

PERUSAHAAN SOSIAL DAN KELOMPOK USAHA BERSAMA DI INDONESIA: PELUANG DAN TANTANGAN

SOCIAL ENTERPRISE AND COLLECTIVE ENTERPRISE GROUP IN INDONESIA: OPPORTUNITY AND CHALLENGE

Mu'man Nuryana

Pusat Penelitian dan Pengembangan Suradigan Kesejahteraan Sosial, Kementerian Sosial RI
Jl. Dewi Sartika No. 200, Cawang III Jakarta Timur
E-mail: nuryanamuman@gmail.com

Abstrak

Perusahaan sosial telah diakui di Indonesia karena keunggulannya dalam mencapai pertumbuhan yang inklusif dan berkelanjutan sekaligus membantu masyarakat miskin untuk memperbaiki kesejahteraan ekonomi dan sosial mereka. Perbedaan utama dengan usaha mikro, kecil dan menengah tradisional adalah bahwa perusahaan kolektif memiliki karakteristik hibrida dimana mereka mengadopsi solusi bisnis untuk mengatasi masalah sosial. Lingkungan sosial dan budaya kondusif bagi kewirausahaan sosial karena negeri ini memiliki perhatian besar terhadap isu kesejahteraan masyarakat dan sekarang bergerak menuju partisipasi masyarakat yang lebih luas dari organisasi masyarakat sipil dan sektor swasta dalam masalah sosial. Perusahaan sosial yang telah berkembang di negeri ini adalah salah satu bentuk *social enterprise*. Dalam perkembangannya, perusahaan sosial ini melibatkan banyak rumah tangga miskin di tingkat komunitas sehingga dapat dipandang sebagai perusahaan sosial berbasis masyarakat. Namun, lingkungan kebijakan masih belum sepenuhnya responsif terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan sosial. Perusahaan sosial masih dipandang sebagai usaha mikro, kecil dan menengah tradisional. Oleh karena itu, diperlukan dukungan tambahan bagi perusahaan sosial dengan memberikan insentif untuk pembiayaan campuran, memperbaiki lingkungan berkelanjutan untuk hibah, modal ventura dan bantuan eksternal, dan menyadari masa inkubasi yang lebih lama untuk perusahaan sosial. Untuk itu, koordinasi antara sektor sosial yang melahirkan lahirnya usaha sosial dengan sektor ekonomi sebagai induk asuh lebih lanjut perlu ditingkatkan.

Kata Kunci: perusahaan sosial, kelompok usaha bersama, perusahaan sosial berbasis komunitas.

Abstract

Social enterprise has been acknowledged in Indonesia due to its advantages to achieve inclusive and sustainable growth while helping the poor improve their economic and social welfare. The main difference from traditional micro, small and middle enterprises, is that collective enterprise group has a hybrid characteristic in which they adopt business solutions to address social problems. Social and cultural environment is conducive for social entrepreneurship since the country has got considerable attention to the issue of people's welfare and now, there is a movement towards the wider participation of civil society organization and the private sector on social issues. Social enterprise that has been developing in this country is one of the forms of social enterprises. In its development, this social enterprise involves many poor households at the community level so that it can be viewed as a community-based social enterprise. However, the policy environment is still not fully responsive to the growth and development of social enterprise. Social enterprise is still viewed as a traditional micro, small and medium enterprise. Therefore, it requires additional support for social enterprise by providing incentives for mixed financing, improving the sustainable environment for grants, venture capital and external assistance, and recognizing the longer incubation period for social enterprise. To that end, coordination between social sector that gives rise to the establishment of that social enterprise with economic sector as further foster parents needs to get more improvement.

Keywords: social enterprise, collective enterprise group, community-based social enterprise.

PENDAHULUAN

Dalam rangka mengatasi masalah sosial terutama kemiskinan yang dialami masyarakat berpendapatan rendah di negara-negara berkembang termasuk Indonesia, perusahaan sosial (*social enterprise*) adalah salah satu jalan solusi yang sangat berpotensi. Aksi kolektif ini telah menjadi strategi logis untuk mengintegrasikan produsen skala kecil, yang memiliki sifat-sifat subsistensi dari sisi pemasok. Sementara itu, mengorganisasi keluarga miskin untuk memulai usaha skala-kecil dengan menggabungkan mereka ke dalam organisasi produsen, juga telah lama menjadi intervensi pembangunan bersama dalam rangka meningkatkan daya tawar mereka terhadap aktor-aktor lain dalam rantai nilai.

Di dalam perusahaan sosial, perusahaan kolektif (*collective enterprise*) adalah salah satu bentuk yang sangat berguna dalam upaya menggalang kekuatan produsen skala kecil yang bekerja parsial dengan membentuk kelompok pemasok dengan kekuatan besar.

Dalam konteks Indonesia, salah satu program pembangunan sosial yang bisa dikatakan sebagai contoh perusahaan kolektif adalah KUBE (Kelompok Usaha Bersama). KUBE pertama kali dikembangkan oleh Departemen Sosial pada tahun 1980-an, dan telah menjadi program unggulan dalam penanganan kemiskinan. KUBE telah menawarkan kemungkinan pengembangan kekuatan lebih besar dengan cara mengatur dan memberdayakan produsen perorangan skala-kecil melalui perusahaan yang dimiliki bersama atau perusahaan kolektif, yang bisa menjadi awal dari pembentukan koperasi apabila diberikan akses lebih besar terhadap sumber ekonomi.

Pemerintah telah berupaya untuk mengembangkan KUBE dalam rangka

menjamin keberhasilan dan keberlanjutannya. Akan tetapi KUBE sebagai sebuah bentuk perusahaan kolektif tidak begitu mengesankan perkembangannya. Dalam analisisnya terhadap efektivitas KUBE, Sitepu (2016) menyimpulkan bahwa Kelompok Usaha Bersama (KUBE) tidak cukup efektif sebagai instrumen dalam penanganan Fakir Miskin. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh berbagai pihak di wilayah berbeda dalam kurun waktu 2006 sampai 2015 tidak ditemukan bukti kuat bahwa KUBE dapat eksis dan efektif sebagai instrumen penanganan fakir miskin. Usaha ekonomi yang dibangun anggotanya dengan menggunakan modal bersama yang berasal dari bantuan pemerintah ternyata tidak berkembang.

Artikel ini membahas tantangan dan peluang perusahaan sosial dan KUBE, dan secara khusus menganalisis faktor-faktor yang menghambat perkembangan perusahaan sosial dan KUBE disertai dengan saran untuk meningkatkan keberfungsian. Diharapkan artikel ini dapat memberikan kontribusi bagi pembuat kebijakan, praktisioner, akademisi dan pendamping dalam pengembangan KUBE sebagai perusahaan sosial di Indonesia khususnya dan di negara-negara berkembang umumnya.

PEMBAHASAN

1. Latar Belakang KUBE

Program penanggulangan kemiskinan di Indonesia dilaksanakan secara sektoral dan dirintis oleh Departemen Sosial Republik Indonesia dengan pembentukan KUBE. KUBE dimulai pada tahun 1983, kemudian diikuti oleh sejumlah kementerian dan lembaga pemerintah lainnya dengan pembentukan usaha yang mirip dengan KUBE, seperti program Usaha Peningkatan Pendapatan Keluarga Sejahtera oleh BKKBN (Badan Koordinasi Keluarga Berencana), Program Peningkatan Pendapatan

Petani Nelayan Kecil oleh Kementerian Pertanian. Pembentukan KUBE ini kemudian diikuti oleh Dinas Sosial provinsi dan kabupaten/kota di seluruh Indonesia.

Visi KUBE adalah meningkatkan kesejahteraan sosial bersama dengan mendayagunakan potensi dan sumber yang tersedia pada level komunitas. Adapun misi KUBE adalah meningkatkan kemampuan usaha anggota secara bersama dan berkelompok melalui peningkatan pendapatan dan penguatan solidaritas sosial. Tujuan KUBE adalah mempercepat penghapusan kemiskinan melalui: 1) peningkatan kemampuan berusaha pada anggota secara bersama dalam kelompok, 2) peningkatan pendapatan, 3) pengembangan usaha, 4) peningkatan kepedulian dan kesetiakawanan sosial di antara pada anggota KUBE dengan masyarakat (Haryati, 2013).

Di dalam KUBE, anggota terdiri dari sejumlah orang atau keluarga yang memiliki tujuan bersama dalam rangka untuk mencapai tujuan ekonomi dan sosial. Dengan berbagai pertimbangan, KUBE biasanya terdiri dari 10 keluarga miskin di daerah perdesaan maupun perkotaan utamanya di lokasi pemukiman padat. Seorang pendamping sosial direkrut dari komunitas setempat dan ditugaskan untuk mendampingi proses pembentukan KUBE. Di dalam kelompok tersebut keluarga miskin diberikan bimbingan sosial agar mereka memiliki pengetahuan baru, persepsi dan orientasi yang tepat tentang bekerja, tanggung jawab sosial dan kepedulian kepada sesama. Keluarga miskin juga diberikan motivasi dan keterampilan mengelola usaha ekonomi agar memiliki sumber ekonomi yang tetap dan layak (Suradi, 2012).

Di dalam implementasinya, KUBE menggunakan pendekatan kelompok, di mana bimbingan usaha diberikan secara kelompok.

Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa sasaran binaan dengan segala keterbatasannya tidak akan mampu meningkatkan kesejahteraan sosial apabila bekerja sendiri-sendiri. Sebaliknya, dengan bekerjasama di antara anggota komunitas dalam melakukan usaha melalui wadah kelompok KUBE, penguatan kemampuan mereka dalam berbisnis akan jauh lebih baik.

Sementara itu, untuk mencapai keberhasilan, sasaran dan kriteria KUBE ditetapkan berdasarkan pedoman yang ditetapkan oleh Kementerian Sosial, yakni menggunakan *participatory rural appraisal*. Setelah itu, pendekatan pemberdayaan sosial digunakan dalam proses pengembangan KUBE, melalui beberapa tahap mulai dari persiapan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi.

