemen dan fungsi organisasi pada berbagai jenis organisasi (P1), khususnya yang berorientasi sosial; Menguasai konsep prinsip kepemimpinan dan kewirausahaan dalam berbagai tipe organisasi (P3), dengan penekanan pada kewirausahaan sosial; Menguasai pengetahuan tentang jenis dan regulasi

organisasi lokal, nasional, regional, dan global (P5), terkait dengan sektor sosial dan keberlanjutan.

**CPL :** **Ketrampilan Umum (KU):** Mampu menerapkan pemikiran logis, kritis, inovatif, bermutu, dan terukur dalam melakukan pekerjaan yang spesifik di bidang keahlian manajemen (KU1), khususnya dalam pengembangan model bisnis sosial; Mampu menunjukkan kinerja mandiri, bermutu, dan terukur dalam bidang manajemen (KU2), termasuk dalam pengelolaan proyek *sociopreneurship*; Mampu memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada bidang manajemen (KU3), untuk inovasi sosial; Mampu mengambil keputusan secara tepat berdasarkan analisis informasi dan data (KU4), untuk mengevaluasi dampak sosial; Mampu bertanggung jawab atas pencapaian hasil kerja kelompok dan melakukan supervisi dan evaluasi terhadap penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan kepada pekerja yang berada di bawah tanggungjawabnya (KU7).

**CPL :** **Ketrampilan Khusus (KK):** Mampu mengidentifikasi masalah manajerial dan fungsi organisasi pada level operasional, serta mengambil tindakan solutif yang tepat berdasarkan alternatif yang dikembangkan, dengan menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan yang berakar pada kearifan lokal (KK3), terutama dalam konteks masalah sosial; Mampu melakukan kajian empirik dan pemodelan dengan menggunakan metode ilmiah pada berbagai tipe organisasi berdasarkan fungsi organisasi (KK5), untuk mengukur dampak sosial; Mampu mengaplikasikan minimal satu metode penelitian yang mencakup studi kasus, kesejarahan, survei, simulasi, korelasi, kausal, dan eksperimen pada lingkup kualitatif dan kuantitatif (KK6), untuk menganalisis keberlanjutan dan dampak *social enterprise*

### **CPMK:**

- CPMK 1:** Mampu memahami konsep dasar, prinsip, dan praktik *sociopreneurship*
- CPMK 2:** Mampu mengidentifikasi masalah sosial sebagai peluang bisnis, mengembangkan model bisnis sosial yang inovatif dan berkelanjutan
- CPMK 3:** Mampu mengukur dan mengkomunikasikan dampak sosial dari inisiatif *sociopreneurship* berbasis riset.

### **Sub-CPMK:**

1. Memahami definisi, sejarah, motivasi, dan karakteristik *sociopreneurship* serta perbedaannya dengan *corporate social responsibility* dan kewirausahaan konvensional.
2. Mampu mengidentifikasi masalah sosial dan lingkungan sebagai peluang untuk menciptakan nilai sosial dan ekonomi.
3. Mampu mengembangkan ide dan model bisnis sosial yang inovatif, berkelanjutan, dan relevan dengan konteks lokal.
4. Mampu merancang strategi operasional dan pemasaran untuk *social enterprise*.
5. Memahami sumber pendanaan dan model keberlanjutan finansial untuk *social enterprise*.
6. Mampu mengukur dan mengevaluasi dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi dari inisiatif *sociopreneurship*.
7. Mampu menyusun rencana bisnis sosial dan mempresentasikannya secara persuasif.

## **Analisis Pembelajaran**

(Gambarkan dalam bentuk diagram alir tahapan-tahapan belajar mahasiswa mulai dari minggu pertama sampai akhir, berdasarkan Sub-CPMK yg telah dijabarkan dari CPMK dan CPL Prodi yg dibebankan pd mata kuliah ini)

# RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER

Rencana Pembelajaran Semester		Universitas Wijaya Putra Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen		KODE DOKUMEN	
<b>RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER</b>					
MATA KULIAH (MK)	KODE (TBA)*	Rumpun MK	BOBOT (sks)		Tgl Penyusunan
Sociopreneurship		Kewirausahaan Sosial	T=3	P=0	4 September 2025
<b>OTORISASI</b>	<b>Pengembang RPS</b>	<b>Unit Penjaminan Mutu</b> <b>Ketua PRODI</b>			
<b>Capaian Pembelajaran (CP)</b>		Dr. Indra Prasetyo, SP., MM.	Dr. ....		Dr. Dwi Lesno P., SE,MM
	<b>CPL-PRODI yang dibebankan pada MK</b>				
	<b>CPL :</b>	<p><b>Sikap (S)</b>: Berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan peradaban berdasarkan Pancasila (S3), melalui penciptaan inovasi sosial; Menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri (S9), terutama dalam menjalankan inisiatif <i>sociopreneurship</i>; Menginternalisasi semangat kemandirian, kejuangan, dan kewirausahaan (S10), yang berorientasi pada dampak sosial; Bertanggung jawab secara profesional dan etik terhadap pencapaian hasil kerja individu (S11) dan kelompok (S12) dalam konteks pengembangan <i>social enterprise</i>.</p>			
	<b>CPL :</b>	<p><b>Pengertian (P)</b>: Menguasai secara mendalam konsep teoritis, metoda dan perangkat analisis fungsi manajemen dan fungsi organisasi pada berbagai jenis organisasi (P1), khususnya yang berorientasi sosial; Menguasai konsep prinsip kepemimpinan dan kewirausahaan dalam berbagai tipe organisasi (P3), dengan penekanan pada kewirausahaan sosial; Menguasai pengetahuan tentang jenis dan regulasi organisasi lokal, nasional, regional, dan global (P5), terkait dengan sektor sosial dan keberlanjutan.</p>			
	<b>CPL :</b>	<p><b>Ketrampilan Umum (KU)</b>: Mampu menerapkan pemikiran logis, kritis, inovatif, bermutu, dan terukur dalam melakukan pekerjaan yang spesifik di bidang keahlian manajemen (KU1), khususnya dalam pengembangan model bisnis sosial; Mampu menunjukkan kinerja mandiri, bermutu, dan terukur dalam bidang manajemen (KU2), termasuk dalam pengelolaan proyek <i>sociopreneurship</i>; Mampu memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada bidang manajemen (KU3), untuk inovasi sosial; Mampu mengambil keputusan secara tepat berdasarkan analisis informasi dan data (KU4), untuk mengevaluasi dampak sosial; Mampu bertanggung jawab atas pencapaian hasil kerja</p>			

	kelompok dan melakukan supervisi dan evaluasi terhadap penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan kepada pekerja yang berada di bawah tanggungjawabnya (KU7).																
<b>CPL :</b>	<b>Ketrampilan Khusus (KK):</b> Mampu mengidentifikasi masalah manajerial dan fungsi organisasi pada level operasional, serta mengambil tindakan solutif yang tepat berdasarkan alternatif yang dikembangkan, dengan menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan yang berakar pada kearifan lokal (KK3), terutama dalam konteks masalah sosial; Mampu melakukan kajian empirik dan pemodelan dengan menggunakan metode ilmiah pada berbagai tipe organisasi berdasarkan fungsi organisasi (KK5), untuk mengukur dampak sosial; Mampu mengaplikasikan minimal satu metode penelitian yang mencakup studi kasus, kesejarahan, survei, simulasi, korelasi, kausal, dan eksperimen pada metode kualitatif dan kuantitatif (KK6), untuk menganalisis keberlanjutan dan dampak <i>social enterprise</i>																
<b>Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)</b>																	
<b>CPMK 1:</b>	Mampu memahami konsep dasar, prinsip, dan praktik <i>sociopreneurship</i>																
<b>CPMK 2:</b>	Mampu mengidentifikasi masalah sosial sebagai peluang bisnis, mengembangkan model bisnis sosial yang inovatif dan berkelanjutan																
<b>CPMK 3:</b>	Mampu mengukur dan mengkomunikasikan dampak sosial dari inisiatif <i>sociopreneurship</i> berbasis riset.																
<b>Kemampuan akhir tiap tahapan belajar (Sub-CPMK)</b>																	
Sub-CPMK1	Memahami definisi, sejarah, motivasi, dan karakteristik <i>sociopreneurship</i> serta perbedaannya dengan <i>corporate social responsibility</i> dan kewirausahaan konvensional.																
Sub-CPMK2	Mampu mengidentifikasi masalah sosial dan lingkungan sebagai peluang untuk menciptakan nilai sosial dan ekonomi.																
Sub-CPMK3	Mampu mengembangkan ide dan model bisnis sosial yang inovatif, berkelanjutan, dan relevan dengan konteks lokal.																
Sub-CPMK4	Mampu merancang strategi operasional dan pemasaran untuk <i>social enterprise</i> .																
Sub-CPMK5	Memahami sumber pendanaan dan model keberlanjutan finansial untuk <i>social enterprise</i> .																
Sub-CPMK6	Mampu mengukur dan mengevaluasi dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi dari inisiatif <i>sociopreneurship</i> .																
Sub-CPMK7	Mampu menyusun rencana bisnis sosial dan mempresentasikannya secara persuasif.																
dst	....																
<b>Korelasi antara CPL/CPMK terhadap Sub-CPMK</b>																	
Sub-CPMK	CP-MK	S3	S9	S10	S11	S12	P1	P3	P5	KU1	KU2	KU3	KU4	KU7	KK3	KK5	KK6
Sub-CPMK1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sub-CPMK2	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sub-CPMK3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sub-CPMK4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sub-CPMK5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Sociopreneurship/Kewirausahaan Sosial, Prasetyo, et al 2025

Sub-CPMK6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sub-CPMK7	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

**Keterangan CPL-Prodi:**

**S3:** Berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara, dan peradaban berdasarkan Pancasila, melalui penciptaan inovasi sosial.

**S9:** Menunjukkan sikap bertanggung jawab atas pekerjaan di bidang keahliannya secara mandiri, terutama dalam menjalankan inisiatif sociopreneurship.

