

**TRANSFORMASI *NON-GOVERNMENT ORGANIZATION*:
DARI *CHARITABLE ORGANIZATION* MENJADI *SOCIAL BUSINESS*
STUDI KASUS PADA PUSDAKOTA UBAYA**

Bodhiya Wijaya Mulya

Program Studi Magister Manajemen
Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Surabaya
bodhiyawijaya@gmail.com

Abstract

This study try to examine transformation of Non-Government Organization from charitable organization to social business. This research is basic research so it would help to fill research gap in social entrepreneurship research. Researcher use case study method with interview and observation as data collection tools. Finding on this study found that NGO need push to transform. Without this force NGO wouldn't transform to social business. In this study, researcher also found there are three steps in this transformation. The steps consist of struggle for sustain, searching for identity, and maturity and innovation. The transformation isn't easy. NGO have to make great effort. There are three impact of transformation. The impact are sustainability, expansion ability, and irregularity managerial.

Kata Kunci: social entrepreneurship, social business, NGO, transformation

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis menunjukkan *trend* yang berbeda dibanding dengan tahun-tahun sebelumnya. Berbagai fenomena baru mulai muncul. Salah satu fenomena tersebut adalah kewirausahaan sosial atau yang bisa juga disebut *social entrepreneurship*. *Concern* akan perlunya sebuah bisnis turut serta dalam penyelesaian masalah sosial semakin meningkat hari ke hari (Dees, 1998; Emerson & Twerksy, 1996; Thake & Zadek, 1997; dalam Noruzi, et.al., 2010). Selain itu, banyaknya penelitian lain yang akhirnya membuahkan hasil bahwa sustainabilitas dalam jangka panjang merupakan hal yang sangat penting dan patut untuk diperhatikan bagi organisasi non-profit. Sekarang pun, dari hari ke hari, semakin banyak orang yang *concern* terhadap hal ini. Volkman et al (2012) melakukan kajian pada berbagai penelitian yang merujuk kepada kenyataan bahwa masyarakat semakin peduli akan *social bussiness*. Hal ini pun juga mendorong pemerintah untuk mendukung adanya gerakan *social bussiness* ini. Bahkan di beberapa negara,

pemerintah memberikan dukungan nyata berupa dana agar masyarakat bisa mendirikan bisnis sosialnya (Choi dan Majumdar, 2013).

Dengan adanya peningkatan kepedulian di tengah-tengah masyarakat akan adanya bisnis sosial ini, universitas-universitas juga tertarik untuk membuka pusat studi dalam bidang tersebut. Adapula beberapa universitas yang belum mendirikan pusat studi. namun menawarkan pengajaran untuk meningkatkan *awareness* akan bisnis sosial. Selain universitas, jurnal-jurnal yang khusus membahas mengenai kewirausahaan sosial juga mulai bermunculan. Contohnya adalah *Stanford Social Innovation Review*, terbit 2003; *Social Enterprise Journal*, terbit 2004; *Journal of Social Entrepreneurship*, terbit 2010; *Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, terbit 2011 (Volkman, et.al., 2012). Bahkan konferensi-konferensi dengan tema-tema *social business* juga meningkat secara signifikan (Choi dan Majumdar, 2013). Misalnya *International Non-profit and Social Marketing (INSM) Conference* tahun 2007 yang berlokasi di Brisbane, Australia, mengangkat masalah kewirausahaan sosial sebagai tema utama.

Bisnis sosial juga dapat ditemukan dalam sejarah bangsa Indonesia. Fenomena ini diungkapkan oleh Idris dan Hati (2013) yang menjabarkan beberapa organisasi kewirausahaan sosial yang muncul pada masa pergerakan nasional Indonesia. Salah satu contohnya adalah Sarekat Dagang Islam (SDI). SDI ini diadakan dengan kepentingan untuk mendanai pengusaha lokal jaman itu agar tidak kalah saingan dengan pengusaha lain contohnya pengusaha yang beretnis Tionghoa. Saat ini kewirausahaan sosial di Indonesia digerakkan oleh Prof. Rhenald Kasali dengan mendirikan Asosiasi Kewirausahaan Sosial Indonesia (AKSI). AKSI menjadi wadah untuk memfasilitasi kewirausahaan sosial di Indonesia.

Dalam kajian *social entrepreneurship* yang belum lama muncul ini, peneliti menemukan empat tema besar penelitian. Pertama adalah penelitian dengan tema yang mendefinisikan *social entrepreneurship* seperti yang ditulis oleh Waddock and Post (1991) yang berusaha memberikan definisi serta apa yang dilakukan oleh *social entrepreneur*. Tema penelitian yang kedua adalah menjelaskan contoh-contoh *social business* di berbagai penjuru dunia. Misalnya Sodhia dan Tang (2011) yang

memberikan gambaran yang lebih luas mengenai peranan *social entrepreneur* di berbagai belahan dunia yang menuai hasil yaitu penjelasan tentang bagaimana bisnis sosial menolong usaha kecil yang menjadi klien mereka melalui 4 hal yakni (1) menyediakan akses yang lebih mudah untuk masalah pendanaan; (2) akses yang lebih mudah pada informasi pasar; (3) memberikan akses pasar yang lebih mudah; dan (4) akses yang lebih mudah ke supply barang dan bahan baku serta memberikan bantuan kesehatan dan peralatan untuk menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Tema penelitian yang ketiga adalah membahas studi kasus dari *social entrepreneur* dalam konteks tertentu. Contohnya Martin dan Novicevic (2010) mengkaji bagaimana *social entrepreneur* membantu mengatasi kemiskinan di antara para petani Kenya. Situmorang dan Mirzanti (2012) membuat suatu studi kasus di Indonesia tentang peranan kewirausahaan sosial dalam menolong perkembangan *ecotourism* di Indonesia yang masih asing di telinga masyarakat, namun memiliki potensi besar untuk meningkatkan perekonomian di Indonesia. Di Inggris, Smallbone et., al. (2001) melakukan penelitian tentang peranan *social entrepreneur* di Inggris. Dalam penelitian tersebut. Smallbone menjelaskan bahwa *social entrepreneur* melakukan layanan yang tidak dilakukan oleh pemerintah.

Social business sebenarnya merupakan kombinasi antara bisnis dengan *NGO(Non-Government Organization)* seperti yang dikatakan Leadbeater (1997) dalam London dan Morfopoulos (2010). *Social entrepreneur* berbisnis bukan untuk mengeruk keuntungan yang sebesar-besarnya melainkan untuk memecahkan permasalahan sosial. Yunus (2007) menjelaskan bahwa kelemahan utama *NGO* adalah tidak *self sustain* karena sangat bergantung pada donatur. Wijnberg (2012) juga mengatakan bahwa semakin hari *NGO* menghadapi persaingan untuk mendapatkan dana bantuan yang semakin ketat. Oleh karena itu Wijnberg (2012) juga menyarankan agar *NGO* bertransformasi menjadi *social business*. Dengan wujud bisnis sosial, maka *NGO* tidak akan lagi bergantung aliran dana donatur dan *NGO* dapat melakukan ekspansi terhadap kegiatan sosialnya tanpa harus mencari donatur yang bersedia membiayai ekspansi tersebut.

