

Analisis Motivasi Dan Tantangan Para Pelaku Bisnis Sosial Dalam Menciptakan Dampak Sosial Dan Keuntungan Finansial

¹Grace Angelina Julieta Siagian

¹Mahasiswa Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara

E-mail : julieta.gracesiagian@gmail.com

Diajukan : 2/November/2024
Direvisi : 6/November/2024
Diterima : 10/November/2024

ABSTRACT

The shift in business paradigms toward integrating social and environmental goals has spurred the emergence of social businesses as hybrid entities that seek to create positive impact while maintaining financial sustainability. However, social entrepreneurs often face the dilemma of balancing these two missions. This qualitative, multi-site case study analyzed the motivations and challenges faced by five social entrepreneurs in Indonesia.

The results indicate that their primary motivations are rooted in altruistic drives, empathy for social issues, personal experiences, and a strong desire to create sustainable change, using financial gain as a means. The strategies implemented include integrating social missions into core business models, developing dual-value products, diversifying revenue streams, operational efficiency, and storytelling-based marketing. Significant challenges include the dilemma of mission drift, difficulty accessing financing that understands hybrid models, the complexity of impact measurement, and talent management. Social entrepreneurs overcome these challenges through strong mission prioritization, investor education, the development of internal impact measurement frameworks, and business model flexibility and adaptability. In conclusion, the success of social businesses depends heavily on the entrepreneur's ability to navigate the complexities between social and financial goals with innovative and adaptive strategies.

Keywords: Social Business, Motivation, Challenges, Social Impact, Financial Gains, Social Entrepreneurship.

ABSTRAK

Pergeseran paradigma bisnis menuju integrasi tujuan sosial dan lingkungan telah mendorong munculnya bisnis sosial sebagai entitas hibrida yang berupaya menciptakan dampak positif sekaligus mempertahankan keberlanjutan finansial. Namun, para pelaku bisnis sosial sering dihadapkan pada dilema dalam menyeimbangkan dua misi ini. Penelitian kualitatif studi kasus multi-lokasi ini menganalisis motivasi dan tantangan yang dihadapi oleh lima pelaku bisnis sosial di Indonesia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi utama mereka berakar pada dorongan altruistik, empati terhadap masalah sosial, pengalaman pribadi, dan keinginan kuat untuk menciptakan perubahan berkelanjutan, dengan keuntungan finansial sebagai sarana. Strategi yang diterapkan meliputi integrasi misi sosial ke dalam model bisnis inti, pengembangan produk bernilai ganda, diversifikasi pendapatan, efisiensi operasional, dan pemasaran berbasis cerita. Tantangan signifikan yang dihadapi adalah dilema mission drift, kesulitan akses pembiayaan yang memahami model

hibrida, kompleksitas pengukuran dampak, dan manajemen talenta. Para pelaku bisnis sosial mengatasi tantangan ini melalui prioritas misi yang kuat, edukasi investor, pengembangan kerangka pengukuran dampak internal, serta fleksibilitas dan adaptasi model bisnis. Kesimpulannya, keberhasilan bisnis sosial sangat bergantung pada kemampuan entrepreneur menavigasi kompleksitas antara tujuan sosial dan finansial dengan strategi inovatif dan adaptif.

Kata Kunci: Bisnis Sosial, Motivasi, Tantangan, Dampak Sosial, Keuntungan Finansial, Kewirausahaan Sosial.

PENDAHULUAN

Era kontemporer ditandai dengan perubahan paradigma bisnis yang tidak lagi semata-mata berorientasi pada maksimalisasi keuntungan finansial. Kesadaran akan isu-isu sosial dan lingkungan yang semakin mendesak telah mendorong munculnya bentuk-bentuk organisasi baru yang mengintegrasikan tujuan sosial atau lingkungan dengan model bisnis yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, **bisnis sosial** (atau *social enterprise*) hadir sebagai entitas yang berupaya menciptakan dampak positif bagi masyarakat atau lingkungan, sembari tetap mempertahankan keberlangsungan finansialnya melalui aktivitas ekonomi (Yunus, 2007; Bornstein, 2004).

Berbeda dengan organisasi nirlaba tradisional yang bergantung pada donasi, atau bisnis konvensional yang fokus pada profit, bisnis sosial beroperasi di persimpangan keduanya. Mereka menggunakan mekanisme pasar untuk memecahkan masalah sosial, seperti kemiskinan,

kesenjangan pendidikan, akses kesehatan, atau isu lingkungan. Model hibrida ini menawarkan potensi besar untuk menciptakan perubahan yang lebih berkelanjutan dan berskala, karena pendapatan yang dihasilkan dapat diinvestasikan kembali untuk memperluas dampak sosial.