**S10:** Menginternalisasi semangat kemandirian, kejuangan, dan kewirausahaan, yang berorientasi pada dampak sosial.

**S11:** Bertanggung jawab secara profesional dan etik terhadap pencapaian hasil kerja individu dalam konteks pengembangan social enterprise.

**S12:** Bertanggung jawab secara profesional dan etik terhadap pencapaian hasil kerja kelompok dalam konteks pengembangan social enterprise.

**P1:** Menguasai secara mendalam konsep teoritis, metoda dan perangkat analisis fungsi manajemen dan fungsi organisasi pada berbagai jenis organisasi, khususnya yang berorientasi sosial.

**P3:** Menguasai konsep prinsip kepemimpinan dan kewirausahaan dalam berbagai tipe organisasi, dengan penekanan pada kewirausahaan sosial.

**P5:** Menguasai pengetahuan tentang jenis dan regulasi organisasi lokal, nasional, regional, dan global, terkait dengan sektor sosial dan keberlanjutan.

**KU1:** Mampu menerapkan pemikiran logis, kritis, inovatif, bermutu, dan terukur dalam melakukan pekerjaan yang spesifik di bidang keahlian manajemen, khususnya dalam pengembangan model bisnis sosial.

**KU2:** Mampu menunjukkan kinerja mandiri, bermutu, dan terukur dalam bidang manajemen, termasuk dalam pengelolaan proyek sociopreneurship.

**KU3:** Mampu memanfaatkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada bidang manajemen, untuk inovasi sosial.

**KU4:** Mampu mengambil keputusan secara tepat berdasarkan analisis informasi dan data, untuk mengevaluasi dampak sosial.

**KU7:** Mampu bertanggung jawab atas pencapaian hasil kerja kelompok dan melakukan supervisi dan evaluasi terhadap penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan kepada pekerja yang berada di bawah tanggungjawabnya.

**KK3:** Mampu mengidentifikasi masalah manajerial dan fungsi organisasi pada level operasional, serta mengambil tindakan solutif yang tepat berdasarkan alternatif yang dikembangkan, dengan menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan yang berakar pada kearifan lokal, terutama dalam konteks masalah sosial.

<b>Deskripsi Singkat MK</b>	Mata kuliah ini memperkenalkan konsep <i>sociopreneurship</i> sebagai pendekatan inovatif dalam mengatasi masalah sosial dan lingkungan melalui model bisnis yang berkelanjutan. Mahasiswa akan mempelajari dasar-dasar kewirausahaan sosial, identifikasi peluang, pengembangan model bisnis sosial, strategi operasional, pengukuran dampak, serta studi kasus <i>social enterprise</i> yang berhasil. Penekanan akan diberikan pada pengembangan ide <i>sociopreneurship</i> yang didukung oleh riset dan analisis dampak.
<b>Bahan Kajian: Materi Pembelajaran</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengantar <i>Sociopreneurship</i>: Konsep, Definisi, Sejarah, dan Motivasi</li> <li>2. Perbedaan <i>Sociopreneurship</i> dengan Kewirausahaan Konvensional dan CSR</li> <li>3. Identifikasi Masalah Sosial dan Lingkungan sebagai Peluang</li> <li>4. Proses Ideasi dan Inovasi Sosial</li> <li>5. Model Bisnis Sosial: Kanvas Model Bisnis Sosial, Value Proposition Design</li> <li>6. Strategi Pemasaran dan Komunikasi untuk <i>Social Enterprise</i></li> <li>7. Operasional dan Pengelolaan Tim dalam <i>Social Enterprise</i></li> <li>8. Sumber Pendanaan dan Model Keberlanjutan Finansial</li> <li>9. Pengukuran Dampak Sosial (<i>Social Impact Measurement</i>)</li> <li>10. Kerangka Evaluasi Dampak Sosial (SROI, Theory of Change)</li> <li>11. Tantangan dan Etika dalam <i>Sociopreneurship</i></li> <li>12. Studi Kasus <i>Sociopreneurship</i> di Indonesia dan Global</li> <li>13. Pengembangan Rencana Bisnis Sosial (Proyek Kelompok)</li> <li>14. Presentasi Rencana Bisnis Sosial dan Diskusi</li> </ol>
<b>Pustaka</b>	<p><b>Utama :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Austin, J. E., Stevenson, H. H., &amp; Wei-Skillern, J. (2012). <i>Social Entrepreneurship: A Research Review</i>. SAGE Publications. (Meskipun sedikit lama, fundamentalnya masih relevan dan sering dikutip)</li> <li>2. Dees, J. G., &amp; Economy, P. (2020). <i>Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs</i> (3rd ed.). Wiley.</li> <li>3. Peredo, A. M., &amp; McLean, M. (2020). <i>Social Entrepreneurship: A Critical Introduction</i>. Routledge.</li> <li>4. Ashoka. (Terbitan terbaru). Publikasi dan studi kasus dari jaringan Ashoka.</li> </ol> <p><b>Pendukung :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zahra, S. A., Gedajovic, E., Neubaum, D. O., &amp; Shulman, J. M. (2009). <i>A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes, and Performance</i>. <i>Journal of Business Venturing</i>, 24(5), 519-532.</li> <li>2. Nicholls, A. (Ed.). (2022). <i>Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change</i> (3rd ed.). Oxford University Press.</li> <li>3. Jurnal: <i>Social Enterprise Journal</i>, <i>Journal of Business Ethics</i>, <i>Academy of Management Review</i>, <i>Strategic Entrepreneurship Journal</i>. (Edisi terbaru 2024-2025)</li> </ol>