Banyak sekali NGO yang harus ditutup karena kekurangan dana dan tidak bisa *self-sustain*. Contohnya NGO di Afrika Selatan (www.thenewage.co.za). Salah satu contohnya adalah *Gournadi Tuberculosis Clinic*, sebuah NGO yang menyediakan layanan pengobatan gratis bagi pasien penderita TBC juga akhirnya ditutup pada tahun 2011 akibat kekurangan donasi. Rupanya klinik ini pernah ditutup akibat kekurangan dana pada tahun 1987. Setahun kemudian, klinik itu dibuka kembali namun akhirnya di tahun 2011 klinik ini harus ditutup untuk yang kedua kalinya (indonesia.ucanews.com). Di Indonesia sendiri, juga tidak sedikit LSM yang menghentikan aktivitasnya akibat kekurangan dana. Tri Iswardani, Aktivist LSM dari Masyarakat Antinarkoba, mengatakan banyak LSM yang bergerak di bidang rehabilitasi narkoba terpaksa tutup akibat kekurangan dana. (<http://www.tempo.co/>).

Alasan lain mengapa transformasi menjadi *social bussiness* atau *social entrepreneur* sangatlah penting adalah munculnya undang-undang yang mengatur Lembaga Swadaya Masyarakat dan Organisasi Masyarakat sejak Juni 2013. Undang-undang ini dinilai membatasi ruang gerak LSM karena banyak aturan yang memberikan kewenangan pemerintah untuk melakukan kontrol secara ketat. Salah satunya terkait donasi yang harus diaudit dan dilaporkan kepada pemerintah. Ketentuan ini tertuang dalam Pasal 34 ayat 2 RUU Ormas yang mewajibkan organisasi yang akan mendapat donasi apa pun melapor atau mendapat persetujuan pemerintah. Ketentuan ini menjadikan gerakan LSM atau NGO menjadi lebih sulit dan terbatas.

Berbagai kondisi itu menjadikan transformasi ke dalam bentuk *social business* sebagai solusi yang tepat untuk menjaga sustainability NGO. Hingga saat ini belum ada penelitian yang mengungkapkan proses transformasi NGO menjadi *social business*. Oleh karena itu penelitian ini akan berusaha mengkaji bagaimanakah proses transformasi NGO menjadi *social business* untuk melengkapi *research gap* dalam bidang *social entrepreneurship*. Dalam penelitian ini, subjek penelitiannya adalah Pusat Pemberdayaan Komunika Perkotaan (Pusdakota) Universitas Surabaya. Pusdakota merupakan LSM yang bergerak dalam 3 bidang yakni *social empowerment*, *economic empowerment*, dan *environment empowerment*. Awalnya Pusdakota Ubaya

merupakan *charitable organization* yang menyalurkan bantuan dari donatur kepada klien yang menjadi target dari LSM ini. Akan tetapi sejak tahun 2002, Pusdakota Ubaya mulai berevolusi menjadi *social business*. Kini, Pusdakota Ubaya telah menjadi lembaga yang *self sustain* dan tidak bergantung pada donasi. Adapun dana yang diperoleh untuk menjalankan aktivitas operasionalnya berasal dari layanan *training*, konsultasi *CSR*, penelitian mengenai *CSR*, hingga implementasi *CSR*. Berdasarkan hal ini maka peneliti bermaksud mengkaji proses transformasi *NGO* dari bentuk *charitable organization* menjadi *social business* dalam kasus Pusdakota Ubaya.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan *interpretive*. Pendekatan *interpretive* ini juga melihat keunikan dari fenomena sosial. Pendekatan ini juga memandang bahwa penelitian sosial dapat memahami kehidupan sosial hanya dengan melihat bagaimana mereka membangun realita sosial mereka. Sebagai konsekuensi atas paradigma *interpretive*, maka penelitian ini mendekati fenomena secara kualitatif. Penelitian kualitatif memiliki data yang berkarakteristik kata-kata maupun gambaran yang mana diperoleh dari dokumen, transkrip, dan hasil observasi. Dalam penelitian kualitatif, teori umumnya bersifat induktif. Teori juga bisa bersifat sebab-akibat maupun tidak.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti bertujuan untuk memberi gambaran mengenai kejadian dan situasi. Penelitian ini bertujuan memotret suatu peristiwa secara akurat dan presisi. Dalam penelitian ini, peneliti berusaha memotret proses transformasi *NGO* dari bentuk *charitable organization* menuju *social business* sehingga dapat dihasilkan gambaran yang mendetail mengenai proses transformasi tersebut.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus adalah bentuk penelitian yang mengumpulkan data secara sistematis mengenai orang tertentu, *setting* sosial, kejadian tertentu, ataupun kelompok tertentu yang mana dilakukan untuk memahami bagaimana hal itu bekerja dan berfungsi

(Berg, 2001). Jenis studi kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah *intrinsic case study* karena peneliti melakukan penelitian ini atas dasar kemenarikan kasus transformasi *NGO* dari bentuk *charitable organization* menuju ke *social business*. Sementara bila didasarkan pada model unit analisisnya, maka penelitian ini merupakan studi kasus tunggal dengan *single unit analysis* karena kasus dan unit analisis yang diteliti hanya satu.

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah dengan mengumpulkan sumber bukti terlebih dahulu. Menurut Robert K. Yin (2003), adapun sumber bukti tersebut adalah dokumen, rekaman arsip, wawancara, observasi langsung, observasi partisipan dan artefak. Menurut Adler dan Clark (2011), wawancara terbagi menjadi dua jenis yakni wawancara terstruktur dan wawancara kualitatif. Dalam penelitian ini wawancara yang digunakan merupakan kombinasi antara wawancara terstruktur dan wawancara kualitatif. Wawancara kualitatif digunakan sebagai alat pengumpulan data dan untuk memperoleh data yang mendalam mengenai proses transformasi *NGO* dari bentuk *charitable organization* menjadi *social business*. Sedangkan wawancara terstruktur akan digunakan untuk mendukung konfirmasi data sehingga meminimalisir bias dalam penelitian.