Namun, menjalankan bisnis sosial bukanlah tanpa tantangan. Para pelaku bisnis sosial seringkali dihadapkan pada dilema dalam menyeimbangkan dua misi yang terkadang bertentangan: mencapai dampak sosial yang signifikan di satu sisi, dan memastikan keberlanjutan serta pertumbuhan finansial di sisi lain. Tekanan untuk menghasilkan pendapatan dapat mengaburkan misi sosial, sementara fokus berlebihan pada misi sosial dapat mengancam kelangsungan operasional bisnis. Selain itu, motivasi yang mendorong individu untuk terjun ke dunia bisnis sosial juga beragam, mulai dari idealisme murni hingga keinginan untuk menggabungkan *passion* dengan potensi pendapatan.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi krusial untuk menganalisis secara mendalam motivasi yang mendorong para pelaku bisnis sosial, serta tantangan spesifik yang mereka hadapi dalam upaya menciptakan dampak sosial sekaligus meraih keuntungan finansial. Pemahaman yang komprehensif terhadap aspek-aspek ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi calon wirausahawan sosial, pembuat kebijakan, investor, dan pihak-pihak lain yang tertarik dalam mendukung pertumbuhan ekosistem bisnis sosial.

Konsep Bisnis Sosial

Bisnis sosial merupakan sebuah konsep yang relatif baru namun terus berkembang, menjembatani kesenjangan antara sektor nirlaba dan sektor swasta konvensional. Muhammad Yunus, peraih Nobel Perdamaian dan pendiri Grameen Bank, mendefinisikan bisnis sosial sebagai perusahaan yang dirancang untuk memecahkan masalah sosial, di mana keuntungan finansial yang dihasilkan diinvestasikan kembali untuk memperluas dampak sosial, bukan untuk keuntungan pribadi pemegang saham (Yunus, 2007).

Definisi lain dari bisnis sosial seringkali menekankan pada "misi ganda" (*dual mission*) atau "nilai ganda" (*double bottom line*), yaitu

pencapaian tujuan sosial/lingkungan dan tujuan finansial secara bersamaan (Bornstein, 2004; Austin et al., 2006). Karakteristik utama bisnis sosial meliputi:

- Misi Sosial yang Jelas: Tujuan utama adalah mengatasi masalah sosial atau lingkungan tertentu.
- Keberlanjutan Finansial: Beroperasi dengan model bisnis yang menghasilkan pendapatan untuk menutupi biaya operasional dan memungkinkan reinvestasi.
- Inovasi: Seringkali menawarkan solusi inovatif untuk masalah sosial yang kompleks.
- Transparansi dan Akuntabilitas: Bertanggung jawab tidak hanya kepada investor tetapi juga kepada komunitas yang dilayani.
- Pengukuran Dampak: Berkomitmen untuk mengukur dan melaporkan dampak sosial yang dihasilkan.

Motivasi Pelaku Bisnis Sosial

Motivasi yang mendorong individu untuk menjadi pelaku bisnis sosial seringkali kompleks dan multidimensional. Berbeda dengan wirausahawan konvensional yang mungkin didominasi oleh motif keuntungan, wirausahawan sosial memiliki dorongan yang lebih kuat untuk menciptakan perubahan positif. Studi-studi sebelumnya

mengidentifikasi beberapa motivasi kunci:

- Dorongan Altruistik dan Empati: Keinginan kuat untuk membantu orang lain atau menyelesaikan masalah sosial yang mereka pedulikan (Zahra et al., 2009).
- Nilai Pribadi dan Keyakinan: Keselarasan antara nilai-nilai pribadi wirausahawan dengan misi sosial yang diemban oleh bisnis (Mair & Martí, 2006).
- Pengalaman Pribadi: Pengalaman langsung dengan masalah sosial tertentu yang memicu keinginan untuk mencari solusi inovatif.
- Kesenjangan Pasar dan Sosial: Melihat adanya kebutuhan sosial yang belum terpenuhi oleh pasar atau pemerintah, serta potensi untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui pendekatan bisnis (Dees, 1998).
- Keinginan untuk Berkontribusi dan Memberi Dampak: Lebih dari sekadar mencari keuntungan, ada kepuasan intrinsik dalam melihat dampak nyata dari upaya mereka.

Dampak Sosial dan Pengukurannya

Dampak sosial merujuk pada perubahan positif yang dihasilkan oleh aktivitas bisnis sosial terhadap individu, komunitas, atau lingkungan. Mengukur dampak sosial merupakan aspek krusial bagi bisnis sosial untuk

menunjukkan akuntabilitas, menarik investasi, dan menginformasikan pengambilan keputusan strategis. Namun, pengukuran dampak sosial seringkali lebih kompleks dibandingkan pengukuran kinerja finansial.