Menurut data dari Pusat Data dan Informasi Kesejahteraan Sosial pada tahun 2010 menunjukkan bahwa terdapat 7.755.839 keluarga fakir miskin. Jadi selama tujuh tahun (2003-2010), Program KUBE baru mampu menangani sekitar 4,73% keluarga fakir miskin (Haryati, 2013). Dari jumlah KUBE tersebut, ada yang berhasil dan ada yang mengalami kegagalan. Namun Program KUBE terus dikembangkan oleh Kementerian Sosial hingga sekarang. Demikian juga Dinas Sosial provinsi dan kabupaten/kota dengan menggunakan anggaran daerah mengikuti jejak Kementerian Sosial dalam penanganan kemiskinan melalui model KUBE.

Salah satu keunggulan KUBE adalah mampu membentuk kelompok usaha dengan mengandalkan potensi masyarakat setempat atau komunitas, sehingga KUBE merupakan salah satu bentuk perusahaan sosial atau dikenal dengan perusahaan sosial berbasis-komunitas. Dengan ini KUBE di Indonesia diharapkan bisa menjadi pusat benchmark perusahaan sosial

atau perusahaan sosial berbasis-komunitas bukan hanya di tingkat regional *ASEAN* tetapi juga untuk negara-negara berkembang di wilayah lainnya.

2. Masalah dan Keterbatasan KUBE

Tantangan bagi KUBE terkait dengan munculnya tuntutan konsumen, proses standarisasi, konsentrasi pasar, persyaratan pasar yang lebih ketat dan fluktuasi harga di mana hal ini memerlukan peningkatan peran dan kapasitas KUBE sebagai salah satu bentuk perusahaan kolektif yang beroperasi dalam rantai nilai produksi barang di Indonesia. Inilah masalah dan keterbatasan KUBE di Indonesia dewasa ini.

Perusahaan sosial dalam bentuk perusahaan kolektif bukan hal baru di negara-negara berkembang, begitu pula di Indonesia, hanya dengan sebutan yang berbeda-beda. Namun, konteks di mana produsen skala-kecil berkelompok dengan menggunakan konsep perusahaan kolektif untuk melakukan usaha bersama dewasa ini harus beroperasi dengan cepat berubah karena menghadapi tantangan besar.

Kegunaan pemberdayaan produsen skala-kecil perusahaan kolektif hingga sekarang belum berubah, tetapi pada saat bersamaan mereka membutuhkan cara-cara yang berbeda untuk mencapai tujuan bersama dari perspektif sosial dan ekonomi. Dengan berpegang pada peran defensif yang pernah mereka mainkan di masa lalu, seperti mencoba menetapkan harga yang lebih menguntungkan bagi produsen dengan mengurangi pangsa pasar tengkulak. KUBE sekarang ditantang untuk bertindak secara lebih proaktif. Peran dalam pemasaran, pembaharuan struktur organisasi dan mereka yang terlibat dalam integrasi rantai nilai, merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan KUBE. Keberhasilan transisi

atas peran baru ini memerlukan perolehan kapasitas manajerial tertentu, terutama dalam hal '*collective entrepreneurship*' sebagaimana dikemukakan oleh Cook and Brad Plunkett (2006: 426) dalam artikel berjudul "*Collective Entrepreneurship: An Emerging Phenomenon in Producer-owned Organizations*".

Terlepas dari ciri-ciri wirausahawan yang lebih konvensional, misalnya dengan lebih waspada terhadap peluang baru, kapasitas untuk mengubah struktur organisasi, penilaian yang baik dalam kondisi yang tidak pasti dan sikap berani mengambil-risiko dalam rangka untuk dapat mengatasi tantangan ini dengan berhasil, perusahaan sosial seperti KUBE di Indonesia memerlukan kapasitas untuk membangun kemitraan baru dan untuk memanfaatkan jaringan dan hubungan strategis dengan pemangku kepentingan lainnya. Transisi semacam ini dalam rangka untuk menuju pola pikir kewirausahaan dikondisikan oleh konteks sosio-politik. Misalnya, perusahaan kolektif seperti KUBE yang diciptakan sesuai dengan model restriktif dan berada di bawah kendali pemerintah atau beroperasi dalam lingkungan protektif, mungkin akan lebih sulit untuk bergerak menuju kinerja kewirausahaan.

Di sisi lain, organisasi pembangunan sering mengalami tekanan berat dalam mengembangkan model bisnis kolektif skala-kecil (perusahaan sosial seperti KUBE), terutama di antara produsen kecil yang memerlukan lebih banyak waktu untuk tinggal-landas sehingga membutuhkan dukungan jangka panjang melalui asistensi sosial dan bimbingan lainnya. Meskipun demikian, organisasi pembangunan sering menghadapi dilema: apakah terus mendukung perusahaan sosial, salah satu bentuk dari perusahaan sosial ini, yang kurang menguntungkan dengan harapan suatu saat nanti akan mencapai BEP; atau menghentikan pemberian subsidi dan bantuan

serta bimbingan teknis atas prakarsa bisnis mereka yang ternyata kurang menguntungkan yang boleh jadi tidak akan pernah bisa bersaing di pasar yang semakin kompetitif.

Sementara itu, firma-firma swasta lebih menyukai untuk terlibat dalam kemitraan bisnis jangka-panjang dengan mitra bisnisnya. Sebenarnya, mekanisme informal seperti reputasi dan norma implisit, lebih penting untuk memelihara kemitraan jangka-panjang dibandingkan dengan mekanisme formal berdasarkan peraturan kontrak kerja, insentif dan otoritas. Para manajer firma berpendapat bahwa membangun kepercayaan mungkin merupakan aspek paling penting yang mendasari jenis kemitraan ini. Hal ini sebenarnya merupakan peluang bagi perusahaan sosial seperti KUBE maupun bagi firma swasta untuk berkolaborasi.

a. KUBE sebagai Perusahaan Sosial

Perusahaan sosial seperti KUBE di Indonesia menawarkan sebuah strategi baru untuk pembangunan ekonomi lokal yang berpusat-manusia. Ada perkembangan cukup menarik dari implementasi gagasan perusahaan sosial dalam dua dekade terakhir ini di mana kemitraan antara komunitas, *NGO*, pemerintah termasuk pemerintah daerah, swasta, dan universitas telah membantu mendorong kemajuan model perusahaan sosial di Indonesia. Sebenarnya konsep perusahaan sosial ini datang dari konteks sosial ekonomi Barat sehingga sekarang masih relatif asing bagi negara-negara berkembang termasuk Indonesia. Tetapi dalam praktek, perusahaan sosial, dalam bentuk koperasi, telah lama memainkan peranan sentral dalam pembangunan perdesaan karena koperasi dipandang sebagai soko-guru perekonomian nasional. Selain itu, banyak praktek kebiasaan, adat-istiadat tradisional dan lokal

tentang tolong-menolong membentuk sosial ekonomi di lapangan yang menyediakan *social safety net* kesejahteraan dan informal bagi jutaan orang penduduk miskin di daerah perdesaan maupun pemukiman kumuh di daerah perkotaan. Pengembangan perusahaan sosial berbasis-komunitas yang dibangun di atas bentuk-bentuk sosial ekonomi lokal sesungguhnya banyak menjanjikan, terutama disebabkan opsi-opsi pengembangan ekonomi arusutama gagal dalam mempersempit kesenjangan antara kaya dan miskin.

Perusahaan sosial sekarang dipromosikan secara global sebagai agen utama bagi pembangunan inklusif dan berkelanjutan, terlebih bila dikaitkan dengan *Sustainable Development Goals (SDG)*. Dengan meningkatnya fokus di seluruh dunia pada kebutuhan untuk mengawinkan pendekatan bisnis dengan keberlanjutan dan pertimbangan masalah sosial, tujuan dan sasaran, ditemukan bahwa kemunculan perusahaan sosial sebagai suatu kecenderungan yang tidak dapat dihindarkan (Poon, 2011: 511).

Tidak seperti halnya perusahaan mikro, kecil dan menengah tradisional, perusahaan sosial terlibat dalam aktivitas untuk mencari keuntungan dengan lebih aktif dan tindakan disengaja untuk meningkatkan kualitas hidup komunitas rentan dan kurang beruntung serta kelompok marjinal. Gagasan tentang menghasilkan pendapatan untuk tujuan sosial atau tujuan amal bukanlah hal baru bagi negara-negara berkembang. Perusahaan sosial telah lama ada dan semakin menjadi terkenal di negara-negara ekonomi Barat pada tahun 1970-an (Poon, 2011: 500). Di Asia, perusahaan sosial dalam bentuk koperasi lebih sering muncul, misalnya di Indonesia telah lama

terbentuk dan dikenal koperasi bahkan Koperasi Unit Desa (KUD), Koperasi Batik dan lain sebagainya, sehingga dibentuk Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah yang khusus mengurusinya. Namun, perusahaan sosial ini kemudian tidak dianggap sebagai program sosial atau kesejahteraan. Koperasi masuk ke dalam program sektor ekonomi. Sementara itu perusahaan sosial didirikan melalui yayasan, *corporate social responsibility*, pendanaan program pemerintah atau masyarakat sipil serta mungkin ada sebagian kecil yang mendapat dukungan donor internasional.

b. KUBE sebagai Perusahaan Sosial Berbasis-Komunitas

Pembahasan atas perusahaan sosial karena hal ini merupakan jenis baru dari *firm* (firma) yang beroperasi pada *'triple-bottom line'*. Firma ini mengadopsi solusi bisnis untuk masalah sosial dan dengan demikian menjadi kendaraan untuk mencari keuntungan, peningkatan semangat komunitas dan moral imperatif lainnya seperti gotong-royong. Pendekatan *bottom line* ini adalah sebuah keberangkatan dari model kapitalis yang mempertimbangkan pertumbuhan firma dan perlindungan sosial sebagai perusahaan yang terpisah. Sementara itu pembangunan ekonomi telah begitu lama memfokuskan pada model kapitalis yang ternyata tidak memadai untuk menangani pengentasan kemiskinan dan pembangunan berkelanjutan disebabkan kegagalan pasar dan tatakelolanya, meskipun terus disuntikan dengan semangat pemerintahan yang baik ke dalamnya. Kegagalan pasar ini secara umum disebabkan oleh inefisiensi dalam alokasi barang dan jasa. Namun secara rinci kegagalan pasar disebabkan oleh: *incomplete markets, individualities, common property resources,*

imperfect markets, asymmetric information, externalities, public goods, and public bads (Chand, 2016). Konsep perusahaan sosial baru ini dilihat sebagai “ekonomi ketiga”; sebuah inovasi sosial yang bisa mempercepat pencapaian pertumbuhan inklusif dan berkelanjutan sebagaimana tercantum dalam *SDG*.