Di dalam penelitian ini, terdapat pula tiga jenis pertanyaan dalam melakukan wawancara. Yang pertama, pertanyaan deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran, contohnya “bagaimanakah awal mula berdirinya Pusdakota?”, “Seperti apa awal mula perubahannya menjadi bisnis sosial?” dan lain sebagainya. Jenis yang kedua adalah pertanyaan struktural yang digunakan untuk melihat lebih dalam, contohnya “bagaimana struktur organisasi Pusdakota?” dan lain sebagainya. Jenis pertanyaan yang ketiga adalah pertanyaan kontras berusaha mencari tahu perbedaan yang ada di dalam kategori-kategori yang muncul dalam pertanyaan struktur seperti “Apakah perbedaan kondisi Pusdakota sebelum dan sesudah menjadi *social business*?” “Adakah pengaruh dari perubahan ini kepada pelaksanaan kondisi staf Pusdakota?”

Selain melakukan wawancara, dalam penelitian ini juga dilakukan observasi yang bisa digunakan sebagai data pendukung. Dalam observasi, peneliti harus

memaksimalkan semua panca indera yang dimiliki guna mendapatkan gambaran sedetail-detailnya. Peneliti melakukan observasi ini sembari mewawancarai subjek yang ada.

Dalam penelitian yang bersifat kualitatif, Neuman (2007) menyarankan teknik analisis data yang dilakukan harus melalui 3 tahap *coding* yaitu *open coding*, *axial coding* dan *selective coding*. Sementara itu, Yin (2011) membaginya menjadi lima tahapan yaitu kompilasi data, *disassembling* data, *reassembling* data, menafsirkan data, menarik kesimpulan data. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis data dengan menggabungkan kedua teori ini dari Neuman dan Yin.

Langkah-langkah yang dilakukan peneliti adalah melakukan kompilasi data. Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan berupa transkrip wawancara, catatan dan foto hasil observasi, hingga dokumen-dokumen lain. Hasil dari pengumpulan data tersebut akan dikumpulkan menurut sumber-sumbernya.

Setelah itu, database yang telah tersusun akan *disassembling* atau dibongkar. Tentu saja pembongkaran kumpulan database ini akan mengkodekan bagian-bagian kecil dari database. Proses pembongkaran ini akan berjalan bersamaan dengan *reassembling*. Yang mana mengumpulkan “pecahan” database ke dalam kelompok-kelompok coding. Dari sini akan tampak pola yang timbul.

Selanjutnya data yang sudah di-*reassembling* akan diinterpretasikan. Dalam langkah ini, data yang sudah melalui proses sebelumnya akan dikaitkan dengan teori yang ada. Dalam proses ini, hasilnya bisa saja menentang teori yang sudah ada ataupun menghasilkan teori baru. Setelah melalui tahapan ini, maka ditariklah kesimpulan mengenai hasil interpretasi yang telah dilakukan.

Dalam penelitian kualitatif, tahapan-tahapan analisis data tersebut tidak bersifat linear. Tahapan analisis dapat terjadi berulang-ulang seiring dengan temuan-temuan baru yang muncul. Oleh karena itu, peneliti menggunakan *Computer Assisted Qualitative Data Analysis (CAQDAS)*. Di penelitian ini, peneliti akan menggunakan NVIVO versi 8 sebagai *tools* untuk membantu manajemen data-data hasil penelitian. Dengan menggunakan langkah-langkah tertentu melalui *software* ini, peneliti menyusun model menggambarkan hubungan antar konsep dalam penelitian ini.

Peneliti juga menggunakan *analytical memo* yang dicetuskan oleh Neuman (2007). Di sini memo berperan sebagai media diskusi antara peneliti dengan dirinya sendiri. *Analytical memo* digunakan untuk mencatat dan menghubungkan antara hasil temuan di lapangan dengan pemikiran teoritis. Meski bukan proses langsung dalam analisis data, *analytical memo* berguna untuk menolong sepanjang proses *coding* mulai dari *open coding*, *axial coding*, hingga *selective coding*. Untuk membantu, peneliti menyusun *analytical memo*, peneliti menggunakan fitur *annotation* di Nvivo.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pusdakota Ubaya merupakan lembaga swadaya masyarakat yang bergerak dalam pemberdayaan masyarakat perkotaan. Berdirinya Pusdakota Ubaya didasari pada SK Rektor Universitas Surabaya No. 598/2000. Tanggal 01 November 2000 menjadi hari lahir dari Pusdakota. Bidang yang digeluti oleh Pusdakota sendiri adalah bidang ekonomi, sosial dan lingkungan. Adapun program-programnya adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Daftar Program Dampingan Pusdakota 2014

Bidang	Program	Wilayah
Ekonomi	Keuangan Mikro (Kami)	Rungkut Lor
		Rungkut Mejoyo
		Tenggilis Mejoyo
		Kedung Baruk
		Pandugo
	Kewirausahaan Sosial (Waras)	Rungkut
		Kedung Baruk
		Wonorejo
Sosial	Pengembangan Karakter Anak (Peka)	Rungkut Lor
		Tenggilis Mejoyo
		Pandugo
	Keluarga Sehat Inklusif Harmonis (Kasih)	Rungkut Lor
Lingkungan	Taman Teknologi Ramah Lingkungan (Tantra)	Rungkut Lor RT 03 RW XIV
		Babatan Pilang RW V
		Desa Tanjungan, Mojokerto

Adapun daftar staff Pusdakota adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Daftar Staf Pusdakota 2014

No	Nama	Jabatan
1	Alexander Cahyo Suryanto	Direktur
2	Broto Suwarso (Gatot)	Wakil Direktur + Manajer KAIL
3	Luciana Puspitorini	Manajer LAUK + Manajer <i>INSPIRE</i>
4	Nurlailah	Manajer APIK
5	Agustinus Heri	Staf LAUK (Eco Home Office) + Staf APIK (Peka)
6	Irpriyanto	Staf LAUK (Eco Home Office) + Staf APIK (Pernik)
7	Nilla Mardiana	Staf LAUK (MSDM) + Staf APIK (Kasih)
8	Miska Harisdo	Staf APIK (Pelita)
9	Maria Dorothea	Staf KAIL
10	Antonius Puguh	Staf APIK (Peka)
11	Sugiono	Staf APIK (Pernik)
12	Antonius Adi	Staf APIK (Pernik)
13	Gunawan	Staf APIK (Pernik)
14	Albertus	Staf APIK (Pernik)
15	Joego	Staf APIK (Pernik)
16	Dyah Nala	Staf APIK (Pernik)
17	Parwito	Staf APIK (Waras+Kami)

Pada awalnya Pusdakota bergantung pada dana yang dikeluarkan oleh Ubaya. Namun sekarang ini, Pusdakota sudah bisa berdiri sendiri. Pada awalnya Ubaya memberikan dana sebanyak 300 juta rupiah untuk biaya operasional dan dana lain yang digunakan untuk kegiatan komunitas. Namun dari tahun ke tahun, dana untuk kegiatan komunitas selalu menurun jumlahnya. Hal ini mengakibatkan pada tahun keenam, Pusdakota hanya menerima dana untuk operasional saja. Itu dikarenakan adanya tuntunan bagi Pusdakota untuk berdiri secara mandiri. Oleh karena itu, pihak Pusdakota sendiri harus mencari jalan agar bisa menghasilkan dana sendiri untuk mempertahankan sustainabilitas LSM mereka dan agar komunitas yang ada di bawah Pusdakota bisa tetap menjalankan kegiatannya.