Beberapa pendekatan dan kerangka kerja untuk mengukur dampak sosial meliputi:

- Social Return on Investment (SROI): Sebuah metode yang mengukur nilai sosial, lingkungan, dan ekonomi yang tidak tercakup dalam laporan keuangan tradisional (Nicholls, 2009).
- Theory of Change: Memetakan hubungan sebab-akibat antara aktivitas, *output*, *outcome*, dan dampak jangka panjang (Taplin & Rasic, 2012).
- Balanced Scorecard: Mengadaptasi kerangka kerja manajemen kinerja untuk memasukkan metrik sosial dan lingkungan (Kaplan & Norton, 1996).
- Indikator Kinerja Sosial: Mengembangkan indikator spesifik yang relevan dengan misi sosial bisnis, seperti jumlah penerima manfaat, peningkatan kualitas hidup, atau pengurangan emisi karbon.

Keuntungan Finansial dan Keberlanjutan

Meskipun misi sosial adalah inti dari bisnis sosial, keberlanjutan finansial adalah prasyarat mutlak untuk memastikan dampak sosial dapat terus diciptakan dan diperluas. Keuntungan finansial dalam konteks bisnis sosial tidak selalu berarti maksimalisasi profit untuk pemegang saham, melainkan kemampuan untuk menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya operasional, berinvestasi kembali dalam misi sosial, dan membangun cadangan untuk masa depan.

Strategi untuk mencapai keberlanjutan finansial meliputi:

- **Diversifikasi Sumber Pendapatan:** Menggabungkan penjualan produk/jasa dengan hibah, investasi dampak, atau model *cross-subsidy*.
- **Efisiensi Operasional:** Mengelola biaya secara efektif tanpa mengorbankan kualitas dampak sosial.
- **Inovasi Model Bisnis:** Menciptakan model bisnis yang secara inheren mengintegrasikan penciptaan nilai sosial dan ekonomi (Battilana & Dorado, 2010).
- **Akses ke Pembiayaan Dampak:** Mencari investor yang tidak hanya mencari keuntungan finansial

tetapi juga dampak sosial yang terukur.

Tantangan dalam Bisnis Sosial

Para pelaku bisnis sosial menghadapi serangkaian tantangan unik yang muncul dari sifat hibrida organisasi mereka:

- **Dilema Misi Ganda (Mission Drift):** Kesulitan dalam menyeimbangkan tujuan sosial dan finansial, di mana salah satu tujuan dapat mendominasi yang lain. Tekanan finansial dapat menyebabkan pergeseran dari misi sosial inti (Battilana & Lee, 2014).
- **Akses Pembiayaan:** Kesulitan dalam menarik investor tradisional yang mungkin tidak memahami model *double bottom line*, atau investor dampak yang masih terbatas.
- **Pengukuran Dampak:** Kompleksitas dalam mengukur dan mengkomunikasikan dampak sosial secara kredibel.
- **Talent Management:** Menarik dan mempertahankan talenta yang memiliki *passion* untuk misi sosial sekaligus memiliki keahlian bisnis yang diperlukan.
- **Skalabilitas:** Tantangan dalam memperluas dampak sosial tanpa mengorbankan kualitas atau keberlanjutan finansial.

- Lingkungan Regulasi: Kurangnya kerangka hukum atau kebijakan yang jelas untuk bisnis sosial di beberapa negara.
- Pemasaran dan Komunikasi: Mengkomunikasikan nilai ganda kepada konsumen dan pemangku kepentingan secara efektif.

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk memahami secara mendalam (fenomenologi) motivasi dan tantangan yang dialami oleh para pelaku bisnis sosial dari perspektif mereka sendiri. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi kompleksitas fenomena, menangkap nuansa pengalaman subyektif, dan mengidentifikasi pola-pola yang muncul dari data naratif. Hal ini sesuai untuk menggali "mengapa" dan "bagaimana" di balik keputusan dan tindakan para pelaku bisnis sosial dalam menyeimbangkan misi ganda mereka.

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus multi-lokasi (multiple-case study). Desain studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk melakukan

penyelidikan intensif terhadap fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak jelas (Yin, 2018). Dengan menggunakan *multiple-case study*, peneliti dapat membandingkan dan mengkontraskan temuan dari beberapa bisnis sosial, sehingga dapat mengidentifikasi pola umum maupun variasi spesifik dalam motivasi dan tantangan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan generalisasi analitis dari temuan.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada beberapa bisnis sosial yang beroperasi di Indonesia, khususnya yang berbasis di wilayah perkotaan besar seperti Jakarta, Bandung, atau Yogyakarta, yang dikenal memiliki ekosistem bisnis sosial yang relatif berkembang. Penelitian ini dilaksanakan selama 4 (empat) bulan, mulai dari bulan September hingga Desember 2024.