*Sociopreneurship/Kewirausahaan Sosial*, Prasetyo, et al 2025

	4. Laporan Penelitian dan Studi Kasus dari organisasi seperti Skoll Foundation, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, atau lembaga riset yang fokus pada inovasi sosial dan dampak.
<b>Media Pembelajaran</b>	<p><b>Perangkat lunak :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Office (PowerPoint, Word, Excel),</li> <li>2. Google Workspace (Docs, Slides, Meet),</li> <li>3. Platform LMS (Learning Management System) Universitas Wijaya Putra,</li> <li>4. <i>online collaboration tools</i> (misal: Miro untuk Business Model Canvas),</li> <li>5. <i>impact measurement dashboards</i> (jika tersedia).</li> </ol> <p><b>Perangkat keras :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. LCD &amp; Whiteboard,</li> <li>2. Komputer/Laptop,</li> <li>3. Jaringan Internet,</li> <li>4. Proyektor,</li> <li>5. Sound System.</li> </ol>
<b>Dosen Pengampu</b>	Dosen Pengampu Mata Kuliah Kewirausahaan/Manajemen Strategis dengan minat pada <i>sociopreneurship</i>
<b>Matakuliah syarat</b>	Pengantar Manajemen (10B006), Kewirausahaan (10D004) atau mata kuliah setara.

Mg Ke-	Kemampuan akhir tiap tahapan belajar (Sub-CPMK)	Penilaian		Bantu Pembelajaran, Metode Pembelajaran, Penugasan Mahasiswa, [ Estimasi Waktu]		Materi Pembelajaran [ Pustaka ]	Bobot Penilaian (%)
		Indikator	Teknik & Kriteria	Pembelajaran Daring (sinkron)	Pembelajaran Daring (asinkron)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Memahami definisi, motivasi, dan karakteristik <i>sociopreneurship</i> .	Mengidentifikasi contoh-contoh <i>social entrepreneur</i> , mendiskusikan motivasi mereka.	Keaktifan diskusi, pemahaman konsep dasar <i>sociopreneurship</i> .	Ceramah, diskusi kelompok, presentasi video <i>social entrepreneur</i> .		<b>Pengantar Sociopreneurs hip:</b> Definisi <i>sociopreneurs hip</i> , sejarah dan evolusinya, motivasi di balik kewirausahaan sosial, karakteristik <i>social entrepreneur</i> , dan perbedaan dengan kewirausahaan konvensional serta CSR.	5%
2	Mampu mengidentifikasi masalah sosial sebagai peluang inovasi.	Memilih satu masalah sosial yang menarik, menganalisis akarnya.	Kemampuan mengidentifikasi masalah, kedalaman analisis.	Diskusi interaktif, <i>brainstorming</i> masalah sosial, studi kasus identifikasi masalah.		<b>Identifikasi Masalah Sosial dan Lingkungan sebagai Peluang:</b> Analisis masalah sosial dan lingkungan di tingkat lokal dan global, pemetaan pemangku kepentingan, identifikasi kebutuhan yang tidak terpenuhi ( <i>unmet needs</i> ), melihat masalah sebagai peluang untuk menciptakan nilai.	5%
3	Mampu mengembangkan ide	Mendesain 2-3 ide solusi inovatif	Kreativitas ide, relevansi solusi.	Workshop ideasi, latihan membuat		<b>Proses Ideasi dan Inovasi Sosial:</b> Teknik ideasi (desain berpikir, SCAMPER),	5%

Sociopreneurship/Kewirausahaan Sosial, Prasetyo, et al 2025

Mg Ke-	Kemampuan akhir tiap tahapan belajar (Sub-CPMK)	Penilaian		Bantuan Pembelajaran, Metode Pembelajaran, Penugasan Mahasiswa, [ Estimasi Waktu ]		Materi Pembelajaran [ Pustaka ]	Bobot Penilaian (%)
		Indikator (3)	Teknik & Kriteria (4)	Pembelajaran Daring (sinkron) (5)	Pembelajaran Daring (asinkron) (6)		
(1)	dan inovasi sosial yang relevan.	untuk masalah sosial yang dipilih.	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
4	Mampu merancang Value Proposition dan Social Business Model Canvas.	Mengembangkan Social Business Model Canvas awal untuk ide <i>sociopreneurship</i> .	Kelengkapan BMC, koherensi elemen, kejelasan <i>value proposition</i> .	prototipe sederhana, presentasi ide.		pengembangan solusi inovatif untuk masalah sosial, prototipe sederhana, validasi ide dengan calon penerima manfaat. <b>Model Bisnis Sosial:</b> Pengantar <i>Business Model Canvas</i> (BMC), adaptasi BMC untuk <i>social enterprise</i> ( <i>Social Business Model Canvas</i> ), pengembangan <i>value proposition</i> (nilai sosial dan ekonomi) untuk penerima manfaat dan pelanggan.	5%
5	Mampu merumuskan strategi operasional untuk <i>social enterprise</i> .	Menganalisis studi kasus operasional, merumuskan struktur tim ideal.	Pemahaman operasional, kesesuaian struktur tim.	Ceramah, studi kasus operasional <i>social enterprise</i> , diskusi tim.		<b>Operasional dan Pengelolaan Tim dalam Social Enterprise:</b> Perencanaan operasional, rantai nilai, manajemen produksi/layanan, pengelolaan sumber daya (fisik, finansial, manusia). Pembentukan tim <i>social</i>	5%