Di dalam literatur inovasi sosial, perusahaan sosial sering dibahas dalam konteks *social entrepreneurship, solidarity economy, community economies* (Moulaert, et al, 2013), karena perusahaan sosial merupakan salah satu inovasi di mana tujuannya bukan hanya menekankan pada pencapaian ekonomi tetapi mengikutsertakan tujuan sosial, dengan menggabungkan ketiga konsep tersebut, yakni kewirausahaan sosial, solidaritas ekonomi dan ekonomi komunitas. Hal ini tercermin dari KUBE dalam konteks Indonesia sebagai sebuah perusahaan sosial yang memiliki ciri-ciri kewirausahaan sosial (bukan hanya mencari keuntungan tetapi keharmonisan di antara anggotanya), sisa hasil usaha dibagi bersama, dan melibatkan partisipasi anggota komunitas lainnya.

Sedangkan inovasi sosial, seperti halnya banyak bentuk dari inovasi, adalah sebuah proses pengumpulan inovasi yang melibatkan banyak pemain: perusahaan sosial, kompeni, pengguna pelayanan, regulasi, penyandang dana, politisi (Leadbeater, 2007: 14). Di dalam pandangan Woodman (2014), inovasi sosial sering merujuk kepada *'desruptive solution'* terhadap kebutuhan sosial – yakni, seseorang yang ingin merubah cara sesuatu dilakukan untuk memenuhi tantangan yang dihadapi masyarakat. Perusahaan sosial, yang adalah bisnis perdagangan untuk kegunaan sosial, itu sendiri adalah sebuah inovasi sosial yang

melebur batas-batas tradisional antara sektor swasta, publik dan voluntir, pendekatan bisnis dari sektor swasta dan, seringkali komitmen untuk mengirimkan pelayanan publik yang terbaik.

Dalam konteks Indonesia, pemaatan ketiga konteks tersebut sesuai dengan kondisi sosial dan budaya masyarakat, dan hal ini merupakan keunggulan Indonesia yang tidak pernah atau setidaknya jarang sekali dipromosikan ke luar negeri. Pada tataran kebijakan, diperlukan sebuah kerangka kerja integratif yang dapat menyatukan ketiga konsep tersebut (kewirausahaan sosial, solidaritas ekonomi, dan ekonomi komunitas), walaupun pada tataran praktek kebijakan teknis di lapangan dalam konteks Indonesia dalam penanggulangan kemiskinan melalui program KUBE, sudah memfokuskan pada basis komunitas dan hubungan sosial transformatif untuk membawa perubahan sosial pada level komunitas. Belajar dari sejumlah kisah sukses perusahaan sosial dalam tataran global menunjukkan bahwa ketiga konsep tersebut (kewirausahaan sosial, solidaritas ekonomi, dan ekonomi komunitas) sebenarnya bisa dicapai. Sementara itu, gerakan perusahaan sosial semakin mendapat dukungan di negara-negara berkembang. Indonesia dan Filipina merupakan sedikit negara yang secara tidak langsung tetapi aktif dan terus-menerus mempromosikan perusahaan sosial melalui model-model perusahaan sosial yang telah dimodifikasi dalam skala domestik atau nasional seperti KUBE di Indonesia, dan *Unlad Kabayan* di Filipina yang dimulai pada tahun 1994 sebagai sebuah proyek dari Asian Migrant Center Hong Kong untuk mengelola tabungan bagi investasi alternatif (Gibson, 2008: 2).

Sebagai salah satu bentuk dari perusahaan sosial, anggotanya terdiri dari sejumlah orang atau keluarga yang memiliki tujuan bersama dalam rangka untuk mencapai tujuan ekonomi dan sosial, memiliki ciri-ciri sebagaimana diidentifikasi dalam uraian di atas. Dengan demikian, salah satu keunggulan KUBE adalah mampu membentuk kelompok usaha dengan mengandalkan potensi dan sumber yang dimiliki komunitas, sehingga KUBE merupakan salah satu bentuk dari *community-based social enterprise (CBSE)* sebagaimana digagas oleh Gibson, K. et al. (2008:1), dan pengembangan *CBSE* ini memiliki topik khusus tersendiri, yakni, untuk memecahkan isu-isu berbasis pada model-model komersial yang menargetkan isu-isu komunitas (Wang, S. *et al.*, 2017: 3). Dengan ini KUBE di Indonesia diharapkan bisa menjadi pusat *benchmark* perusahaan sosial atau *CBSE* bukan hanya negara-negara anggota *ASEAN* tetapi juga untuk negara-negara berkembang di wilayah lainnya.

c. Inovasi Sosial dalam KUBE

Komposisi dan konteks perusahaan sosial bervariasi dari satu negara ke negara yang lain. Beberapa negara mengadopsi komponen luas dari *enterprise* (perusahaan) ini untuk memasukan laba dan nir-laba serta jenis organisasi yang berbeda seperti *company, cooperative, association, small enterprise, microfinance institution, mutual benefit organization* (Kerlin, 2010). Sedangkan sejumlah negara memiliki kategori terbatas mengenai organisasi yang bisa dianggap sebagai perusahaan sosial ini. Di Amerika Serikat misalnya, *social cooperative* bukan bagian dari diskursus perusahaan sosial (Kerlin, 2010). Sementara di Inggris, jenis spesifik dari *company*

seperti yang terlibat dalam intermediasi finansial, asuransi dan pensiun, pendidikan primer, serikat dagang, organisasi politik dan keagamaan, semuanya tidak termasuk dalam daftar social enterprise (perusahaan sosial).

Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB) melalui *International Labour Organization (ILO)* telah meluncurkan sebuah *Agenda for Social and Solidarity Economy (SSE)*, yakni sebuah konsep yang merujuk pada perusahaan (*enterprise*) dan organisasi, terutama *cooperatives, mutual benefits societies, associations, social enterprises, yang secara khusus memproduksi barang, jasa dan pengetahuan sambil pursuing tujuan-tujuan ekonomi dan sosial serta fostering solidaritas* (Fonteneau et al. 2011: vi). *Cooperative* (koperasi) adalah organisasi yang dimiliki bersama dan dikelola oleh orang-orang yang memiliki kebutuhan dan keinginan serupa (misalnya kredit, pertanian, koperasi kesehatan). Anggota *cooperative* ini berbagi dalam modal dari organisasi itu. *Mutual benefit societies* menyediakan pelayanan sosial melalui pembagian sumber daya dan risiko. Sementara *association* adalah kelompok orang dengan tujuan yang sama di mana anggotanya biasanya tidak memiliki saham dalam modal. Perusahaan sosial adalah *entrepreneurial organisation* (organisasi wiraswasta) yang bersifat otonom. Ditinjau dari perspektif Agenda SSE yang ditetapkan PBB, maka tidak memasukan *foundation* (yayasan), yakni *public benefit, charitable, private foundation* ke dalam sosial ekonomi.

Terlepas dari itu semua, komponen luas dari sosial ekonomi memperlihatkan bahwa perusahaan sosial tidak didefinisikan oleh jenis organisasi atau adanya *social entrepreneur* atau komunitas. Prinsip

utama dari perusahaan sosial adalah *social innovation* (inovasi sosial). Kajian literatur mengidentifikasi bahwa ada tiga ciri utama dari inovasi sosial (Defourny and Nyssens; Graham and Roelvick, dalam Moulaert 2013: 40) yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan manusia atau mengatasi kebutuhan sosial yang mendesak; 2) rekonfigurasi hubungan sosial atau proses antara dan di antara kelompok sosial yang berbeda dalam proses kewirausahaan; dan 3) pemberdayaan orang yang sedang berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Inovasi sosial adalah inovasi yang menyikapi permintaan sosial yang secara tradisional tidak diurus oleh pasar atau kelembagaan yang ada dan diarahkan kepada kelompok rentan dalam masyarakat. Contohnya adalah integrasi kelompok kurang beruntung (termasuk pemuda pengangguran, migran, dan lain-lain), cara-cara baru dalam menyediakan kebutuhan sosial, kesehatan dan pendidikan, pengasuhan anak-anak dan lanjut usia atau regenerasi perkotaan (Kaderabkova, 2011: 2). Keluarga miskin di desa maupun di kota di Indonesia adalah kelompok rentan dalam masyarakat, dan KUBE sebagai sebuah bentuk dari perusahaan sosial disediakan untuk memfasilitasi mereka dalam mengembangkan bisnis secara kelompok, untuk meningkatkan pendapatan dan keharmonisan sosial sehingga tercapai kesejahteraan sosial masyarakat.

Inovasi sosial adalah mengenai memanfaatkan kecerdikan badan amal, asosiasi dan wirausahawan sosial untuk menemukan cara-cara baru dalam memenuhi kebutuhan sosial yang tidak secara memadai dipenuhi oleh sektor pasar, publik dan sipil. Pelayanan yang lebih baik dan solusi yang berbeda dibutuhkan

untuk menggunakan sumberdaya secara lebih efektif dan menghasilkan nilai sosial dengan memungkinkan setiap warga untuk menjadi bagian aktif dari proses inovasi ini, dan seorang *co-creator* dari *outcome* inovasi tersebut. Kewirausahaan sosial menggabungkan aspek inovasi ekonomi dan sosial, menciptakan peluang keuntungan sekaligus menghasikan nilai sosial. Solusi baru ini tidak diproduksi untuk kelompok sasaran dari luar atau dari atas komunitas, namun dengan keterlibatan aktif mereka, membuat pendekatan semacam itu berkelanjutan dan mudah disesuaikan. KUBE sebagai sebuah perusahaan sosial diciptakan untuk memfasilitasi kelompok rentan dalam sebuah komunitas dalam rangka untuk mencapai tujuan ekonomi dan sosial sehingga tercapai kesejahteraan sosial masyarakat.