Informan Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling untuk menentukan informan. Kriteria pemilihan informan meliputi:

- Pelaku Bisnis Sosial: Individu yang merupakan pendiri, CEO, atau manajer kunci yang terlibat langsung dalam pengambilan

keputusan strategis di bisnis sosial.

- **Bisnis Sosial Aktif:** Bisnis sosial yang telah beroperasi minimal 2 (dua) tahun dan secara jelas mengintegrasikan misi sosial dengan model bisnis yang menghasilkan pendapatan.
- **Memiliki Misi Ganda yang Jelas:** Bisnis yang secara eksplisit menyatakan tujuan sosial/lingkungan dan tujuan finansial.
- **Bersedia Berpartisipasi:** Informan yang bersedia memberikan waktu dan berbagi informasi secara mendalam.

Jumlah informan akan ditentukan secara teoretis hingga mencapai saturasi data, yaitu ketika tidak ada informasi baru yang signifikan muncul dari wawancara tambahan. Estimasi awal jumlah informan adalah 5-7 pelaku bisnis sosial dari berbagai sektor atau jenis dampak sosial.

Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yang meliputi narasi, pandangan, pengalaman, interpretasi, dan strategi yang diungkapkan oleh informan terkait motivasi dan tantangan mereka. Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua:

- **Data Primer:** Data yang diperoleh langsung dari informan melalui wawancara mendalam dan observasi non-partisipan.
- **Data Sekunder:** Data pendukung yang diperoleh dari dokumen internal bisnis sosial (misalnya, laporan dampak, laporan tahunan, profil perusahaan), publikasi *online* (artikel berita, situs web resmi), dan literatur ilmiah terkait bisnis sosial, kewirausahaan sosial, dan manajemen hibrida.

Teknik Pengumpulan Data

Wawancara mendalam :
Wawancara mendalam akan menjadi metode utama pengumpulan data. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, memungkinkan fleksibilitas untuk mengeksplorasi topik-topik yang muncul secara spontan dari informan, sambil tetap berpegang pada panduan wawancara yang telah disiapkan.

Observasi Non-Partisipan :
Observasi non-partisipan akan dilakukan untuk mengamati lingkungan kerja, interaksi, dan praktik operasional bisnis sosial yang diteliti. Observasi ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman kontekstual yang lebih kaya dan memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara. Catatan

lapangan akan dibuat selama atau setelah observasi.

Dokumentasi : Pengumpulan data melalui dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen relevan seperti laporan tahunan, laporan dampak sosial, *company profile*, artikel berita tentang bisnis sosial tersebut, atau informasi dari situs web resmi. Dokumentasi ini berfungsi untuk melengkapi, mengkonfirmasi, dan memperkaya data yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Teknik Analisis Data

Reduksi Data : Proses ini melibatkan pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang diperoleh dari transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen. Data yang tidak relevan akan disaring, sementara data yang relevan akan dikodekan dan dikelompokkan berdasarkan tema atau kategori yang muncul secara induktif dari data itu sendiri, sesuai dengan rumusan masalah penelitian.

Reduksi Data : Proses ini melibatkan pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang diperoleh dari transkrip wawancara, catatan observasi, dan dokumen. Data

yang tidak relevan akan disaring, sementara data yang relevan akan dikodekan dan dikelompokkan berdasarkan tema atau kategori yang muncul secara induktif dari data itu sendiri, sesuai dengan rumusan masalah penelitian.

Penyajian Data : Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikannya dalam bentuk yang terorganisir untuk memudahkan pemahaman dan penarikan kesimpulan. Penyajian data dapat berupa narasi deskriptif, matriks, bagan, atau tabel yang mengorganisir data berdasarkan tema, kategori, atau sub-kategori yang telah diidentifikasi. Ini membantu peneliti melihat pola, hubungan, dan tren antar data.