Mg Ke-	Kemampuan akhir tiap tahapan belajar (Sub-CPMIK)	Penilaian		Bantuk Pembelajaran, Metode Pembelajaran, Penugasan Mahasiswa, [ Estimasi Waktu]		Materi Pembelajaran [ Pustaka ]	Bobot Penilaian (%)
		Indikator	Teknik & Kriteria	Pembelajaran Daring (sinkron)	Pembelajaran Daring (asinkron)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
6	Mampu merancang strategi pemasaran dan komunikasi untuk <i>social enterprise</i> .	Menganalisis kampanye pemasaran <i>social enterprise</i> , membuat narasi dampak sederhana.	Ketepatan analisis, kreativitas narasi dampak.	Ceramah, analisis kampanye pemasaran sosial, latihan membuat narasi dampak.		<i>enterprise</i> , peran dan tanggung jawab.	5%
7	Memahami sumber pendanaan dan model keberlanjutan finansial <i>social enterprise</i> .	Menganalisis model pendanaan <i>social enterprise</i> , mengidentifikasi potensi sumber.	Pemahaman model pendanaan, analisis kasus.	Ceramah, studi kasus pendanaan, diskusi.		<b>Strategi Pemasaran dan Komunikasi untuk Social Enterprise:</b> Segmentasi pasar ganda (beneficiaries & customers), bauran pemasaran (4P7P), pemasaran digital, komunikasi dampak sosial ( <i>impact storytelling</i> ), <i>branding</i> sosial. <b>Sumber Pendanaan dan Model Keberlanjutan Finansial:</b> Sumber pendanaan awal (bootstrapping, hibah, crowdfunding, angel investor), pendanaan berkelanjutan (pendapatan dari penjualan, <i>venture philanthropy</i> , <i>impact investment</i> ). Model keberlanjutan finansial.	5%
UTS	Evaluasi pemahaman konsep dasar,	Mengerjakan ujian atau	Ketepatan jawaban ujian,	Ujian tertulis / Presentasi Konsep		Materi minggu 1-7: Fundamental <i>sociopreneur</i>	20%

Sociopreneurship/Kewirausahaan Sosial, Prasetyo, et al 2025

Mg Ke-	Kemampuan akhir tiap tahapan belajar (Sub-CPMK)	Penilaian		Bantuan Pembelajaran, Metode Pembelajaran, Penugasan Mahasiswa, [ Estimasi Waktu]	Materi Pembelajaran [ Pustaka ]	Bobot Penilaian (%)
		Indikator	Teknik & Kriteria			
(1)	(2) identifikasi peluang, ideasi, model bisnis, operasional, pemasaran, dan pendanaan awal <i>sociopreneurship</i> .	(3) mempresentasikan draf awal rencana bisnis sosial.	(4) kelengkapan/koherensi draf rencana bisnis sosial.	(5) Rencana Bisnis Sosial (Bab Awal)	(7) <i>rship</i> , pengembangan ide hingga model bisnis awal, strategi operasional, pemasaran, dan pendanaan. Integrasi nilai sosial dan ekonomi.	(8)
9	Mampu mengidentifikasi metodologi pengukuran dampak sosial.	Mengidentifikasi metrik dampak untuk ide <i>sociopreneurship</i> .	Pemahaman konsep dampak, relevansi metrik.	Ceramah, diskusi metrik dampak, studi kasus.	<b>Pengukuran Dampak Sosial (Social Impact Measurement):</b> Pentingnya pengukuran dampak, definisi dampak sosial, tantangan dalam pengukuran, jenis-jenis metrik dampak.	5%
10	Mampu mengaplikasikan kerangka evaluasi dampak sosial.	Mendesain <i>logic model</i> untuk ide <i>sociopreneurship</i> .	Ketepatan desain <i>logic model</i> , pemahaman kerangka evaluasi.	Workshop SROI/TOC sederhana, latihan membuat <i>logic model</i> .	<b>Kerangka Evaluasi Dampak Sosial (SROI) Theory of Change;</b> Pengantar <i>Social Return on Investment (SROI)</i> , <i>Theory of Change (TOC)</i> ; <i>Logic Model</i> . Langkah-langkah dalam mengevaluasi dampak sosial.	5%