Sementara itu, kepuasan akan kebutuhan manusia berkaitan dengan penyediaan kebutuhan baik barang atau jasa dari anggota sebuah komunitas dapat ditempuh melalui strategi bisnis. Perusahaan eksis dalam rangka untuk memproduksi barang atau jasa terutama untuk memenuhi kebutuhan anggota atau komunitas lainnya. Motif keuntungan dilihat sebagai sarana untuk memiliki aktivitas produktif terus-menerus sehingga kebutuhan dapat disediakan atas basis berkelanjutan. Ini adalah fitur utama dari perusahaan sosial

Fitur kedua berkaitan dengan struktur tatakelola dalam perusahaan sosial. Tidak seperti *MSME* tradisional di mana risiko dan kelayakan finansial tergantung pada kapitalis/*entrepreneur*; kelayakan finansial perusahaan sosial tergantung pada upaya anggota mereka dan pekerja yang berkolaborasi untuk mendapatkan sumberdaya yang memadai bagi perusahaan tersebut. Perusahaan sosial

menggabungkan sumberdaya moneter dan non-moneter, sementara pekerja dibayar secara voluntir (bekerja secara sukarela atau tidak dibayar). Terkait dengan risiko investasi/kapital, biasanya diasumsikan oleh mereka yang mendirikan perusahaan (atau wirausahaan sosial), sehingga bisnis didefinisikan sebagai kemitraan di mana anggota berkontribusi dan berhubungan berdasarkan sumberdaya yang mereka miliki. Transformasi sosial penting yang terjadi pada perusahaan sosial adalah keterlibatan beberapa kategori aktor atau kelompok sosial, yakni kapitalis, *NGO*, produsen, pengguna, voluntir, yang merupakan titik awal dari keberangkatan kelompok sosial yang homogen dari organisasi sebelumnya. Para aktor yang berbeda bekerjasama dalam proses *entrepreneurial* untuk menanggapi kebutuhan atau sasaran yang didefinisikan dengan baik sehingga terjadi transformasi cara-cara aktivitas studi organisasi. Kerjasama ini dipertahankan tanpa mengabaikan pentingnya kepemimpinan seorang individu atau kelompok kecil pemimpin. Aspek kunci yang lain dari tatakelola perusahaan sosial adalah distribusi keuntungan terbatas sehingga memungkinkan keuntungan dibajak atau ditarik kembali ke dalam *enterprise* atau komunitas dan menyediakan mekanisme untuk menghindari perilaku maksimisasi keuntungan. Dengan demikian, perusahaan sosial tidaklah individualistik karena dibentuk melalui perbaikan dalam hubungan sosial di antara anggotanya secara internal maupun eksternal.

Fitur ketiga dari inovasi sosial adalah pemberdayaan perusahaan itu sendiri dan pemangku kepentingan yang merupakan bagian dari perusahaan sosial. Pemberdayaan perusahaan berarti manajemen independen yang otonom di

mana tidak didikte atau diatur oleh badan publik atau swasta meskipun perusahaan itu dibentuk dengan dana hibah atau pinjaman lunak atau pinjaman bergulir dari donor atau subsidi pemerintah. Di sisi lain, pemberdayaan pemangku kepentingan tercermin dalam proses manajemen yang demokratis di mana para anggotanya diwakili dalam proses pembuatan keputusan atau memiliki hak suara yang tidak didasarkan pada kekuatan kepemilikan modal. Pemberdayaan pemangku kepentingan tidak hanya mengenai penyediaan pekerjaan/penghidupan atau akses tetapi juga pengembangan kapasitas dan pembentukan nilai-nilai organisasi.

Hingga sekarang belum ada data global mengenai tingkat keberhasilan dan sejauhmana kontribusi perusahaan sosial terhadap kemajuan ekonomi masyarakat mengingat perusahaan sosial bergerak pada level komunitas. Tetapi beberapa pencapaian dan *outcome* dari upaya jenis-jenis yang berbeda dari organisasi perusahaan sosial di Eropa, Amerika Utara, Amerika Selatan, Asia, dan lain-lain, telah disediakan oleh PBB (lihat misalnya, *United Nations Global Compact*, 2012). Sebagai contoh, *International Finance Corporation*, sektor swasta yang merupakan kepanjangan tangan dari *World Bank Group*, telah menyediakan pelayanan investasi dan nasehat kepada *ECOM* (sebuah company yang terlibat dalam *small-holding coffee growers* di Amerika Tengah) untuk mendukung produktivitas pertanian dan sertifikasi. Skema ini menyediakan pembiayaan dan asistensi teknis kepada para petani, yang pada akhirnya membantu *ECOM* untuk memenuhi permintaan pasar atas kopi premium berkualitas-tinggi dan pemberian sertifikasinya, dan menangkap

hubungan penjualan premium; dan secara keseluruhan, memluas bisnis sertifikasi kopi tersebut (*United Nations Global Compact*, 2012: 20).

Berdasarkan pengalaman global ini, perusahaan sosial menguntungkan milyaran penduduk dalam hal membuka lapangan kerja, pelayanan kesehatan dan perlindungan sosial karena merupakan bagian dari *social safety net*. Selain itu, perusahaan sosial ini memberikan kontribusi signifikan kepada *national output*. Ada juga perkembangan minat untuk membiayai atau investasi dalam perusahaan sosial terutama *company* yang telah mengembangkan solusi terukur untuk meningkatkan kualitas hidup orang-orang yang kurang beruntung.

d. Tinjauan tentang Perusahaan Sosial dan KUBE

Keterlibatan aktif *NGO* dalam pembangunan telah berperan instrumental dalam kebangkitan perusahaan sosial dalam bentuk Kelompok Usaha Bersama (KUBE) di Indonesia, yang dipelopori oleh Kementerian Sosial bekerjasama dengan Dinas Sosial Provinsi dan Kabupaten/Kota. *NGO* sebagai pendamping sosial telah lama dikenal sebagai mitra pembangunan pemerintah terutama dalam membawa pelayanan sosial dan program kepada komunitas yang kurang beruntung dan marjinal, terutama dengan eksistensi Pekerja Sosial Masyarakat (PSM). Kemitraan telah dilembagakan melalui representasi masyarakat sipil dalam dewan-dewan dan program-program pemerintahan yang berbeda pada level nasional, sub-nasional, kabupaten/kota dan lokal.

Biasanya, organisasi *Non-Government Organization (NGO)* dibedakan dengan *Non-Profit Organization (NPO)*. *NGO*

adalah sebuah organisasi nirlaba yang beroperasi, berkontribusi kepada, atau berpartisipasi dalam, beragam proyek pada pendidikan, pelatihan atau kemanusiaan lainnya, progresif, atau aktivitas *watchdog* (Yunur Center, 2017). Organisasi *NGO* bergantung pada hibah dan sumbangan yang disediakan pemerintah dan dari badan-badan pembangunan internasional dan/atau korporasi atau *company* yang mengalokasikan sebagian keuntungan mereka kepada misi sosial. Dalam perjalanan waktu, *NGO* telah meragamkan sumber dari pendapatan mereka sebagai sumber tradisional yang semakin langka. Dapat dikatakan bahwa kepedulian *NGO* untuk keberlanjutan sesuai dengan fokus pembangunan mereka telah menghasilkan prakarsa pengembangan baru yang mencakup perusahaan sosial di antara yang lain. Banyak *NGO* yang bekerja untuk isu-isu spesifik seperti mendukung hak azasi manusia, perempuan dan anak-anak, isu-isu lingkungan atau kesehatan. *International Committee Of The Red Cross, Rotary International, International Air Transport Association (IATA), International Chamber Of Commerce (ICC), International Organization For Standardization (ISO)* adalah beberapa *NGO* terkenal di dunia.

Non-Profit Organization atau *NPO* adalah sebuah entitas hukum yang dibentuk oleh sekelompok orang untuk mempromosikan tujuan-tujuan budaya, agama, profesional, atau sosial. Pendanaannya dikumpulkan dari anggotanya atau trustees dari *NPO* tersebut. Sebuah *NPO* bisa mencakup organisasi amal, keanggotaan kelompok, seperti *sport club* atau *women's club*, organisasi sosial atau rekreasi, institusi pendidikan publik, rumah sakit publik, dan lain-lain.

Kesuksesan beberapa perusahaan sosial

dalam meningkatkan keuntungan dan dalam memberdayakan serta transformasi komunitas secara tidak langsung telah mempopulerkan penggunaan perusahaan sosial di Indonesia. Hal ini juga mungkin telah menarik minat *non-NGO* terutama investor skala kecil yang berusaha untuk membantu komunitas atau kelompok kurang beruntung untuk memiliki penghidupan yang berkelanjutan.

Namun, definisi tentang perusahaan sosial ini tetap saja belum bisa diselaraskan di dalam negeri di masing-masing negara berkembang. Di Indonesia, sejauh ini, belum ada semacam *Indonesia Social Enterprise Network*, sebagaimana yang telah dimiliki oleh Filipina dengan sebutan *Philippine Social Enterprise Network (PhilSEN)*. *PhilSEN* didirikan oleh sekelompok *NGO* sebagai sebuah praktek komunitas untuk mendiskusikan dan mereplikasikan pengalaman perusahaan sosial (British Council Philippines, 2015: 6). Definisinya mencakup sektor yang lebih luas dari sosial ekonomi yang mencakup organisasi non-profit tradisional dan perusahaan (*company*) non-profit yang melakukan aktivitas *income generating* untuk kegiatan amal bersubsidi.