Dalam setahun, kebutuhan Pusdakota mencapai Rp. 1 Milyar. Sedangkan dana yang disediakan dari Universitas hanyalah sebesar 300 juta. Defisit dana itulah

yang menjadi memaksa akhirnya membuat Pusdakota memutuskan bertransformasi ke dalam bentuk *social business*. Bornstein (2004) mengatakan bahwa *NGO* sering kali menghadapi kesulitan keuangan karena hilangnya donor. Yunus (2010) juga mengatakan bahwa *NGO* memiliki kelemahan utama dalam hal *sustainability*. Masalah ini terjadi di berbagai belahan dunia. Kondisi inilah yang juga terjadi di Pusdakota di mana pada awalnya, berbentuk lembaga *charitable organization*, namun seiring berjalannya waktu, mulai terjadi kendala karena penambahan jumlah staf sehingga dana yang dikeluarkan juga semakin banyak.

Yunus (2010) mengatakan bahwa *social business* bermula dari keinginan untuk menyelesaikan masalah sosial dengan menggunakan metode bisnis. Hal ini pula yang juga melatarbelakangi perubahan Pusdakota. Keinginan untuk terus menyelesaikan permasalahan sosial masyarakat perkotaan mendorong Pusdakota untuk mencari cara bertahan hidup. Hal ini juga yang akhirnya mendorong tranformasi Pusdakota dari LSM menjadi lembaga *social bussiness*.

TAHAPAN PERTAMA: *STRUGGLE FOR SUSTAIN*

Tahapan pertama dalam transformasi *charitable organization* menjadi *social business* adalah *struggle for sustain*. Dalam tahapan ini, *NGO* berusaha bertahan hidup dengan mengerahkan segala daya dan upaya. Dalam tahapan ini, *social business* hanya berfokus pada satu hal, yakni bertahan hidup.

Transformasi menjadi *social business* di Pusdakota Ubaya bermula dari diskusi-diskusi yang dilakukan internal Pusdakota Ubaya untuk menjawab kecemasan yang menjadi latar belakang perubahan. Dalam diskusi tersebut sempat ada beberapa ide yang diungkapkan untuk menghasilkan *sustainability* dan *otonomi*.

Banyak ide yang menggagaskan agar Pusdakota bisa menghasilkan penghasilannya sendiri dan tidak terlalu tergantung pada donatur tetap. Gagasan-gagasan tersebut antara lain adalah staf boleh mencari pekerjaan sampingan di luar sebagai pembicara, membuka rekening umum sehingga siapapun boleh menyumbang ke Pusdakota dengan jumlah yang mereka rela untuk berikan dan bekerja sama

dengan lembaga donatur dari luar negeri. Namun semua langkah itu tidak bisa membuat mereka benar-benar bisa *self-sustain* secara utuh.

Setelah mencoba berbagai ide, akhirnya Pusdakota menemukan satu ide lagi. Pimpinan Pusdakota yaitu Pak Cahyo memiliki kemampuan di bidang *training*. Jadi Pusdakota memanfaatkan kemampuan yang sudah dimiliki untuk bertahan hidup dan bekerja sama dengan *professionals* untuk meningkatkan kemampuan internal mereka. Berangkat dari ide tersebut, akhirnya Pusdakota mulai membuka Unit Layanan Strategis yang berfungsi sebagai sumber dana bagi kegiatan sosial Pusdakota. Dengan cara ini, Pusdakota tidak perlu repot-repot mencari lahan atau membeli mesin.

Dalam tahap awal transformasi, peranan Cahyo sebagai leader sangat berperan besar. Cahyo merumuskan perubahan dan menolong staf Pusdakota agar siap dengan perubahan. Bila mengacu pada pendapat Armstrong (2009), maka Pusdakota mengalami *transformational change*. Oleh karena bidang bisnis yang dibentuk memang sudah dikuasai oleh Pimpinan Pusdakota, maka Pimpinan Pusdakota cukup mencari mitra yang bersedia mempercayakan *training* kepada Pusdakota. Sebelum mendirikan di Pusdakota, Cahyo memang sudah dikenal sebagai *trainer* handal. Dengan latar belakang sebagai dosen Psikologi, Universitas Surabaya, tidak sulit bagi Cahyo untuk melakukan *training*.

Peneliti melihat bahwa di sini Pusdakota memilih bidang yang tepat. Pimpinan Pusdakota sudah memiliki reputasi sebagai *trainer* handal. Selain itu, sang pimpinan dapat mereplikasi kemampuannya kepada staf lain karena memang bidang ini sudah lama dia geluti. Jadi seperti yang dikatakan oleh Yunus (2010), Pusdakota memang menggunakan kemampuan yang sudah mereka miliki sebelumnya sehingga tidak lagi harus belajar hal baru. Dengan menggunakan apa yang sudah menjadi kemampuan mereka, Pusdakota bisa langsung mencari klien.

Pusdakota juga ikut dalam sebuah forum yaitu *Corporate Forum For Community Development* wilayah Jawa Timur. Di dalam forum ini, berkumpul staf CSR dari berbagai perusahaan. Dari situlah Pusdakota mulai dikenal berbagai perusahaan. Dari forum itu pula, Pusdakota mendapatkan klien pertamanya yaitu Unilever dan dari situ pula sustainabilitas Pusdakota juga mulai meningkat. Dengan

Unilever, Pusdakota membantu dalam bidang terkait CSR (*Corporate Social Responsibility*) untuk membantu masyarakat sekitar lingkungan Unilever. Harga yang dipatok untuk layanan Pusdakota bervariasi tergantung jenis layanan yang digunakan mulai dari Rp. 700 juta hingga Rp. 1 milyar. Dana-dana yang diperoleh dari mitra dipergunakan untuk menjalankan operasional dan pemberdayaan sehingga Pusdakota agar dapat mencapai *self sustain*.

TAHAPAN KEDUA: *SEARCHING FOR IDENTITY*

Tahapan yang kedua dalam transformasi adalah *searching for identity*. Di tahapan ini Pusdakota mulai menata diri menjadi lebih baik dan mencari pola yang tepat untuk bisnis sosialnya. Dalam tahap ini, Pusdakota sudah tidak terlalu memusingkan dana yang masuk untuk keberlangsungan hidup. Namun, Pusdakota mulai memasuki tahap untuk mencari identitas diri atau bisnis yang cocok supaya bisa bekerja dan berguna di tengah-tengah masyarakat secara maksimal.