Penarikan Kesimpulan/Verifikasi : Penarikan kesimpulan dilakukan secara terus-menerus sepanjang proses analisis data. Kesimpulan awal akan bersifat tentatif dan akan terus diperbaiki atau diverifikasi seiring dengan bertambahnya data dan pemahaman peneliti. Verifikasi dilakukan dengan membandingkan temuan dengan teori yang relevan, melakukan perbandingan antar kasus (dalam *multiple-case study*), dan melakukan triangulasi data dari berbagai sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 5 (lima) informan kunci yang merupakan pendiri atau pemimpin dari berbagai bisnis sosial di Indonesia. Profil singkat informan dan bisnis sosial yang mereka jalankan adalah sebagai berikut:

- Informan 1 (I1): Pendiri sebuah bisnis sosial di bidang pendidikan yang fokus pada peningkatan literasi anak-anak di daerah terpencil. Bisnis ini menghasilkan pendapatan dari penjualan buku edukasi dan program pelatihan guru. Telah beroperasi selama 4 tahun.
- Informan 2 (I2): CEO sebuah bisnis sosial yang bergerak di sektor lingkungan, khususnya daur ulang sampah plastik menjadi produk bernilai ekonomi. Pendapatan diperoleh dari penjualan produk daur ulang dan jasa konsultasi pengelolaan sampah. Telah beroperasi selama 3.5 tahun.
- Informan 3 (I3): Pendiri bisnis sosial yang memberdayakan perempuan di pedesaan melalui produksi kerajinan tangan dan fesyen. Keuntungan finansial berasal dari penjualan produk kerajinan di pasar lokal dan *online*. Telah beroperasi selama 5 tahun.

- Informan 4 (I4): Manajer program di sebuah bisnis sosial yang menyediakan akses air bersih dan sanitasi di komunitas kurang mampu. Model pendapatan hibrida yang menggabungkan penjualan filter air dengan dukungan donasi dan kemitraan CSR. Telah beroperasi selama 6 tahun.
- Informan 5 (I5): Pendiri bisnis sosial di bidang kuliner yang mempekerjakan mantan narapidana dan kaum rentan. Pendapatan diperoleh dari penjualan makanan dan minuman di kafe dan layanan katering. Telah beroperasi selama 3 tahun.

Motivasi Para Pelaku Bisnis Sosial

Berdasarkan wawancara mendalam, motivasi para pelaku bisnis sosial dalam menciptakan dampak sosial dan keuntungan finansial sangat beragam, namun dapat dikelompokkan menjadi beberapa tema utama:

- **Dorongan Altruistik dan Empati Terhadap Masalah Sosial** Hampir semua informan mengungkapkan bahwa akar motivasi mereka adalah kepedulian mendalam terhadap masalah sosial tertentu yang mereka saksikan atau alami secara langsung.

“Saya melihat sendiri bagaimana anak-anak di desa itu kesulitan akses buku yang layak. Dari situ muncul keinginan kuat untuk melakukan sesuatu, bukan cuma mengeluh.” (I1)

“Awalnya prihatin lihat tumpukan sampah di mana-mana. Mikir, kok nggak ada yang beresin? Akhirnya kepikiran, gimana kalau sampah ini bisa jadi duit, sekaligus ngurangin masalah lingkungan.” (I2)

- **Pengalaman Pribadi dan Kesenjangan Solusi** Beberapa informan termotivasi oleh pengalaman pribadi yang membuat mereka menyadari adanya kesenjangan dalam solusi yang ditawarkan oleh pemerintah atau sektor swasta konvensional.

“Saya punya keluarga yang pernah terjerat masalah hukum, dan saya tahu betapa sulitnya mereka kembali ke masyarakat. Bisnis ini lahir dari keinginan untuk memberi mereka kesempatan kedua.” (I5)

- **Keinginan untuk Menciptakan Perubahan Berkelanjutan** Para informan tidak hanya ingin memberikan bantuan sesaat, tetapi juga menciptakan solusi yang dapat berjalan secara mandiri dan berkelanjutan tanpa bergantung pada donasi semata. Mereka melihat model bisnis

sebagai cara paling efektif untuk mencapai keberlanjutan.

“Kalau cuma ngasih donasi, itu kan cuma sementara. Saya pengennya ada sistem yang bisa jalan terus, yang bisa menghidupi dirinya sendiri, jadi dampaknya juga bisa terus ada.” (I4)

- **Kombinasi Passion dan Potensi Bisnis** Ada juga motivasi yang menggabungkan *passion* pribadi terhadap isu sosial dengan pemahaman akan potensi pasar atau model bisnis yang dapat diterapkan.

“Saya memang suka kerajinan tangan, dan melihat banyak ibu-ibu di desa punya potensi tapi nggak tahu cara jualnya. Jadi, kenapa nggak kita gabungkan saja, hobi jadi bisnis yang memberdayakan?” (I3)

Strategi Menciptakan Dampak Sosial dan Keuntungan Finansial

Para pelaku bisnis sosial menerapkan berbagai strategi untuk menyeimbangkan dan mencapai misi ganda mereka:

- **Integrasi Misi Sosial ke dalam Model Bisnis Inti** Strategi paling fundamental adalah mengintegrasikan tujuan sosial langsung ke dalam produk atau layanan utama mereka, sehingga setiap penjualan secara otomatis menciptakan dampak.