Muncul sejumlah usulan untuk mendefinisikan perusahaan sosial sebagai *enterprise* yang menganggap orang miskin sebagai pemangku kepentingan primer. Definisi tentang perusahaan sosial dengan penduduk miskin sebagai pemangku kepentingan primer ini merujuk kepada *The Roberts Enterprise Development Fund (REDF) Foundation Homeless Economic Development Fund* (1997), yang mendefinisikan perusahaan sosial sebagai “sebuah *revenue generating venture* yang dibentuk untuk menciptakan peluang-peluang ekonomi bagi setia individu

berpendapatan yang sangat rendah, sambil secara simultan beroperasi dengan referensi kepada financial bottom-line. ”Sedangkan *The Four of Lenses Strategis Framework* mendefinisikan perusahaan sosial sebagai “setiap bisnis ventura yang diciptakan bagi kegunaan sosial – mitigasi/pengurangan masalah sosial atau kegagalan pasar – dan untuk melahirkan nilai sosial sambil beroperasi dengan disiplin keuangan, inovasi dan determinasi tentang bisnis sektor swasta. ”Kedua definisi ini lebih sempit dalam hal fokusnya pada masyarakat miskin sebagai pemangku kepentingan primer. Hal ini juga membatasi perusahaan sosial kepada *company* dengan filosofi distributif yang mendefinisikan sebagai strategi di mana pemangku kepentingan primer (keluarga atau masyarakat miskin) yang memiliki kepemilikan mayoritas dan kendali substantif atas pembuatan keputusan yang terbukti pada saat dimulainya bisnis atau melalui sebuah proses devolusi.

e. Lingkungan Kebijakan dan Program Perusahaan Sosial

Penting untuk memahami lingkungan kebijakan yang memungkinkan perusahaan sosial untuk berkembang karena merupakan salah satu faktor yang menentukan arah perkembangan perusahaan sosial. Sejarah perkembangan perusahaan sosial memperlihatkan bahwa *enterprise* ini dibentuk oleh lingkungan politik, hukum, sosial, budaya dan kelembagaan (Poon, 2011: 22-28). Secara khusus, kajian Poon (2011: 28-30) mencatat ada tiga kondisi utama yang menyebabkan munculnya dan pengembangan perusahaan sosial secara global. Pertama, lingkungan politik dan hukum menyediakan peluang dan ruang bagi perusahaan sosial untuk muncul. Pemerintah perlu mendukung

peran masyarakat sipil untuk mengisi kesenjangan dalam penyampaian pelayanan sosial kepada masyarakat miskin. Perlu juga secara aktif mempromosikan pengembangan perusahaan sosial melalui lingkungan kelembagaan. Lingkungan hukum dan regulasi juga perlu memfasilitasi eksperimentasi perusahaan sosial seperti KUBE di Indonesia. Dengan demikian, prakarsa pembentukan perusahaan sosial dalam bentuk KUBE tidak boleh *taken for granted*. Selain itu, menyediakan insentif untuk bantuan nasional dan internasional serta *CSR* juga bisa mendorong dan membantu pengembangan perusahaan sosial. Namun regulasi yang berlebihan bisa menghalangi perusahaan sosial atau *firm* untuk berinovasi, lebih lanjut dapat menyebabkan pengaturan informal sulit untuk mengakses pembiayaan, dan eligibilitas dalam program pemerintah.

Kedua, lingkungan sosial dan budaya juga memungkinkan pertumbuhan perusahaan sosial. Perusahaan sosial memerlukan lingkungan di mana wirausahawan sosial bisa muncul dalam jumlah yang cukup. Sumberdaya alam merupakan sumber dan potensi untuk pengembangan bisnis hasil alam secara berkelanjutan. Misalnya, sumberdaya alam yang lestari akan mampu mendukung kelanjutan bisnis perusahaan sosial. Kewirausahaan sosial akan termotivasi apabila ada perhatian luas pada isu-isu sosio-ekonomi dan lingkungan serta budaya yang memungkinkan hubungan dengan negara-negara lain untuk pertukaran bakat dan keahlian serta *benchmarking* tentang pengembangan perusahaan sosial, tidak cukup hanya mengandalkan jaringan nasional. Kalau sudah terjalin antarbudaya antar-negara, mudah bagi aktor-aktor perusahaan sosial untuk bertukar

pengalaman dan pengetahuan mengenai *best practice* tentang perusahaan sosial. Di wilayah *ASEAN* dengan *ASEAN Spirit (One identity One community One response)*, telah terbentuk budaya '*people-to-people contact*' sehingga sering terjadi pertukaran pengalaman dan pengetahuan di bidang sosial dan budaya.

Ketiga, harus ada ekosistem yang memungkinkan kelembagaan untuk memfasilitasi keberhasilan dan perluasan perusahaan sosial (Poon, 2011). Lingkungan alam yang lestari secara tidak langsung dapat mendukung perusahaan sosial untuk tetap eksis dan memproduksi secara berkelanjutan. Perusahaan sosial juga memerlukan dukungan dari lembaga yang berbeda: akademisi, inkubator, pemodal, ahli/konsultan, praktisioner, pekerja sosial, kompetisi rencana bisnis, dan lain-lain dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan *social enterprise* untuk bersaing dalam pasar yang dinamis. Dengan kata lain, sebuah lingkungan kondusif sangat diperlukan bagi pengembangan dan perkembangan *social enterprise*. Lingkungan hukum, politik dan budaya di Indonesia masih belum sepenuhnya mendukung bagi upaya pengembangan, perkembangan dan pertumbuhan perusahaan sosial seperti yang dialami oleh KUBE selama ini. Namun ada situasi yang kurang menggembirakan di mana kebijakan pemerintah dan lingkungan hukum di negara di mana perusahaan sosial dikembangkan tidak responsif terhadap promosi dan pertumbuhan perusahaan sosial. Mengapa hal ini bisa terjadi, belum banyak penelitian yang mengungkap hal ini. Salah satu kemungkinannya adalah kurangnya pemahaman tentang perusahaan sosial. Dewasa ini, pemerintah mengategorikan perusahaan sosial dalam

hal ukuran aset dan lapangan kerja, dan belum memasukan indikator hubungan sosial dan kohesivitas sosial sebagai unsur penting yang unik karena inilah yang dibutuhkan oleh masyarakat miskin.

Ada hal penting yang memungkinkan promosi perusahaan sosial cepat berkembang, yakni hadirnya undang-undang yang mendukung pengembangan *MSME* dan perusahaan sosial. Undang-undang ini dapat mengatur pengembangan sektor ini melalui kebijakan dan program untuk meningkatkan *MSME* mengakses pembiayaan, pasar dan teknologi. Selain itu, insentif pajak dan struktur yang sesuai untuk implementasi program tersebut perlu diciptakan. Karena orang-orang perusahaan sosial juga adalah dianggap *MSME* maka mereka memenuhi syarat untuk mendapatkan insentif di bawah undang-undang tersebut. Pertanyaannya adalah apakah perusahaan sosial harus dipisahkan atau diklasifikasikan secara khusus dengan tambahan insentif.

Dengan kata lain, perusahaan sosial dipandang sebagai "organisasi hibrida". Sifat hibrida ini tercermin dalam campuran sumber daya dan struktur tatausaha perusahaan sosial. Perusahaan sosial menggabungkan hibah dan modal. Hibah ini penting pada tahap awal pertumbuhan *enterprise* tersebut karena banyak perusahaan sosial didirikan oleh kelompok orang yang secara ekonomi terbatas. Dengan kata lain, organisasi ini nampaknya memiliki akses yang terbatas terhadap sumberdaya dan jaringan. Oleh karena itu perusahaan sosial juga harus bekerja dengan mendayagunakan sumberdaya yang dimiliki komunitas atau lokalitas sehingga pengorganisasian komunitas dan pembinaan kapasitas merupakan bagian dari proses

entrepreneurial. Hal ini berbeda dengan *SME (Small and Medium Enterprise)* tradisional yang bisa mempekerjakan pekerja untuk mencocokkan persyaratan pekerjaan tertentu.

Perusahaan sosial juga perlu membangun kemitraan dengan kelompok-kelompok yang berbeda dari aktor-aktor masyarakat sipil. Kemitraan ini perlu dibangun berdasarkan kepercayaan, nilai-nilai, norma-norma dan pemahaman bersama, yang menyiratkan perlunya masa inkubasi agar memungkinkan perusahaan sosial untuk mencapai tujuan mereka dengan misi sosialnya yang unik. Keunikannya antara lain terletak pada pencapaian tujuan bersama, kepemimpinan kolektif, kegiatan bersama, keuntungan bersama, dan dalam konteks KUBE di Indonesia adalah para anggota KUBE mampu menyisihkan sebagian dari keuntungan untuk dana sosial untuk kepentingan kesejahteraan sosial komunitas seperti uang duka, uang kesehatan. Hal ini berbeda dengan *SME* tradisional yang difokuskan pada kepemimpinan individu tanpa peduli terhadap pemangku kepentingan yang lainnya.

Undang Undang Nomor 11 Tahun 2009 Tentang Fakir Miskin telah lahir di Indonesia. Ini menjadi landasan yang kuat bagi pemerintah untuk mengembangkan perusahaan sosial. Tinggal satu langkah lagi ke depan yakni membuat Peraturan Pemerintah yang fokus pada pengusulan ‘pengentasan kemiskinan melalui kewirausahaan sosial, dan hal ini perlu dukungan dari koalisi praktisioner tentang perusahaan sosial, advokat, *NGO*, akademisi, praktisi, dan pembuat-kebijakan. Peraturan perundang-undangan ini dapat menyediakan program dan insentif serupa

sebagaimana dinikmati oleh *MSME* selama ini, mencakup pembebasan pajak, jendela kredit khusus dan dana jaminan, dukungan lainnya bagi perusahaan sosial.

Usulan Peraturan Pemerintah tentang perusahaan sosial adalah sebuah ketentuan tentang pembebasan pajak bagi investor sosial dan masa keringan pajak yang cukup memadai. Langkah-langkah pajak tambahan akan memberikan insentif kepada donor yang tertarik untuk mengembangkan asistensi finansial kepada perusahaan sosial. Di sisi lain, keringanan pajak yang lebih lama dapat membangun kemitraan di antara kelompok-kelompok yang berbeda yang diperlukan perusahaan sosial untuk memiliki masa inkubasi sehingga memungkinkan mengembangkan perusahaan sosial berbasis-komunitas.