Mg Ke-	Kemampuan akhir tiap tahapan belajar (Sub-CPMK)	Penilaian		Bantu Pembelajaran, Metode Pembelajaran, Penugasan Mahasiswa, [ Estimasi Waktu ]	Materi Pembelajaran [ Pustaka ]	Bobot Penilaian (%)
		Indikator	Teknik & Kriteria			
11	Mampu mengelola dan mengembangkan tim <i>social enterprise</i> .	(3) Menganalisis studi kasus pengelolaan tim, mengidentifikasi gaya kepemimpinan.	(4) Ketepatan analisis, pemahaman dinamika tim.	(5) Diskusi, role-play, studi kasus kepemimpinan sosial.	(7) Pengelolaan Tim dan Pengembangan Organisasi Sosial: Kepemimpinan dalam <i>social enterprise</i> , manajemen relawan, membangun budaya organisasi berbasis nilai, strategi pengembangan kapasitas tim.	(8) 5%
12	Mampu mengidentifikasi tantangan dan etika dalam <i>sociopreneurship</i> .	Menganalisis studi kasus dilema etika dalam <i>social enterprise</i> .	Pemahaman isu etika, kemampuan analisis kritis.	Presentasi kelompok, diskusi dilema etika.	Tantangan dan Etika dalam <i>Sociopreneurship</i> : Isu keberlanjutan (finansial, sosial), <i>mission drift</i> , <i>scalability</i> , persaingan, isu etika dalam operasi <i>social enterprise</i> .	5%
13	Mampu menganalisis studi kasus <i>social enterprise</i> yang berhasil dan gagal.	Menganalisis 2-3 studi kasus <i>social enterprise</i> , mengidentifikasi faktor sukses/gagal.	Kedalaman analisis, identifikasi pembelajaran.	Analisis studi kasus mendalam, diskusi perbandingan.	Studi Kasus <i>Sociopreneurship</i> di Indonesia dan Global: Analisis <i>social enterprise</i> yang berhasil (misal: DuAnyam, Waste4Change, Grameen Bank) dan yang menghadapi tantangan,	5%

Sociopreneurship/Kewirausahaan Sosial, Prasetyo, et al 2025

Mg Ke-	Kemampuan akhir tiap tahapan belajar (Sub-CPMK)	Penilaian		Bantuk Pembelajaran, Metode Pembelajaran, Penugasan Mahasiswa, [ Estimasi Waktu]	Materi Pembelajaran [ Pustaka ]	Bobot Penilaian (%)
		Indikator	Teknik & Kriteria			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(8)
14	Mampu menyusun rencana bisnis sosial yang lengkap.	Menyelesaikan draf lengkap rencana bisnis sosial kelompok.	Kelengkapan, koherensi, dan kualitas rencana bisnis.	Pembelajaran Daring (sinkron)	pembelajaran dari praktik terbaik.	10%
15	Mampu mempresentasikan rencana bisnis sosial secara persuasif.	Mempresentasikan rencana bisnis sosial, menanggapi pertanyaan.	Kualitas presentasi, kemampuan argumentasi, kejelasan dampak sosial.	Pembelajaran Daring (asinkron)	<b>Pengembangan Rencana Bisnis Sosial (Proyek Kelompok):</b> Struktur rencana bisnis sosial (Executive Summary, Analisis Masalah, Solusi/Produk/Layanan, Model Bisnis, Strategi Pemasaran, Operasional, Struktur Organisasi, Proyeksi Keuangan, Pengukuran Dampak), penulisan dan penyempurnaan. <b>Presentasi Rencana Bisnis Sosial dan Diskusi:</b> Teknik presentasi efektif, menjawab pertanyaan kritis, umpan balik dari audiens/dosen. <i>Fokus pada penyempurnaan akhir proyek kelompok.</i>	10%
UAS	Evaluasi penguasaan materi keseluruhan	Mempresentasikan dan	Kualitas rencana bisnis sosial (inovasi,	Presentasi Final Rencana Bisnis	<b>Materi minggu 8-14, serta integrasi seluruh</b>	

Sociopreneurship/Kewirausahaan Sosial, Prasetyo, et al 2025

Mg Ke-	Kemampuan akhir tiap tahapan belajar (Sub-CPMK)	Penilaian		Bantu Pembelajaran, Metode Pembelajaran, Penugasan Mahasiswa, [ Estimasi Waktu ]	Materi Pembelajaran [ Pustaka ]	Bobot Penilaian (%)	
		Indikator	Teknik & Kriteria				
(1)	mata kuliah, kemampuan mengembangkan dan mempresentasikan rencana bisnis sosial yang inovatif, berkelanjutan, dan berdampak sosial.	(3) mempertahankan rencana bisnis sosial kelompok di hadapan <i>reviewer</i> eksternal (jika memungkinkan).	(4) keberlanjutan, dampak, kemampuan presentasi, kemampuan argumentasi, potensi implementasi.	(5) Pembelajaran Daring (sinkron) Sosial (Proyek Kelompok)	(6) Pembelajaran Daring (asinkron)	(7) konsep <i>sociopreneurship</i> dari identifikasi masalah hingga pengukuran dampak dan keberlanjutan. Proyek akhir sebagai fokus utama.	(8)