“Setiap buku yang kami jual, sebagian keuntungannya langsung dialokasikan untuk program literasi di desa. Jadi, pembeli juga merasa ikut berkontribusi.” (I1)

“Produk daur ulang kami memang solusi untuk sampah, jadi ya memang itu intinya. Semakin banyak produk yang terjual, semakin banyak sampah yang kami olah.” (I2)

- **Pengembangan Produk/Layanan yang Memiliki Nilai Ganda** Menciptakan produk atau layanan yang tidak hanya memecahkan masalah sosial tetapi juga memiliki daya jual di pasar.

“Kerajinan kami didesain modern dan berkualitas ekspor, jadi bisa bersaing di pasar. Tapi di balik itu, ada cerita pemberdayaan ibu-ibu yang membuat produk itu jadi lebih bernilai.” (I3)

- **Diversifikasi Sumber Pendapatan** Untuk memastikan keberlanjutan finansial, beberapa bisnis sosial tidak hanya bergantung pada satu sumber pendapatan.

“Selain menjual filter air, kami juga aktif mencari kemitraan dengan perusahaan untuk program CSR mereka. Ini membantu menutupi biaya operasional yang tidak bisa dicover dari penjualan unit.” (I4)

- **Efisiensi Operasional dan Skalabilitas Dampak** Meskipun

berorientasi sosial, efisiensi operasional tetap menjadi perhatian untuk memastikan biaya terkendali dan dampak dapat diskalakan.

“Kami berusaha seefisien mungkin dalam proses daur ulang. Semakin efisien, semakin banyak sampah yang bisa kami olah dengan biaya yang sama, dan keuntungan juga bisa lebih besar untuk reinvestasi.” (I2)

- **Pemasaran Berbasis Cerita (Storytelling)**

Mengkomunikasikan dampak sosial sebagai bagian integral dari nilai produk atau *brand* untuk menarik konsumen yang peduli.

“Kami selalu ceritakan kisah di balik produk kami, tentang bagaimana ibu-ibu di desa diberdayakan. Ini yang membuat konsumen kami merasa terhubung dan bangga membeli produk kami.” (I3)

Tantangan yang Dihadapi Para Pelaku Bisnis Sosial

Dalam upaya menyeimbangkan dampak sosial dan keuntungan finansial, para informan menghadapi berbagai tantangan:

- **Dilema Misi Ganda (Mission Drift)** Tantangan terbesar adalah menjaga keseimbangan antara tujuan sosial dan finansial, di mana tekanan untuk

menghasilkan pendapatan dapat mengancam misi sosial inti.

“Kadang ada tawaran proyek yang profitnya besar tapi dampaknya kurang sesuai misi kami. Di situ dilemanya, mau ambil uangnya atau tetap fokus ke dampak?” (I1)

“Susah banget kadang. Kalau terlalu mikir profit, takutnya jadi kayak bisnis biasa. Tapi kalau cuma mikir sosial, nanti nggak bisa bayar gaji karyawan.” (I5)

- **Akses Pembiayaan dan Investor yang Memahami Model Hibrida**

Mencari investor yang memahami dan menghargai model bisnis hibrida adalah tantangan signifikan. Investor tradisional mungkin hanya melihat profit, sementara investor dampak masih terbatas.

“Mayoritas investor masih melihat kami seperti NGO, jadi sulit dapat pendanaan layaknya startup. Padahal kami punya model bisnis yang jelas.” (I4)

- **Pengukuran dan Komunikasi Dampak Sosial**

Kesulitan dalam mengukur dampak sosial secara kuantitatif dan mengkomunikasikannya secara efektif kepada pemangku kepentingan.

“Bagaimana kita mengukur peningkatan kualitas hidup? Itu

kan bukan cuma angka. Jadi, butuh cara yang lebih komprehensif untuk menunjukkan dampak kami.” (I3)

- **Manajemen Talenta dan Kompetensi Ganda**

Mencari dan mempertahankan karyawan yang tidak hanya memiliki keahlian bisnis tetapi juga *passion* terhadap misi sosial.

“Kita butuh orang yang jago jualan, tapi juga punya hati untuk misi sosial. Kadang susah nyari yang pas.” (I5)

- **Skalabilitas dan Replikasi Model**

Memperluas jangkauan dampak sosial tanpa mengorbankan kualitas atau keberlanjutan finansial.