Mungkin benar apabila ada pemikiran bahwa perlu ada pengecualian ‘standar upah minimum’ yang dipandang sebagai sebuah insentif, mengingat *social business enterprise* harus membayar di atas standar upah minimum dan menerapkan prinsip perdagangan yang adil. Namun, perlu disadari bahwa perusahaan sosial yang lebih kecil akan sulit mematuhi upah yang dimandatkan, yang bisa menghambat pertumbuhan perusahaan sosial. Banyak *micro-enterprise* berada dalam tahap awal pembentukan dari perkembangan *enterprise* selanjutnya. Hal ini mengindikasikan perlunya informasi dan data tentang perusahaan sosial (dalam hal ini KUBE) yang lebih baik untuk memastikan dinamika pertumbuhan dan prospeknya ke depan. Seiring dengan perluasan perusahaan sosial, komunitas mitra juga dapat meningkatkan rantai nilai dari produksi hingga ke proses selanjutnya. Kepemilikan bersama atau transfer kepemilikan atas pemangku

kepentingan primer juga dianggap sebagai *outcome* yang memungkinkan perusahaan sosial untuk berkembang.

3. Meningkatkan Fungsi KUBE: Kewiraswastaan

Ada pertanyaan mendasar terkait dengan kewiraswastaan (*entrepreneurship*) dalam konteks KUBE: Seberapa sulit untuk mengembangkan keterampilan kewiraswastaan? Dari sudut pandang teori organisasi ekonomi, kelompok usaha bersama ini cenderung dihadapkan pada sejumlah kendala dalam proses ini. Pertama, karena kepemilikan berganda atau bersama dan demikian juga tujuannya, fungsi wirausaha dalam KUBE cenderung kurang jelas pembagian tugasnya dibandingkan dengan firma yang dimiliki-investor. Selain itu, anggotanya memiliki insentif lebih besar untuk mencurahkan waktu untuk tugas-tugas kewiraswastaan swasta dalam usaha mereka karena tingkat pengembalian usaha kewiraswastaan dalam KUBE akan selalu didistribusikan di antara anggota kelompok. Kedua, akumulasi modal cenderung menjadi masalah pada KUBE, karena sisa hasil usaha atau dividen harus dibayarkan ke sejumlah besar anggotanya. Dalam situasi seperti ini, keterbatasan modal bisa berarti upah yang ditawarkan kepada pengurus atau manajer tidak cukup menarik minat kebanyakan pengusaha atau *entrepreneur*.

a. KUBE dan Sektor Pembangunan

Sebagaimana dikemukakan di atas, kecenderungan terkini di sektor produsen skala-kecil (*gurem*) memerlukan intervensi untuk memperkuat kapasitas kewirausahaan organisasi produsen itu sendiri. Selanjutnya, teori organisasi ekonomi menyarankan bahwa mungkin ada beberapa hambatan besar yang harus diatasi. Masalahnya adalah apakah sektor

pembangunan (pemerintah dan pemerintah daerah) sudah siap untuk melakukan tugas-tugas teknis seperti itu? Apakah pendekatan wirausaha sudah diinternalisasikan oleh organisasi pembangunan termasuk badan-badan pembangunan internasional yang terlibat dalam penanggulangan kemiskinan di negara-negara berkembang termasuk di Indonesia?

Sementara itu sektor pembangunan secara tradisional selalu menekankan akan pentingnya organisasi produsen sebagai alat pemberdayaan sosial-ekonomi, advokasi dan representasi politik. Hak ini merupakan sebuah pendirian yang logis pada saat negara memainkan peran yang lebih penting dalam mengarahkan pembangunan terutama untuk daerah perdesaan dan pemukiman padat perkotaan, menetapkan harga produk komoditas yang dihasilkan, mengalokasikan sumber daya dan mengatur komersialisasi komoditas. Hal ini mungkin belum menyematkan saat ini di negara-negara dengan pasar liberal dan dalam konteks semakin pentingnya rantai tataniaga global. Sedangkan untuk fungsi pasar mereka, praktisi pembangunan karena kecurigaan agen komersial swasta terutama skala besar, mempromosikan KUBE sebagai kekuatan yang melawan kekuatan pasar bebas. Banyak negara berkembang mencerminkan hubungan kelas yang secara historis sangat tidak setara. Tetapi yang terpenting dalam hal ini adalah bahwa perusahaan sosial seperti KUBE dikembangkan oleh sektor pembangunan sebagai agen perubahan sosial. Mereka diharapkan untuk meningkatkan suara konstituensinya terhadap hubungan sosial dan ekonomi yang tidak adil, dan menjadi motor penggerak pembangunan daerah. Oleh karena itu, sektor pembangunan cenderung

menekankan pengertian kewiraswastaan sosial dalam pengembangan KUBE.

Intervensi pembangunan di tingkat KUBE telah dikhususkan untuk dimensi penguatan organisasi (*capacity building*) yang berbeda dengan firma swasta, namun sayangnya seringkali mengabaikan aspek ekonomi, dan sering memperlakukan KUBE bukan sebagai mitra bisnis tetapi sebagai ‘penerima’ kerjasama pembangunan yang justru bisa meningkatkan risiko penciptaan ketergantungan baru bagi produsen skala-kecil (*gurem*) pada bantuan dari luar, dan hal ini dapat menghambat pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk bersaing dengan sukses di pasar bebas.

b. Kewiraswastaan KUBE

Sekarang kita lihat bagaimana sektor swasta berkinerja, sebagai sebuah perbandingan untuk KUBE sebagai sebuah bentuk dari perusahaan sosial. Sebenarnya bagi firma-firma swasta, manfaat utama bekerjasama dengan KUBE dibandingkan dengan beberapa individu produsen kecil adalah bahwa biaya transaksi lebih akan rendah, termasuk biaya koordinasi, penetapan dan pemantauan kontrak, pengendalian kualitas produk dan teknik pengumpulan, pemilahan dan penilaian, biaya sosial, dan lain-lain. Karena biaya dan *economies of scale* yang lebih rendah, maka KUBE dapat memiliki keunggulan kompetitif cukup besar, terutama pada sektor-sektor yang didominasi oleh produsen skala-kecil (*gurem*).

Dibandingkan dengan sektor pembangunan, sektor swasta memiliki visi kewirausahaan yang agak berbeda dari KUBE. Firma-firma swasta tentu ingin menghasilkan produk yang memenuhi tuntutan dan standar mereka sesuai dengan

kebutuhan pasar. Mereka mencari mitra bisnis yang handal yang dapat mengantarkan produk dalam volume tertentu, dengan harga yang baik, sesuai jadwal, dan memenuhi kebutuhan spesifik dan kualitas lainnya. Dibandingkan dengan ‘pola pikir proyek’ dari praktisi pembangunan. Walaupun struktur pendapatan dan belanja negara di Indonesia dewasa ini sudah berubah dari ‘pendekatan proyek’ kepada ‘pendekatan program dan kegiatan’. Sektor swasta memiliki pandangan kewiraswastaan yang lebih instrumental yang berdasarkan kinerja bisnis. Perusahaan akan secara jelas menentukan ekspektasi dan indikator kinerja mereka sebelum memulai berkolaborasi. Hal ini tidak selalu terjadi pada *NGO*. Meskipun firma-firma swasta sering siap untuk menawarkan dukungan kepada pengembangan organisasi produsen sebagai pemasok. Misalnya, melalui pelatihan, penyediaan komputer, kapasitas kelembagaan, dan lain-lain, mereka hanya bekerja dengan KUBE yang telah memiliki tingkat ‘bisnis yang baik’. Bagaimana dengan nasib KUBE yang masih berada pada peringkat tumbuh atau berkembang sedangkan mereka memiliki hak yang sama untuk berbisnis.

c. Kemitraan Strategis KUBE

Bagaimana menggabungkan pandangan kolektif dan instrumental tentang kewirausahaan KUBE? Apakah kemitraan antara ketiga sektor dan visi ini layak dilakukan dan apakah bisa bermanfaat? Aliansi semacam ini, yang mungkin tidak atau belum pernah terpikirkan di masa lalu, saat ini mulai berkembang dengan dibingkai oleh perspektif rantai nilai. Salah satu peluang kemitraan semacam ini adalah *tradehouse*, yang bertujuan untuk memperdagangkan produk tertentu.

Tradehouse bisa bekerjasama dengan produsen skala-kecil seperti KUBE sebagai pemegang saham dalam kemitraan publik-swasta. Namun prakarsa ini perlu didukung oleh organisasi pembangunan yang berkecimpung dalam pemberdayaan sosial keluarga miskin dan produsen lokal. Perusahaan swasta yang berorientasi ekspor perlu diluncurkan, dengan fitur yang tidak biasa bahwa kepentingan organisasi produsen skala-kecil (*gurem*) diwakili, sebagian perlu didanai oleh sumberdaya dari pemerintah dan pemerintah daerah, di mana mereka dapat berpartisipasi sebagai pemilik bersama dari bisnis baru untuk KUBE.

Aliansi semacam itu mungkin menarik bukan hanya untuk perusahaan skala-kecil dan sengaja diciptakan, tetapi juga untuk firma-firma skala-menengah dan besar serta arusutama. Pendekatan bisnis inklusif ini perlu diadopsi, didasarkan pada gagasan ini. Dengan menargetkan firma-firma swasta konvensional yang tertarik untuk memperkuat kapasitas produsen skala-kecil di daerah perdesaan dan pemukiman padat perkotaan dari penyedia lokal. Sektor pembangunan menyadari bahwa intervensi mereka sering mengalami kegagalan karena kurangnya pasar atau penjualan yang tidak pasti. Perusahaan swasta berada dalam posisi yang jauh lebih baik untuk memfasilitasi dan mendapatkan keuntungan dari penciptaan pasar yang stabil. Jadi pada prinsipnya pintu harus terbuka untuk berkolaborasi dari ketiga sektor tersebut. Meskipun begitu, banyak tantangan menanti para aktor yang mau terlibat dalam koalisi inovatif semacam itu. KUBE menunggu prakarsa inovatif seperti itu.

Gagasan awal dibentuknya program KUBE di Indonesia adalah untuk pengentasan kemiskinan di bawah Kementerian Sosial

yang dilaksanakan melalui pendekatan pemberdayaan. Pemerintah mendorong pengembangan KUBE di seluruh Indonesia dalam rangka untuk menjangkau rumahtangga miskin. Menurut Nihayati (2011) sebagai sebuah konsep, tujuan KUBE adalah untuk meningkatkan ekonomi dan kesejahteraan sosial penduduk miskin. Namun, rendahnya keberlanjutan KUBE di lapangan menunjukkan bahwa pendekatan tidak tepat pada tingkat implementasinya. Namun demikian, KUBE telah berhasil mengembangkan sisi sosialnya sebagaimana konsep perusahaan sosial.