**Catatan :**

1. **Capaian Pembelajaran Lulusan PRODI (CPL-PRODI)** adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap lulusan PRODI yang merupakan internalisasi dari sikap, penguasaan pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan jenjang prodi yang diperoleh melalui proses pembelajaran.
2. **CPL yang dibebankan pada mata kuliah** adalah beberapa capaian pembelajaran lulusan program studi (CPL-PRODI) yang digunakan untuk pembentukan/pengembangan sebuah mata kuliah yang terdiri dari aspek sikap, ketrampilan umum, ketrampilan khusus dan pengetahuan.
3. **CP Mata kuliah (CPMK)** adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik dari CPL yang dibebankan pada mata kuliah, dan bersifat spesifik terhadap bahan kajian atau materi pembelajaran mata kuliah tersebut.
4. **Sub-CP Mata kuliah (Sub-CPMK)** adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik dari CPMK yang dapat diukur atau diamati dan merupakan kemampuan akhir yang direncanakan pada tiap tahap pembelajaran, dan bersifat spesifik terhadap materi pembelajaran mata kuliah tersebut.
5. **Indikator penilaian** kemampuan dalam proses maupun hasil belajar mahasiswa adalah pernyataan spesifik dan terukur yang mengidentifikasi kemampuan atau kinerja hasil belajar mahasiswa yang disertai bukti-bukti.
6. **Kriteria Penilaian** adalah patokan yang digunakan sebagai ukuran atau tolok ukur ketercapaian pembelajaran dalam penilaian berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan. Kriteria penilaian merupakan pedoman bagi penilai agar penilaian konsisten dan tidak bias. Kriteria dapat berupa kuantitatif ataupun kualitatif.
7. **Teknik penilaian:** tes dan non-tes.
8. **Bentuk pembelajaran:** Kuliah, Responsi, Tutorial, Seminar atau yang setara, Praktikum, Praktik Studio, Praktik Bengkel, Praktik Lapangan, Penelitian, Pengabdian Kepada Masyarakat dan/atau bentuk pembelajaran lain yang setara.
9. **Metode Pembelajaran:** Small Group Discussion, Role-Play & Simulation, Discovery Learning, Self-Directed Learning, Cooperative Learning, Collaborative Learning, Contextual Learning, Project Based Learning, dan metode lainnya yg setara.
10. **Materi Pembelajaran** adalah rincian atau uraian dari bahan kajian yg dapat disajikan dalam bentuk beberapa pokok dan sub-pokok bahasan.

Sociopreneurship/Kewirausahaan Sosial, Prasetyo, et al 2025

11. **Bobot penilaian** adalah prosentasi penilaian terhadap setiap pencapaian sub-CPMK yang besarnya proporsional dengan tingkat kesulitan pencapaian sub-CPMK tsb., dan totalnya 100%.
12. **BT**=Belajar Terbimbing, **PT**=Penugasan Terstruktur, **KM**=Kegiatan Mandiri.



## BIODATA PENULIS



**Dr. Indra Prasetyo, SP., MM.** lahir di Surabaya pada tanggal 24 Maret 1970. Beliau menyelesaikan pendidikan S-1 di Fakultas Pertanian Universitas Wijaya Putra dan lulus dengan gelar Sarjana Pertanian (S.P.) pada tahun 1997. Kemudian, beliau melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S-2) di Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tahun 2000. Selanjutnya, beliau menyelesaikan Program Pascasarjana S-3 di Program Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya dan lulus dengan gelar Doktor Ilmu Manajemen (Dr.) pada tahun 2006.

**Bidang keahlian penulis** adalah Sumber Daya Manusia dengan fokus pada manajemen konflik. Saat ini, penulis bekerja sebagai staf pengajar di Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Wijaya Putra. Motivasi penulis adalah bahwa sekecil apapun kebaikan yang dilakukan sekarang, akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu Manajemen Konflik. Dalam bidang pekerjaan, penulis mengabdikan diri sebagai staf pengajar pada mata kuliah Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Metodologi Penelitian,

serta aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di media massa, majalah, dan jurnal ilmiah nasional bereputasi yang terindeks Sinta, serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus.

WA +62 812-3007-808

SINTA ID: 6154868; SCOPUS ID: 55601102600

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8199-5297>

Email: [indraprasetyo@uwp.ac.id](mailto:indraprasetyo@uwp.ac.id)



**Dr. Rusdiyanto, S.E., M.Ak., CH., CHt** Lahir Di Pamekasan 03 Februari 1980 Pendidikan Tinggi Strata S1 Ditempuh Di Fakultas Ekonomi (FE) Universitas Madura (Unira) Lulus Sarjana Ekonomi (S.E) Tahun 2010, Pascasarjana Strata S2 Program Studi Magister Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional” Veteran” Jawa Timur (UPN”Veteran”Jatim) Lulus Program Studi Magister Akuntansi (M.Ak) Tahun 2012, Pascasarjana Strata Program Doktor Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Airlangga Surabaya (Unair) Lulus Program Pascasarjana Doktor Ilmu Akuntansi (Dr) Tahun 2021.