Di sini, pada awalnya, Pusdakota belum memiliki pola tertentu. Yang dipikirkan hanyalah untuk *self-sustain*. Sehingga permintaan *training* apapun diterima. Seiring berjalannya waktu, Pusdakota mulai menata *INSPIRE* agar lebih fokus dalam menjalankan program-program yang ada. *INSPIRE* adalah salah satu program Pusdakota yang akan menyediakan dan mengatur SDM dari dalam sendiri ketika ada permintaan dari klien yang masuk. Jika tidak ada SDM yang memadai, maka program ini akan menyediakan SDM dari pihak eksternal.

Di tahun 2002, Pusdakota sudah melakukan transformasi secara perlahan namun belum tertata. Pada tahun 2004-2005 mulai dilakukan penataan terhadap unit layanan strategis yang menjadi “kapal dagang” Pusdakota. Salah satunya penataan yang dilakukan adalah menempatkan penanggung jawab untuk *INSPIRE*. Sebelum tahun 2005, program *INSPIRE* berjalan dengan serabutan tanpa ada ahli khusus. Akhirnya setelah tahun 2005, sudah mulai ada staff khusus yang bergerak di bidang ini. Unit Layanan Strategis sendiri adalah salah satu unit dalam pusdakota yang memang ada untuk melayani klien-klien Pusdakota dan juga bertugas untuk mengatur dana yang ada.

Perubahan layanan Pusdakota dengan cara memberikan *training* kepada konsultan *CSR* memang tidak lepas dari kondisi makro di Indonesia. Tuntutan untuk melakukan *CSR* terjadi setelah dinyatakan secara tegas dalam UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Dalam pasal 74 ayat 1, dijelaskan bahwa Perseroan Terbatas yang menjalankan usaha di bidang dan bersangkutan dengan sumber daya alam wajib menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Hal inilah yang akhirnya membuat pamor Pusdakota dalam hal training *CSR* menjadi meningkat.

Yunus (2010) mengatakan memang dalam proses pembentukan *social business* perlu dilakukan banyak perubahan guna menghasilkan *social business* yang lebih baik. Setelah 12 tahun bertransformasi, banyak perubahan dalam setiap sistem dan program yang dijalankan oleh Pusdakota. Perubahan tersebut membawa setiap sistem dan program yang ada dalam Pusdakota menjadi lebih baik dan lebih teratur.

TAHAP KETIGA: *MATURITY*

Tahapan yang terakhir yang peneliti temukan dalam studi ini adalah *maturity*. Dalam tahap ini, Pusdakota sudah tidak lagi memikirkan masalah *sustainability* karena kondisi itu sudah tercapai. Di sini, Pusdakota mulai melakukan perubahan-perubahan pada program yang diberikan. Selain itu Pusdakota sudah memiliki posisi tawar terhadap mitra. Sehingga Pusdakota juga dapat memilih-milih mitra, tidak sekedar asal menerima siapa saja yang ingin bermitra.

Saat ini, Pusdakota sudah memiliki *self-sustain* yang baik dan sudah tidak bergantung pada donatur. Bahkan dengan uang yang diperoleh melalui kegiatan bisnisnya, Pusdakota tidak hanya mampu membiayai dirinya sendiri namun juga mampu membiayai program-program pemberdayaan yang diselenggarakannya. Pusdakota telah sampai pada tahapan di mana, bukan hanya dana operasionalnya tertutup, namun Pusdakota juga mampu memberikan *support* kepada komunitas-komunitas yang didampingannya.

Walaupun sudah berada dalam tahap akhir transformasi, Pusdakota tetap terus melakukan pembenahan diri. Salah satunya ketentuan jangka waktu layanan minimal.

Semula, Pusdakota tidak menetapkan jangka waktu minimal sehingga akhirnya program yang sudah dirancang tidak berjalan. Gatot mengatakan:

Jadi misalkan di kampong, awalnya sudah diresmikan oleh walikota dan sebagainya. Karena program jangka pendek, kita jadi gak pegang kelanjutannya, ya mati kampongnya..... di Panjang Jiwo misalkan. Cuma 3 bulan itu, dana ansos itu. Sementara shell tidak melanjutkan hal itu. Sehingga mereka jenuh, hanya memberikan selama 3 bulan.....Ya sama, analisis sosial untuk CSR-nya mereka. Karena mereka mendirikan perusahaan di situ, maka mereka harus memberikan layanan masyarakat. Ya jalan tapi tidak berbentuk program. Nah kita belajar dari sana, program untuk komunitas harus 1 tahun.

Pada akhirnya, Pusdakota melakukan pembenahan dalam jangka waktu layanan minimal menjadi satu tahun dengan tujuan supaya dapat menjaga mutu layanannya. Diharapkan dengan terjaminnya hasil akhir program, maka layanan Pusdakota dapat terus mendapatkan referensi positif dari mitra-mitranya. Perubahan yang seperti ini baru terjadi pada tahun 2009.

Di masa itu, Pusdakota sudah mulai mendapatkan kepercayaan dari berbagai perusahaan karena sudah 5 tahun berkecimpung sebagai penyedia jasa CSR. Ketika itu Pusdakota sudah mulai melakukan seleksi terhadap tawaran yang diberikan. Tidak langsung menerima begitu saja. Pusdakota memilih hanya lembaga yang rencana programnya sejalan dengan pergerakan Pusdakota yakni sosial, ekonomi, dan lingkungan. Selain itu Pusdakota meminta setiap *stakeholder* yang terlibat dapat berkomitmen di dalam proses pemberdayaan. Pusdakota juga meminta transparansi pembagian peran dan tanggung jawab. Apakah Pusdakota sejajar dengan mitra ataukah di bawah mitra? Pusdakota akan menolak tawaran apabila ternyata peranan Pusdakota tidak setara dengan mitra. Pendek kata, Pusdakota sudah memiliki syarat dan standard dalam hal bekerja sama dengan mitra-mitra mereka.