Temuan hasil penelitian Nihayati (2011) tentang KUBE di Desa Sumberagung Kabupaten Blitar menunjukkan bahwa proses pemberdayaan yang dilaksanakan tidak sesuai dengan karakteristik pemberdayaan, implementasi program masih didasarkan pada kepentingan pemerintah, tidak berdasarkan pada minat petani miskin sebagai sasaran program. Akibatnya, petani miskin tidak merasa terlibat dalam program yang menyebabkan partisipasi mereka buruk. Selain itu, dampak KUBE terhadap kondisi ekonomi dan sosial mereka tidak memenuhi harapan. KUBE tidak berdampak pada kondisi ekonomi mereka karena pendapatan utamanya berasal dari pekerjaan paruh waktu lainnya. Pada tingkat kemasyarakatan, anggota KUBE dapat merasakan manfaat dari kegiatan sosialnya. Ini berarti bahwa KUBE telah berhasil dalam meningkatkan kegiatan sosial sebagaimana dalam konsep perusahaan sosial, tetapi belum berhasil dalam pembangunan ekonomi lokal.

Kesimpulan hasil penelitian Nainggolan (2016) atas KUBE PKH (Program Keluarga PKH) di Kabupaten Pesisir Selatan, Indonesia, menyimpulkan bahwa dari lima KUBE PKH, empat di antaranya berkembang

dengan baik, dan satu KUBE PKH gagal. Bagi KUBE PKH yang berkembang, dari empat tahapan proses pemberdayaan baru berjalan tiga tahapan, yaitu tahap inisiatif, pembentukan kelompok dan aksi kelompok. Sementara tahapan pengembangan belum berjalan. Namun proses pemberdayaan ini sudah berjalan pada arah pembangunan kelompok KUBE PKH sebagai media bantu diri (*self-help*) bagi anggotanya. Artinya bahwa keempat KUBE yang berhasil itupun masih harus terus berusaha melewati proses kemandirian.

Hasil penelitian yang dilakukan Ariyanto dan Anas (2007) disimpulkan bahwa proses pembentukan KUBE lebih banyak bersifat dadakan, KUBE terbentuk bukan berdasarkan keinginan masyarakat dan banyak KUBE bukan merupakan kristalisasi dari kelompok-kelompok yang sudah ada dalam masyarakat. Dengan kata lain pembentukan KUBE umumnya masih bersifat *Top-down* dan bukan *bottom-up*. Terbentuknya KUBE belum melalui proses sosialisasi dari Dinas terkait tetapi umumnya hanya diserahkan sepenuhnya pada Jorong untuk merekrut masyarakat sebagai anggota KUBE dengan tenggang waktu yang sangat sempit (2 hari). Hal ini mengindikasikan bahwa pembentukan KUBE lebih bersifat pemaksaan. Sementara itu hasil penelitian Pertiwi (2008) menyimpulkan bahwa pada kenyataannya KUBE belum beroperasi secara rutin sehingga efektivitas program KUBE sebetulnya masih dapat ditingkatkan lagi sehingga dapat meningkatkan pendapatan masyarakat.

PENUTUP

Gerakan perusahaan sosial yang sedang berkembang di negara-negara berkembang telah menyebabkan pemikiran ulang tentang

ekonomi dunia. Ada pengakuan tentang keragaman ekonomi, dan ekonomi kapitalis sebagai salah satu komponen dan komunitas ekonomi yang dipromosikan melalui perusahaan sosial. Perusahaan sosial memiliki daya tarik tertentu karena perhatiannya atas kesejahteraan komunitas dan pembangunan manusia sebagai inti dari bisnis perusahaan. Perusahaan sosial tidak hanya terlibat dalam pengembangan bisnis tetapi juga dalam membangun komunitas dan pengembangannya. Perkembangan perusahaan ini bisa menjadi cara yang lebih baik untuk memajukan agenda pertumbuhan inklusif dan berkelanjutan.

Perusahaan sosial terdiri dari berbagai organisasi yang berbeda dan perbedaan ini penting bagi negara-negara berkembang termasuk Indonesia. Maka jenis yang muncul adalah perusahaan (*enterprise*) yang diprakarsai oleh wirausahawan sosial. Wirausahawan sosial kemudian menetapkan bisnis yang unik untuk mengatasi kebutuhan mendesak dari rumah tangga atau komunitas rentan dan kurang beruntung. Komunitas terlibat langsung dalam bisnis atau menyediakan akses terhadap pelayanan sosial dasar untuk meningkatkan penghidupan dan pembangunan manusia. Untuk bergerak menuju komersialisasi yang lebih cepat dibandingkan dengan perusahaan tradisional lainnya seperti organisasi koperasi yang seringkali gagal karena disfungsi manajemen; model perusahaan sosial memerlukan *incorporator* untuk menyediakan konsep bisnis yang secara total atau sebagian mengasumsikan risiko bisnis; membawa keuangan, teknologi, dan sumberdaya lainnya serta memimpin dalam membangun kemitraan yang diperlukan agar perusahaan sosial bisa berkembang untuk kemajuan komunitas.

Meskipun ada beberapa kesamaan dalam operasi kewirausahaan dari perusahaan sosial dengan *MSME*, tetapi perusahaan

sosial dianggap sebagai organisasi hibrida. Sifat hibrida perusahaan sosial ini tercermin dalam campuran sumberdaya, hubungan sosial dan struktur tatakelola. Perusahaan sosial mengkombinasikan hibah dan modal dan dibangun atas kemitraan di antara sektor-sektor dalam masyarakat sipil. Sifat unik ini menyiratkan bahwa perusahaan sosial adalah organisasi mencari laba tetapi menginklusi misi sosial dalam aktivitas kewirausahaan di mana perusahaan sosial memerlukannya untuk pembangunan kemitraan, pengembangan kapasitas dan eksperimen sebelum komersialisasi dapat terwujud. Proses ini memerlukan strategi yang mengkombinasikan voluntarisme dan pengupahan (pamrih); hibah dan modal sendiri; pembiayaan usaha dan pembiayaan bank. Selain itu, masa inkubasi untuk perusahaan sosial perlu lebih lama karena proses kemitraan dan pengembangan kapasitas memerlukan waktu. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk mengembangkan kebijakan dan program yang dapat menumbuhkan sifat hibrida dari perusahaan sosial.

Saat ini, lingkungan kebijakan untuk perusahaan sosial di negara-negara berkembang sudah mulai terbentuk walaupun belum optimal. Sementara perusahaan sosial masih dipandang sama sebagai perusahaan mikro, kecil dan menengah tradisional dan oleh karena itu tidak ada urgensi untuk menciptakan kebijakan dan program baru bagi organisasi ini karena kerangkakerja kebijakan yang ada juga bekerja untuk perusahaan sosial. Serupa dengan *MSME* tradisional, perusahaan sosial berkembang dalam lingkungan yang kondusif untuk melakukan bisnis yang sesuai dengan kemudahan dalam berbisnis. Namun dukungan tambahan bagi perusahaan sosial dapat disediakan secara khusus sesuai dengan pemberian insentif bagi pembiayaan campuran, menyediakan lingkungan yang kondusif untuk

hibah, subsidi, *CSR* dan pemodal lainnya serta mengakui masa inkubasi yang lebih lama bagi perusahaan sosial.

Indonesia memiliki lingkungan sosial dan budaya yang kondusif bagi kewirausahaan sosial muncul. Hal ini sebagian besar disebabkan oleh fokus yang luas terhadap isu ekonomi kerakyatan dan partisipasi lebih kuat dari masyarakat sipil serta sektor swasta dalam isu-isu sosial. Program kewirausahaan sosial juga telah memunculkan institusi akademik dan yayasan, yang memungkinkan wirausahawan sosial untuk diperlengkapi dengan pengetahuan dan jaringan yang relevan. Lingkungan ini perlu terus dipelihara sehingga wirausahawan sosial bisa muncul dalam jumlah yang cukup.

Isu dasar yang perlu diklarifikasi adalah definisi tentang perusahaan sosial. Istilah *social enterprise* atau perusahaan sosial telah diterapkan pada berbagai organisasi dan institusi, baik berorientasi laba maupun nirlaba. Hal ini juga mencakup berbagai ukuran perusahaan sosial. Untuk itu ada baiknya untuk menyelaraskan definisi perusahaan sosial agar memungkinkan pemerintah menanggapi kebutuhan 'sektor ketiga' ini secara profesional dan proporsional. Mengadopsi definisi yang luas bisa mengganggu konsep dan relevansi dari perusahaan sosial.

Betapun, pembahasan mengenai perusahaan sosial dibatasi oleh kurangnya data komprehensif dan sistematis. Dengan demikian, artikel ini terbatas pada pembahasan yang belum menangkap secara relatif akan pentingnya perusahaan sosial. Tetapi perlu diakui bahwa KUBE di Indonesia adalah salah satu wujud dari perusahaan sosial. Mengembangkan sebuah sistem M&E untuk perusahaan sosial seperti KUBE perlu terus dikembangkan karena akan menjadi alat berguna untuk menyediakan bukti-bukti empiris

tentang dampak perusahaan sosial KUBE terhadap pertumbuhan komunitas dan pada pertumbuhan berbasis luas. Kehadiran KUBE pada level komunitas sangat menguntungkan bagi komunitas di mana KUBE berada, di mana warga akan terdorong untuk maju secara bersama-sama dan membentuk sebuah entitas baru yang disebut *'community incorporated'* melalui wadah perusahaan sosial; sedangkan dalam mendayagunakan potensi dan sumber kesejahteraan sosial tidak hanya mengandalkan pada apa yang ada pada lingkungan lokal komunitas, tetapi akan semakin mampu mengakses yang apa ada di lingkungan yang lebih luas baik lokal, subnasional, nasional bahkan internasional karena adanya jaringan yang dikembangkan oleh KUBE. Arikel ini diharapkan dapat membantu menggerakkan agenda perusahaan sosial ke depan.