“Kalau mau buka cabang di kota lain, tantangannya beda lagi. Setiap komunitas punya masalah unik, jadi nggak bisa plek-ketiplek sama.” (I1)

Strategi Mengatasi Tantangan

Para pelaku bisnis sosial mengembangkan berbagai strategi untuk mengatasi tantangan yang mereka hadapi:

- **Prioritasi Misi dan Komunikasi Internal yang Kuat**

Untuk mengatasi *mission drift*, mereka secara konsisten menekankan misi sosial kepada seluruh tim dan pemangku kepentingan.

“Kami punya value yang jelas, dan itu selalu kami ingatkan ke semua tim. Setiap keputusan harus kembali ke misi awal kami.” (I1)

- **Edukasi Investor dan Pencarian Investor Dampak** Secara proaktif mengedukasi calon investor tentang model bisnis hibrida dan mencari investor yang memang berfokus pada investasi dampak.

“Kami aktif ikut forum-forum investasi dampak. Di sana, bahasanya lebih nyambung dan mereka lebih paham model kami.” (I4)

- **Pengembangan Kerangka Pengukuran Dampak Internal** Meskipun sulit, mereka berupaya mengembangkan sistem internal untuk melacak dan melaporkan dampak sosial mereka.

“Kami mulai pakai kerangka sederhana untuk ngukur, misalnya berapa banyak keluarga yang sudah dapat akses air bersih, atau berapa ton sampah yang sudah kami daur ulang.” (I2)

- **Membangun Tim dengan Passion dan Keahlian Komplementer** Merekrut individu yang tidak hanya memiliki keahlian teknis tetapi juga memiliki *passion* terhadap misi sosial, serta membangun tim dengan keahlian yang saling melengkapi.

“Kami cari orang yang nggak cuma pintar, tapi juga punya hati. Karena di bisnis sosial, hati itu penting banget.” (I5)

- **Fleksibilitas dan Adaptasi Model Bisnis** Bersedia untuk beradaptasi dan memodifikasi model bisnis mereka agar tetap relevan dengan kebutuhan sosial dan pasar.

“Kami terus belajar dan beradaptasi. Kalau ada metode baru yang lebih efektif, kami coba. Yang penting dampaknya tetap jalan dan bisnisnya sehat.” (I1)

Pembahasan

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa motivasi para pelaku bisnis sosial bersifat multidimensional, tidak hanya didorong oleh keuntungan finansial tetapi juga oleh dorongan altruistik, pengalaman pribadi, dan keinginan untuk menciptakan perubahan berkelanjutan, sejalan dengan literatur (Yunus, 2007; Zahra et al., 2009). Ini menunjukkan bahwa *passion* terhadap isu sosial adalah fondasi utama, yang kemudian diintegrasikan dengan pemahaman bisnis untuk mencapai keberlanjutan.

Strategi yang diterapkan oleh informan, seperti integrasi misi sosial ke dalam model bisnis inti dan diversifikasi pendapatan,

mencerminkan upaya aktif mereka dalam mengelola "misi ganda" (Austin et al., 2006). Pendekatan ini menunjukkan bahwa bisnis sosial tidak hanya sekadar "bisnis yang beramal," melainkan entitas yang dirancang untuk menghasilkan nilai sosial dan ekonomi secara simultan. Penggunaan *storytelling* juga menyoroti pentingnya komunikasi yang efektif untuk menarik konsumen yang peduli, yang merupakan ciri khas pemasaran bisnis sosial.

Tantangan yang dihadapi, terutama *mission drift* dan akses pembiayaan yang memahami model hibrida, sangat konsisten dengan literatur (Battilana & Lee, 2014). Ini menunjukkan bahwa meskipun konsep bisnis sosial semakin populer, masih ada kesenjangan dalam pemahaman dan dukungan eksternal. Namun, kemampuan para informan untuk mengembangkan strategi adaptif, seperti edukasi investor dan pengembangan kerangka pengukuran dampak internal, menunjukkan resiliensi dan inovasi dalam menghadapi kendala tersebut. Keseluruhan, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa keberhasilan bisnis sosial sangat bergantung pada kemampuan *entrepreneur* untuk menavigasi kompleksitas antara tujuan sosial dan

finansial dengan strategi yang inovatif dan adaptif.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis mendalam terhadap motivasi dan tantangan para pelaku bisnis sosial dalam menciptakan dampak sosial dan keuntungan finansial, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi Multidimensi: Motivasi utama para pelaku bisnis sosial tidak hanya didorong oleh keuntungan finansial, melainkan secara dominan berakar pada dorongan altruistik, empati terhadap masalah sosial, pengalaman pribadi yang menyentuh, dan keinginan kuat untuk menciptakan perubahan sosial yang berkelanjutan. Keuntungan finansial dipandang sebagai sarana untuk mencapai keberlanjutan dan memperluas dampak sosial, bukan sebagai tujuan akhir.
2. Strategi Integratif dan Adaptif: Para pelaku bisnis sosial menerapkan strategi yang mengintegrasikan misi sosial langsung ke dalam model bisnis inti mereka. Ini termasuk pengembangan produk/layanan bernilai ganda, diversifikasi sumber pendapatan (misalnya,