Standard dan syarat ini dilakukan karena Pusdakota tidak hanya ingin sekedar bermitra, tapi juga ingin mengetahui manfaat-manfaat lain yang bisa

didapatkan apabila bermitra. Peneliti melihat kondisi ini baru dapat muncul apabila Pusdakota sudah *self-sustain*. Sehingga Pusdakota bisa memiliki waktu dan sumber daya untuk memilih mitra-mitra yang strategis. Selain itu, Pusdakota juga mulai melakukan ekspansi ke bidang-bidang lain, contohnya pertanian. Gatot menjelaskan:

nah yang terobosan justru inovasi, untuk riset dan pembawaan pertanian. Itu baru mas, karena kita pemberdayaan. Ya itu terobosan dan keberanian kita karena itu referensi kita, kalo kita konsen di perkotaan bagaimana dengan hulunya? Ujung-ujungnya ini bagaimana? Pangkalnya itu lho kita gak garap, kan gak ketemu. Ya gapap,a tapi kita juga harus belajar supaya bisa memfasilitasi yang dipangkal. Makanya kita punya model pertanian di Mojokerto kita punya 4 hektar. Belajar dari nol untuk itu. Kalo dari perusahaan yang banyak, di Bojonegoro, pertanian merupakan sumber utamanya. Nah, Pusdakota di sini, mengajar pasca panennya, teknik pemasaran dan sebagainya.

Peneliti juga melihat, bahwa dalam transformasi Pusdakota memiliki kemiripan dengan *Hierarchy of Needs* yang dicetuskan oleh Abraham Maslow (1970). Setelah Pusdakota merasa sudah aman dan telah melewati tingkat kebutuhan fisiologis dan *need of security*, mereka mulai meminta agar kebutuhan *self-esteem* juga dipenuhi. Bisa dilihat dari salah satu syarat yang mereka ajukan dalam bermitra yaitu kesetaraan antara mitra dan Pusdakota. Pusdakota tidak ingin dianggap sebagai “pembantu” perusahaan mitra mereka. Di sini, peneliti melihat Pusdakota memiliki kebutuhan untuk dihargai dan diterima yang mana merupakan jenjang ketiga dan keempat dari hirarki kebutuhan.

Di masa *maturity*, Pusdakota tidak hanya puas dengan sekedar dihargai dan diterima. Pusdakota ingin pula mengaktualisasi diri. Hal ini diwujudkan dalam upaya-upaya Pusdakota melakukan inovasi-inovasi. Selain itu, upaya Pusdakota memilih mitra secara strategis, tidak lagi asal menerima mitra. Dalam proses transformasi Pusdakota, peneliti melihat bahwa Pusdakota baru selektif memilih mitra setelah kondisi *self-sustain* tercapai. Maslow (1970) mengatakan pemenuhan kebutuhan *self-*

actualization baru dapat terjadi apabila kebutuhan fisiologis sudah dipenuhi. Jadi setelah Pusdakota tidak lagi bingung dengan kebutuhan hidupnya, baru Pusdakota memikirkan langkah-langkah strategis.

Dalam transformasinya pula, Pusdakota berawal dari bentuk *external* menjadi *integrated*. Alter (2006) mengatakan bentuk *external* merupakan bentuk *social business* yang berbeda antara aktivitas bisnis dengan aktivitas sosialnya. Di awal transformasi, Pusdakota banyak menawarkan training-training yang tidak berhubungan dengan aktivitas sosial Pusdakota. Misalnya training pelayanan untuk satpam di Rumah Sakit Katholik St. Vincentius A. Paolo dan training kepemimpinan untuk siswa SMP Angelus Custos. Gatot mengatakan:

Dulu dari rumah sakit rkz..... Iya, Pengembangan kapasitas untuk satpam

Setelah tahun 2005, Pusdakota mulai berubah ke dalam bentuk yang disebut oleh Alter (2006) sebagai *integrated model*. Alter (2006) mengatakan ciri-ciri *integrated model* dapat dilihat pada aktivitas sosial yang sering kali tumpah tindih dengan aktivitas bisnis. Setelah tahun 2005, peneliti menemukan bahwa Pusdakota mulai berubah yakni dengan melakukan pemberdayaan komunitas untuk kegiatan sosial dan bisnisnya. Jadi meskipun melakukan *training*, yang diberikan dalam *training* tersebut juga berkaitan dengan masalah pemberdayaan komunitas. Gatot mengatakan:

biasanya keterkaitan program dengan pusdakota. Visi-misi pusdakota melakat gak dengan komunitas tersebut..... Iya. Kemudian pengembangan keterampilan itu jangka pendek juga. Misalkan satu perusahaan mengirimkan 5 orang untuk belajar mengolah sampah. Sekian hari, harganya sekian. Misalnya gitu. Kemudia jasa konsultasi, itu ya jangka pendek

Di sini kegiatan bisnis mulai berubah menjadi terhubung dengan kegiatan sosial Pusdakota meskipun terdapat perbedaan dalam hal pembiayaan dan jangka waktu.

Perubahan seperti memang sepatutnya terjadi dalam sebuah bisnis sosial. Menurut Yunus (2010), perubahan ini terjadi karena adanya kesalahan atau kegagalan

pada sistem sebelumnya. Di sini Pusdakota mengarahkan *training* yang agar tetap terkait dengan pemberdayaan komunitas. Sehingga dapat peneliti tarik kesimpulan bahwa transformasi Pusdakota tidak hanya merubah bentuk Pusdakota dari *social charity*, melainkan juga merubah model *social business* yang semula *external model* menjadi *integrated model*.

Setelah mengetahui 3 tahapan transformasi yang dilalui oleh Pusdakota, peneliti berharap setiap NGO mulai memiliki kesadaran akan pentingnya sustainabilitas dan mulai memikirkan tentang *social bussiness*. Mengingat bahwa salah satu kelemahan NGO adalah dalam hal bertahan hidup, maka penelitian ini bisa memberikan solusi atas kelemahan utama *NGO* yang mana sangat bergantung pada donatur. Hasil dari penelitian ini juga bisa menjadi referensi bagi *NGO* lainnya dalam melakukan transformasi melalui 3 tahap yang ada.

Selain itu, dengan berbentuk *social business*, peneliti melihat *NGO* dapat mengubah bentuknya ke dalam badan usaha seperti Perseroan Terbatas dan Persekutuan Komanditer. Dengan berbentuk badan usaha, *social business* dapat terus menjalankan misi sosialnya tanpa lagi resah karena harus melaporkan sumber pendanaannya karena aturan sudah diterapkan bagi perusahaan, bukanlah Undang-Undang Nomor 17 tahun 2013. Ini dikarenakan *social business* berbeda dengan *NGO*. Lalu dengan melakukan transformasi ini, ada dampak ekspansi yang bisa didapatkan oleh *NGO*. Dampak ekspansi ini meliputi beberapa hal yakni dampak secara inovasi program, dampak perluasan wilayah program, dan dampak perluasan jaringan. Dampak ekspansi lainnya yang muncul dari transformasi adalah perluasan wilayah binaan Pusdakota dan perluasan jaringan. Dibandingkan sebelum transformasi, daerah binaan Pusdakota sekarang pun menjadi lebih luas dan bisa menjangkau masyarakat yang dulunya belum terjangkau.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian yang dilakukan, ditemukan 3 tahap dalam proses transformasi sebuah *NGO* menjadi *social bussiness*. Tahap-tahap tersebut antara lain *struggle for*

sustain, searching for identity dan *maturity*. Berikut adalah perbandingan dari ketiga tahap tersebut:

Tabel 5. Perbandingan Antar Tahap Transformasi

No	Tahapan	Fokus	Layanan yang ditawarkan	Bentuk	Posisi Tawar	Hirarki Kebutuhan
1	Struggle for Sustain	Bertahan Hidup	Jasa training dengan topik sesuai permintaan klien	External Model	Posisi tawar terhadap mitra sangat lemah	Physiological Needs; Security Needs
2	Searching for Identity	Menata diri dan menemukan bentuk yang tepat	Jasa training dengan topik sesuai permintaan klien, konsultasi dan implementasi CSR	Peralihan External Model ke Integrated Model	Posisi tawar terhadap mitra mulai meningkat	
3	Maturity	Melakukan ekspansi	Training, konsultasi, dan implementasi CSR	Integrated Model	Posisi tawar terhadap mitra sangat kuat. Berani menolak mitra maupun menuntut mitra lebih setara	Social Needs; Esteem Needs; Self-actualizing Needs

Selain itu, dalam penelitian ini, terdapat beberapa temuan penting yang peneliti temukan yaitu, untuk berubah dari *charitable organization* menuju *social business* diperlukan dorongan yang kuat dan memaksa juga perlunya saran dari orang luar untuk berubah.

Peneliti juga menemukan bahwa dalam proses transformasi, selain transformasi dari *charitable organization* menjadi *social business* adapula transformasi lain yang muncul yakni. Dalam studi kasus ini, peneliti menemukan bahwa *social business* yang terbentuk berubah dari model *external* menjadi model *integrated*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu subjek penelitian hanya satu organisasi, organisasi yang diteliti adalah organisasi yang baru berkembang, masih menggunakan *basic research* sehingga penelitian ini tidak akan terlalu berguna bagi organisasi yang tengah bertransformasi dan organisasi yang dijadikan sebagai subjek penelitian berada di bawah naungan universitas.

Dari keterbatasan-keterbatasan di atas, maka diharapkan untuk subjek penelitian selanjutnya bisa berupa *NGO* yang berdiri bukan atas inisiatif universitas.

Disarankan pula supaya subjek penelitian bisa lebih dari satu organisasi (*multiple cases*) dan yang sudah berada dalam tahap *maturity* agar dapat ditemukan tahapan selanjutnya setelah melalui tahap *maturity*.

DAFTAR REFERENSI

- Adler, E.S. dan Clark, R. 2011. *An Invitation to Social Research: How It's Done*, 4th ed. Thomson-Wadsworth: Belmont, United States
- Alter, S.K. 2006. Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. Dalam *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Alex Nicholls (Editor). Oxford University Press, Inc: New York, United States, hal 205-232
- Alymkulova. A. and Seipulnik, D. 2005. NGO Strategy For Survival In Central Asia: Financial Sustainability. Retrieved Februari 28th, 2014 from http://nyueducation.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/seipulnik_didara_22w.pdf.
- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page: London, United Kingdom
- Babbie, E. 2007. *The Practice of Social Research*, 11th ed. Thomson-Wadsworth: Belmont, United States.
- Baeten, S., Ourti, T.V. dan Doorslaer, E.V. 2013. Rising Inequalities in Income and Health in China: Who Is Left Behind. *Journal of Health Economics*. Vol 32: 1214-1229.
- Berg, B.L. 2001. *Qualitative Research Methods For The Social Sciences*. Allyn and Bacon: Boston, United States.
- Berita Satu. 2013. *UU Ormas Timbulkan 5 Dampak*. <http://www.beritasatu.com/hukum/139971-uu-ormas-2013-timbulkan-5-dampak.html>
- Bloom, P.N. dan Smith, B.R. 2010. Identifying The Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*. Vol. 1 (1): 126–145.
- Bornstein, D. 2004. *How to Change The World: Social Entrepreneurs and The Power of New Ideas*. Oxford University Press, Inc: New York, United States.
- Bornstein, D. dan Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*. Oxford University Press, Inc: New York, United States.
- Canin, J (Producer). 2009. *The Burning Season* (Documentary film). National Geographic International: Washington DC, United States.

- Chang, G.H., 2002. The Cause and Cure of China's Widening Income Disparity. *China Economic Review*, Vol 13: 335–340.
- Chen, Z., Eastwood, D.B., dan Yen, S.T., 2007. A Decade's Story of Childhood Malnutrition Inequality in China: Where You Live Does Matter. *China Economic Review*. Vol 18: 139-154.
- Cho, N. dan Majumdar, S. 2013. *Social entrepreneurship As An Essentially Contested Concept: Opening A New Avenue for Systematic Future Research. Journal of Business Venturing*. In press.
- CSRINDO. 2012. *Bank Papan Atas Salurkan Dana CSR Rp1,43 Triliun di 2012*. <http://csrindo.co/bank-papan-atas-salurkan-dana-csr-rp143-triliun-di-2012.html>
- Dacin, M.T., Dacin, P.A., dan Tracey, P., 2011. *Social entrepreneurship: A Critique and Future Directions. Organization Science*, Vol 22 (5): 1203-1213.
- Daily Maverick. 2012. *The Great NGO Funding Crisis*. http://www.dailymaverick.co.za/article/2012-07-23-the-great-ngo-funding-crisis/#.Uw_1Q2J_vbg
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*, vol. 16 (2): 312-322
- Dees, G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. http://www.caseatduke.org/documents/dees_SE.pdf, Diunduh pada 11 April 2014.
- Energitoday. 2013. *Dana CSR 2013 Akan Meningkatkan*. <http://energitoday.com/2013/01/02/dana-csr-2013-akan-meningkat/>
- Fayolle, A. and Matlay, H (Eds.). (2010). *Handbook of Research on Social entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing, Inc: Massachusetts, United States.
- Hillman, A.L. (2002). The World Bank and The Persistence of Poverty in Poor Countries. *European Journal of Political Economy*. Vol. 18: 783 – 795.
- Idris, A. and Hati, R.H. 2013. Social Entrepreneurship in Indonesia: Lesson From The Past. *Journal of Social entrepreneurship*. Vol 4 (3): 277-301.
- Jacobs, A. 2006. Helping People Is Difficult. Dalam *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Alex Nicholls (Editor). Oxford University Press, Inc: New York, United States, hal 247-269
- Kabeer, N., Et. Al. 2012. NGOs and the Political Empowerment of Poor People in Rural Bangladesh: Cultivating the Habits of Democracy. *World Development*. Vol. 40 (10): 2044–2062.
- Kasali, R. 2013. Kegelisahan Para Pejuang Sosial. 27 September 2013. *Jawa Pos*, halaman 1.
- London, M. dan Morfopoulos, R.G. 2010. *Social entrepreneurship*. Routledge: New York, United States.
- Mah, J.S. 2013. Globalization, Decentralization and Income Inequality: The Case of China. *Economic Modelling*. Vol 31: 653–658.