Terkait dengan KUBE sebagai salah satu bentuk dari inovasi sosial dari perusahaan sosial di Indonesia, ada tantangan penting bagi masing-masing dari ketiga sektor utama yang terlibat di dalamnya. Bagi KUBE, salah satu masalah utamanya adalah bagaimana menghadapi ketegangan yang tidak terelakan antara terlibat dalam hubungan kewiraswastaan baru, sementara juga harus mempertahankan organisasi yang benar-benar dikendalikan oleh/dan bekerja untuk kepentingan para anggotanya. Pengalaman sejumlah KUBE yang berhasil menunjukkan bahwa ketika para pengurus atau manajer menjadi lebih otonom, mereka mendapatkan kebebasan mempraktekan kewiraswastaan, namun tentu saja bisa mengorbankan hilangnya pengaruh langsung anggota dalam bisnis. Profesionalisasi dan nasionalisasi bahkan internasionalisasi KUBE bisa terjadi dan tidak disengaja, kalau saja mengesampingkan anggota mereka yang lebih rentan dan kurang kompetitif. Risiko bahwa KUBE yang melakukan perubahan tatakelola

terhadap pengaturan wirausaha lebih menjauh dari kepentingan anggotanya, terjadi di sejumlah daerah di Indonesia. Di sisi lain, apakah anggota KUBE yang terdiri dari produsen skala-kecil mampu menghadapi tantangan bisnis yang dinamis ini? Kemampuan untuk mengatasi kontradiksi antara efisiensi dan keadilan ini, dan untuk menemukan *trade-off* yang tepat antara orientasi bisnis dan janji inklusi sosial, merupakan salah satu fitur utama yang membuat pengusaha skala-kecil KUBE menjadi sangat unik, dan mungkin suatu saat model ini akan menjadi ciri atau fitur bisnis skala-kecil di Indonesia di bawah landasan ideologi Pancasila. KUBE menunjukkan sifat-sifat kebersamaan, musyawarah, setiakawan (solidaritas) sosial, tujuan dan kemajuan bersama, modal bergulir untuk menjamin keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan kolektivisme. Ini semua adalah ajaran Pancasila yang secara alamiah melekat pada anggota KUBE.

Salah satu tantangan utama bagi sektor pembangunan adalah bagaimana mengadopsi visi yang berorientasi bisnis tanpa menjadi bagian dari arusutama bisnis (menjaga identitasnya). Misalnya, apa bedanya bila agen pembangunan menjadi investor? Apakah hanya lebih untuk menanggung risiko yang lebih tinggi jika bisnis ini diharapkan lebih inklusif?

Bagi sektor swasta, mungkin pertanyaan utama yang mengemuka adalah bagaimana meyakinkan pengurus KUBE bahwa masalah sosial bukan hanya masalah membangun citra organisasi yang baik, tetapi juga mengadopsi pendekatan etika terhadap masyarakat. Sektor swasta juga harus menyadari bahwa mereka memiliki kekuatan untuk mengubah kondisi kehidupan jutaan orang miskin di Indonesia, tetapi memiliki peran penting untuk dimainkan dalam memperbaiki ketidaksetaraan dan menciptakan keadilan sosial di negeri ini. Krisis dewasa ini harus bisa mendorong

munculnya model-model bisnis baru yang mampu mengatasi masalah sosial, masalah ekonomi dan masalah lingkungan sekaligus dalam rangka menanggapi terhadap *SDG*.

Secara keseluruhan, masalah kritis yang dihadapi bersama dalam mengembangkan KUBE sebagai sebuah bentuk perusahaan sosial di Indonesia adalah bagaimana mengarusutamakan kemitraan antara ketiga sektor ini tanpa membahayakan atau mengancam inklusivitas, yang pada akhirnya merupakan elemen kunci yang akan mempertemukan ketiga pihak tersebut. Namun demikian, perusahaan sosial dan KUBE sebagai sebuah model bisnis skala-kecil berkelompok dan berbasis komunitas mencerminkan adanya ciri-ciri dan fitur Pancasila.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa KUBE yang selama ini dikembangkan di Indonesia termasuk ke dalam kategori perusahaan sosial. Oleh karena itu, ketika KUBE dibentuk untuk pertama kalinya dan dalam proses pengembangannya sampai tahap tertentu harus berada di bawah bimbingan sektor sosial, dalam hal ini Kementerian Sosial Republik Indonesia. Tetapi, setelah KUBE mandiri harus segera dirujuk kepada sektor ekonomi untuk pengembangan lebih lanjut. Untuk menjaga keberlanjutan pengembangan KUBE, maka perlu ada koordinasi antara sektor sosial dan sektor ekonomi untuk memudahkan KUBE dalam mengakses potensi dan sumber yang tersedia tidak hanya pada level komunitas tetapi di lingkungan strategis.

Ini adalah sebuah tantangan baru bagi pelaku pembangunan sosial dan pembangunan ekonomi dalam pengentasan kemiskinan di negara-negara berkembang termasuk Indonesia, yang mengandalkan pada keunggulan perusahaan sosial melalui perusahaan kolektif seperti KUBE di Indonesia. Untuk itu perlu dilakukan

kajian dan penelitian lebih lanjut mengingat adanya implikasi kebijakan sektoral yang lebih luas. Dalam pada itu, koordinasi antara sektor sosial yang membidani kelahiran KUBE dan sektor ekonomi sebagai *foster parent* menjadi sebuah keniscayaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernard, T. and Speilman, V. (2009). "Reaching the rural poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia". *Food Policy* 34: 60-69.
- Chand, S. (2016). "8 Major Causes of Market Failure (Explained With Diagram)". <http://www.yourarticlelibrary.com/economics/environmental-economics/8-major-causes-of-market-failure-explained-with-diagram/39469/>
- Cook, M. and Plunkett, B. (2006). "Collective entrepreneurship: An Emerging Phenomenon in Producer-owned Organizations". *Journal of Agricultural and Applied Economics* 38 (2): 421-428.
- Dewi, U. (2010). "Kelompok Usaha Bersama Sebagai Model untuk Pengembangan Pemberdayaan Masyarakat", *Inspirasi's Blog*, 27 Juli 2010. <https://inspirasitabloid.wordpress.com/2010/07/27/kube-kelompok-usaha-bersama-sebagai-model-untuk-pengembangan-pemberdayaan-masyarakat/>
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2013). "Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us?" In Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., and Hamdouch, A. (Ed.), *The international handbook on social*

- innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research* (pp. 40-52).
- Fonteneau, B., Neamtan, N., Wanyama, F., Morais, L.P., de Poorter, M., Borzaga, C., Galera, G., Fox, T., and Ojong, N. (2011). *Social and solidarity economy: our common road towards decent work*. ILO Reader. In support of the second edition of the Social and Solidarity Economy Academy, 24-28 October 2011, Montreal, Canada.
- Gibson-Graham, J. K., and Roelvink, G. (2013). "Social innovation for community economies: how action research creates 'other worlds'." In Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., and Hamdouch, A. (Ed.), *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research* (pp. 453-465).
- Kaderabkova, A, (2011). "Social Enterprise as an Example of Social Innovation," https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/11/Davies-Simon_Growing-social-innovation_ISIRC-2013.pdf
- Kerlin, J. (2010). "A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprises". *International Society for Third Sector Research*, Volume (2010) 21:162–179.
- Leadbeater, C. (2007). *Social Enterprise and Social Innovation: Strategies for the Next Ten Years*. Cabinet Office, Office of the Third Sector.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A., and Hamdouch, A. (Ed.) (2013). *The international handbook on social innovation: collective action, social learning and transdisciplinary research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Nihayati, B.Z. (2011). *Empowerment of the Poor Peasants Through Collective Enterprise Group (KUBE) in Sumberagung Village, Blitar Regency, Indonesia*. Graduate School of Asia Pacific Studies, Ritsumeikan Asia Pacific University, Japan. (Unpublished Master Thesis).
- Novkovic, S. (2008). "Defining the Cooperative Difference". *Journal of Socio-Economics* 37: 2168-2177.
- Pertiwi, M. (2008). *Analisis Efektivitas Kelompok Usaha Bersama Sebagai Program Pemberdayaan Rakyat Miskin Perkotaan (Studi Kasus di Kecamatan Pesanggrahan, Jakarta Selatan)*, Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor (Skripsi, tidak dipublikasikan.)
- Poon, D. (2011). "The Emergence and Development of Social Enterprise Sectors". *Social Impact Research Experience Journal (SIRE)* 1-1-2011. Wharton School. University of Pennsylvania.
- Poter, P. and Scully, W. (1987). "Economic Efficiency in Cooperatives". *Journal of Law and Economics*, Volume 30(2): 489-512.
- Sitepu, A. (2016). "Analisis Efektivitas Kelompok Usaha Bersama sebagai Instrumen Program Penanganan Fakir Miskin", *Sosio Informa Vol. 2, No. 01, Januari – April, Tahun 2016*, (p. 53-68). <https://www.neliti.com/id/publications/52868/analisis-efektifitas->

kelompok-usaha-bersama-sebagai-instrumen-program-penanganan

Suradi (2012). “Penelitian Evaluasi Dampak Kebijakan Sosial: Kelompok Usaha Berama bagi Keluarga Miskin Perkotaan di Lota Denpasar”, *Sosio Konsepsia*, Volume 17, No. 03, 2012, p. 284-293.

United Nations Global Compact, (2012). *A Framework of Action: Social Enterprise & Impact Investing*, https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/development/Framework_Social_Enterprise_Impact_Investing.pdf.

Woodman, P. (2014). “Is Social Enterprise among the Top Social Innovations?”, British Council, UK. <https://www.britishcouncil.org/voices-magazine/is-social-enterprise-among-the-top-social-innovations>

Wang, S. *et al.* (2017). The Social Impact of Community-Based Social Enterprises: A Comparison Research in Taiwan and Hong Kong. ”6th EMES International Research Conference on Social Enterprise: Social Enterprise for Sustainable Societies, July 3-6, 2017, Louvan-la-Neuve, Belgium.

Yunus Center (2017). “What is the Difference between Non-Governmental Organisations (NGOs) and Social Business.” <http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/faqs/475-what-is-the-difference-between-non-governmental-organizations-ngos-and-social-businesses>.