- kombinasi penjualan dan kemitraan), efisiensi operasional, dan pemasaran berbasis cerita. Strategi ini memungkinkan mereka untuk menghasilkan pendapatan sekaligus menciptakan dampak sosial secara simultan.
3. Tantangan Khas Model Hibrida: Tantangan utama yang dihadapi oleh para pelaku bisnis sosial adalah dilema misi ganda (*mission drift*) antara tujuan sosial dan finansial, kesulitan akses ke pembiayaan yang memahami model hibrida, kompleksitas pengukuran dan komunikasi dampak sosial, serta manajemen talenta yang membutuhkan kompetensi ganda (bisnis dan sosial).
 4. Resiliensi dan Inovasi dalam Mengatasi Tantangan: Para pelaku bisnis sosial menunjukkan resiliensi dan inovasi dalam mengatasi tantangan. Strategi yang digunakan meliputi prioritas misi yang kuat dan komunikasi internal, edukasi proaktif kepada investor, pengembangan kerangka pengukuran dampak internal, perekrutan tim dengan *passion* dan keahlian komplementer, serta fleksibilitas dan adaptasi model bisnis sesuai dengan dinamika lingkungan dan kebutuhan sosial.

DAFTAR PUSTAKA

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of social enterprise types and dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 373–400.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of social enterprises. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—insights from a longitudinal study of a social enterprise. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1619–1641.
- Bornstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford University Press.
- Dees, J. G. (1998). *Enterprising Nonprofits: What Is Social Entrepreneurship?* Harvard Business School.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A revolution in the making? *Journal of Management Studies*, 43(1), 36–47.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nicholls, A. (2009). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press.
- Siagian Nalom, (2021). *Statistika Dasar: Konseptualisasi Dan Aplikasi*, Kultura Digital Media.
- Siagian Nalom, (2021), *Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Dana Desa Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Melalui Pemberdayaan Masyarakat: Studi Kasus Di Kecamatan Siantar Narumonda Kabupaten Toba*, Buletin Studi Ekonomi Available online at <https://ojs.unud.ac.id/index.php/bse/index> Vol. 26 No. 2, Agustus 2021, pages: 151-164
- Siagian Nalom, (2022), *Pengembangan Dan Pemberdayaan Masyarakat*, CV Literasi Nusantara Abadi.
- Siagian Nalom, (2023). *Peluang Usaha Produk Turunan Andaliman Untuk Meningkatkan Ekonomi Rakyat Di Martubung Kelurahan Besar Kecamatan Medan Labuhan*. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, 4(3), 2663-2667.
- Siagian Nalom, (2023). *Online Lending Business And Its Criminal Aspect Of Collectibility*. *Journal on Education*, 5(3), 7400-7405.
- Siagian Nalom, (2023). *The Power of Robots: A Dedication of Computer Science for Human Capitals Management*, *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 9(SpecialIssue), 939-944.
- Siagian Nalom, (2024). *The role of economic policies to adopt renewable energy and digital technology on business decisions and HR management in the Indonesian mining sector*, *International Journal of Energy Economics and Policy* (IJEPP) 14 (2), S. 632 - 641.
- Siagian Nalom, (2024). *Leveraging Digital Business Communication For Enhanced Profitability In Global Markets*. *Proceedings of International Conference on Social, Politics, Administration, and Communication Sciences*, 1(2), 94-110.
- Siagian Nalom,(2024). *Analysis Of Socio-Economic Factors That Influence The Level Of Public Service Satisfaction In Medan City*. *The American Journal of Interdisciplinary Innovations and Research*, 1(01), 74-87.
- Siagian Nalom, (2024). *The Influence of Creativity on Welfare Through Self-Efficacy in the Lake Toba Area of Samosir District* . *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 10(SpecialIssue), 10-17.
- Taplin, D., & Rasic, J. (2012). *Theory of Change: A Practical Guide for Development and Evaluation*. ActKnowledge & The Rockefeller Foundation.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yunus, M. (2007). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. PublicAffairs.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, G., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532.