- Mair, J. dan Marti, I. 2005. Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*. Vol 41: 36–44.
- Mair, J., Robinson, J., and Hockerts, K. 2006. *Social Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan: New York, United States.
- Maslow, A.H. 1970. *Motivation and Personality (2nd ed.)*. Harper & Row: New York, United States.
- Martin, J.S. dan Novicevic, M. 2010. Social Entrepreneurship Among Kenyan Farmers: A Case Example of Acculturation Challenges and Program Successes. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol 34: 482–492.
- Matei, L. Dan Matei, A. 2012. The Social Enterprise and The Social Entrepreneurship Instruments of Local Development. A Comparative Study for Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Vol 62: 1066-1071.
- Neuman, L.W. 2007. *Basic of social research*. Pearson Education: Boston. United States.
- Noruzi, M.R. et, al. 2010. An Exploration of *Social Entrepreneurship* in The Entrepreneurship Era. *Asian Social Science*. Vol. 6 (6): 3-10.
- Okezone. 2013. *Kurangi Pengangguran, Muhamin Sebarkan "Virus" Kewirausahaan*. <http://news.okezone.com/read/2013/06/24/337/826895/redirect>
- Pakistan Today. 2013. *Lack of Funds to Shut Down The Last Refuge of Rape Victims*. <http://www.pakistantoday.com.pk/2013/05/29/national/lack-of-funds-to-shut-down-the-last-refuge-of-rape-victims/>
- Peredo, A.M. dan McLean, M. 2006. Social Entrepreneurship: A Critical Review of The Concept. *Journal of World Business*. Vol 41: 56-65.
- Ritchie, J. dan Lewis, J. 2003. *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Sage Publication: London, United Kingdom.
- Robinson, M. 1992. NGOs and Rural Poverty Alleviation: Implications for Scaling-up. Dalam *Making a Difference: NGOs and Development in a Changing World*. M. Edwards and D. Hulme (Editor). London: Save the Children Fund, United Kingdom.
- Seelos, C. dan Mair, J. 2005. Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to Serve The Poor. *Business Horizons*. Vol 48: 241-246.
- Seelos, C. dan Mair, J. 2009. Hope for Sustainable Development: How Social Entrepreneurs Make It Happen. *An Introduction to Social Entrepreneurship: Voices, Preconditions, Contexts*. Rafael Ziegler (Editor). Edward Elgar Publishing, Inc: Massachusetts, United States, hal 228-246.
- Sicular, T., Ximing, Y., Gustafsson, B., dan Shi, L., 2007. The Urban-Rural Income Gap and Inequality in China. *Review of Income and Wealth*. Vol 53: 93-126.

- Situmorang, D.B.M. dan Mirzanti, I.R.. 2012. Social Entrepreneurship to Develop Ecotourism. *Procedia Economics and Finance*, Vol 4: 398-405.
- Sodhia, M.S. dan Tang, C.S. 2011. Social Enterprises as Supply-Chain Enablers for The Poor. *Socio-Economic Planning Sciences*. Vol 45: 146-153.
- Tanudjaja, B.B. 2006. Perkembangan Corporate Social Responsibility di Indonesia. *Nirmana*, Vol .8 (2): 92-98.
- Tempo. 2003. *Kekurangan Dana LSM Narkoba Bertumbuhan*. <http://www.tempo.co/read/news/2003/12/18/05536269/Kekurangan-Dana-LSM-Narkoba-Bertumbuhan>
- Tempo. 2013. *Enam Masalah Ini Buat UU Ormas Ditolak*. <http://www.tempo.co/read/news/2013/02/15/078461643/Enam-Masalah-Ini-Buat-RUU-Ormas-Ditolak>
- Tempo. 2014. *UU Ormas Dinilai Berisiko Singkirkan LSM Kritis*. <http://www.tempo.co/read/news/2014/02/11/078553194/UU-Ormas-Dinilai-Berisiko-Singkirkan-LSM-Kritis>
- The New Age. 2012. *NGOs In Crisis Over Lack Of Funding and Staff Losses*. [http://www.thenewage.co.za/57820-1016-53-NGOs in crisis over lack of funding and staff losses](http://www.thenewage.co.za/57820-1016-53-NGOs-in-crisis-over-lack-of-funding-and-staff-losses)
- UCA News. 2011. *Klinik TBC Ditutup, Penderita Bingung*. <http://indonesia.ucanews.com/2011/03/29/klinik-tbc-ditutup-penderita-bingung/>
- Volkman, et.al. 2012. Background, Characteristics and Context of Social Entrepreneurship. *Social Entrepreneurship and Social Business: An Introduction and Discussion with Case Studies*. Springer Gabler: Wiesbaden, Germany.
- Wilkinson, R.G. dan Pickett, K.E. (2006). Income Inequality and Population Health: A Review and Explanation of The Evidence. *Social Science and Medicine*. Vol 62: 1768–1784.
- Yin, R.K. 2003. *Case Study Research: Design and Studies*. Sage Publication: California, United States.
- Yin, R.K. 2011. *Qualitative Research From Start to Finish*. The Guilford Press: New York, United States.
- Yip, W. 2010. Disparities in Health Care and Health Status: The Rural-Urban Gap and Beyond. Dalam *One Country, Two Societies: Rural–Urban Inequality in Contemporary China*. M.K. Whyte (Editor). Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts, United States, hal 147-165.
- Young, D.R. 1986. Entrepreneurship and The Behavior of Nonprofit Organizations: Elements of A Theory. Dalam *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*. S. Rose-Ackerman (Editor). Oxford University Press: New York, United States, hal. 161-184.

- Yunus, M. and Weber, K. 2007a. *Creating a World Without Poverty: Social business and The Future of Capitalism*. Public Affairs™: New York, United States.
- Yunus, M. and Jolis, A. 2007b. *Banker To The Poor-Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. Public Affairs™: New York, United States.
- Yunus, M. and Weber, K. 2010. *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*. Public Affairs™: New York, United States.
- Wiig, A. and Kolstrad, I. 2010. Multinational Corporations and Host Country Institutions: A Case Study of CSR Activities in Angola. *International Business Review*. Vol 19. hal 178–190.
- Wijnberg, C. (2012). *Social Enterprise: The Key to Financial Sustainability of NGOs*. Retrieved Februari 28th, 2014 from gsbblogs.uct.ac.za/gsbconference/files/2012/09/Wijnberg_Social-enterprise.pdf
- Zahra, et.al. (2009). A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges. *Journal of Business Venturing*. Vol. 24. hal 519–532