Bidang keahlian penulis adalah Akuntansi Keprilakuan. Motivasi penulis adalah sekecil kebaikan yang dilakukan sekarang, maka akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu Akuntansi. Dalam bidang pekerjaan penulis sampai saat ini mengabdikan diri sebagai staf pengajar pada Program Studi Akuntansi dan Program Studi Manajemen Universitas Gresik (UniGres), menjadi Dosen LB Stiesia Surabaya, Serta UWP Surabaya, Mata kuliah yang diampuh, Pengantar Akuntansi 1 dan 2, Aplikasi Komputer Akuntansi, Akuntansi Keuangan Menengah 1 dan 3, Akuntansi Keuangan Lanjutan 1 dan 2, Metodologi Penelitian, serta aktif menulis Buku, Artikel Ilmiah dalam media massa/ Majalah/ Jurnal Ilmiah Nasional bereputasi terindeks Sinta dan Jurnal Internasional bereputasi Terindeks Scopus

WA +62-82231047290

SINTA ID: 6676135

SCOPUS ID: 57238673100

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7456-7072>

Email: rusdiyanto.se.m.ak-2017@feb.unair.ac.id



**Nabilah Aliyyah, S, Par., MBA.** lahir di Surabaya pada tanggal 19 Oktober 1996. Telah menyelesaikan pendidikan S-1 di Fakultas Ilmu Budaya Program Studi Pariwisata Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Sarjana Pariwisata (S.Par.) pada Tahun 2018. Kemudian, melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S-2) di Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Master of Business Administration (MBA) pada Tahun 2021.

**Bidang keahlian penulis** adalah Sumber Daya Manusia dengan fokus pada entrepreneurship. Saat ini, penulis bekerja sebagai staf pengajar di Program Studi Manajemen Manajemen, Universitas Wijaya Putra. Motivasi penulis adalah bahwa sekecil apapun kebaikan yang dilakukan sekarang, akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu Manajemen khususnya entrepreneurship Dalam bidang pekerjaan, penulis mengabdikan diri sebagai staf pengajar pada mata kuliah Pengantar entrepreneurship, entrepreneurship Di Era Digital, Metodologi Penelitian, serta aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di media massa, majalah, dan jurnal ilmiah nasional bereputasi yang terindeks Sinta, serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus.

Scopus ID: 57222544433

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8572-7409>

Email: nabilahaliyyah@uwp.ac.id



**Rahmat Luthfi Haidar, S.IP., M.AP.** lahir di Surabaya pada tanggal 15 Agustus 2000. Telah menyelesaikan Pendidikan Tinggi S-1 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada dan lulus dengan gelar Sarjana Ilmu Politik (S.I.P.) pada Tahun 2023. Kemudian, melanjutkan pendidikan Pascasarjana (S-2) di Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada dalam proses dengan gelar Magister Administrasi Publik (M.AP)

**Bidang keahlian penulis** adalah Sumber Daya Manusia dengan fokus pada kebijakan publik. Saat ini, penulis menyelesaikan proses Magisternya di Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada. Motivasi penulis adalah bahwa sekecil apapun kebaikan yang dilakukan sekarang, akan berdampak besar di masa depan dalam perkembangan Ilmu kebijakan Publik. Aktif menulis buku dan artikel ilmiah yang dipublikasikan di media massa, majalah, dan jurnal ilmiah nasional bereputasi yang terindeks Sinta, serta jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus.

Scopus ID: 59897002800

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7654-9866>

Email: rahmat@uwp.ac.id

# SOCIOPRENEURSHIP

## KEWIRAUSAHAAN SOSIAL



**Buku** SOCIOPRENEURSHIP menghadirkan pemahaman mendalam tentang kewirausahaan sosial sebagai sebuah gerakan yang menggabungkan orientasi bisnis dengan misi sosial. Di tengah dinamika global yang menuntut solusi inovatif atas berbagai permasalahan sosial, kehadiran sociopreneur menjadi alternatif strategis dalam membangun keberlanjutan ekonomi sekaligus kebermanfaatannya bagi masyarakat.

Melalui pembahasan yang runtut, buku ini menguraikan konsep dasar sociopreneurship, prinsip-prinsip yang melandasinya, serta strategi pengembangan usaha yang tidak hanya mengejar profit, tetapi juga dampak sosial. Disajikan pula berbagai studi kasus, praktik terbaik, serta tantangan yang dihadapi oleh para sociopreneur di berbagai sektor.

Buku ini ditujukan bagi akademisi, mahasiswa, praktisi bisnis, pegiat komunitas, hingga pembuat kebijakan yang ingin memahami dan mengembangkan model usaha berbasis kebermanfaatannya. Dengan gaya penyajian yang aplikatif dan inspiratif, SOCIOPRENEURSHIP diharapkan mampu menjadi panduan bagi lahirnya generasi wirausahawan sosial yang berkontribusi nyata dalam menciptakan perubahan positif di masyarakat.



✉ literasinusantaraofficial@gmail.com  
🌐 www.penerbitlitnus.co.id  
📘 Literasi Nusantara  
📧 literasinusantara\_  
☎ 085755971589

Pendidikan

ISBN 978-634-234-819-2



9 786342 348192