

## **Model Value Chain untuk Social Entrepreneurship**

**Hani Sirine<sup>1</sup>, Elia Ardyan<sup>2</sup>, dan Barnabas Theodore Pistos Utomo Kaya<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, Indonesia

<sup>2</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta, Surakarta, Indonesia

<sup>3</sup>Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, Indonesia

\*Corresponding E-mail : hani.sirine@uksw.edu

### **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to explain the CSR activities conducted by Marimas Putera Kencana related to the development of social entrepreneurship, to describe the value chain model for corporate entrepreneurship, and the impact of social entrepreneurship development through CSR activity. An explorative study approach was undertaken in this study by conducting semi-structured interviews at the Marketing Division of Marimas Putera Kencana, the target group, and the shop owners involved in the CSR program. The results of this study show the stages of CSR activities of Marimas Putera Kencana which include planning, implementation, evaluation, and reporting and value chain model for social entrepreneurship to realize business goals without overriding social values. In addition, the impact of social entrepreneurship development through CSR activities is the enhancement of environmental capacity and capability, creating leadership in the development of corporate social entrepreneurship, creating environmental protection, organizational transformation for social improvement, refreshing and promoting CSR development, awakening a positive reputation, and organizational commitment to continuously behave ethically.*

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, Social Entrepreneurship, Value Chain*

### **ABSTRAK**

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan kegiatan CSR yang dilakukan oleh Marimas Putera Kencana terkait dengan pengembangan kewirausahaan sosial, untuk menggambarkan model rantai nilai untuk kewirausahaan perusahaan, dan dampak pengembangan kewirausahaan sosial melalui kegiatan CSR. Pendekatan studi eksploratif dilakukan dalam penelitian ini dengan melakukan wawancara semi-terstruktur di Divisi Pemasaran Marimas Putera Kencana, kelompok sasaran, dan pemilik toko yang terlibat dalam program CSR. Hasil penelitian ini menunjukkan tahapan kegiatan CSR dari Marimas Putera Kencana yang meliputi perencanaan, implementasi, evaluasi, dan pelaporan dan model rantai nilai untuk kewirausahaan sosial untuk mewujudkan tujuan bisnis tanpa mengesampingkan nilai-nilai sosial. Selain itu, dampak pengembangan kewirausahaan sosial melalui kegiatan CSR adalah peningkatan kapasitas dan kemampuan lingkungan, menciptakan kepemimpinan dalam pengembangan kewirausahaan sosial perusahaan, menciptakan perlindungan lingkungan, transformasi organisasi untuk peningkatan sosial, menyegarkan dan mempromosikan pengembangan CSR, membangkitkan positif reputasi, dan komitmen organisasi untuk terus berperilaku etis.*

**Kata kunci:** *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, Kewirausahaan Sosial, Rantai Nilai*

#### **1. Pendahuluan**

Corporate Social Responsibility (CSR) dan kewirausahaan sosial memiliki pendekatan konseptual yang berbeda, namun keduanya memiliki efek yang tak terbantahkan atas

peluang-peluang sosial (Mitra dan Borza, 2010). Ketika perusahaan mempromosikan kewirausahaan sosial, berarti perusahaan memiliki misi sosial, memberikan keterampilan untuk menjawab masalah sosial,

transparansi pekerjaan, dan melakukan inovasi sosial sehingga berdampak pada kemandirian organisasi. Nino (2015) menghasilkan temuan bahwa kewirausahaan sosial yang dihasilkan dari CSR merupakan refleksi etis perusahaan yang terkait erat dengan penciptaan nilai sosial yang berkelanjutan.

CSR tradisional melibatkan redistribusi nilai ekonomi secara klasik dengan memberikan sedikit prosentase laba bersih perusahaan kepada masyarakat, sehingga seluruh pemangku kepentingan perusahaan akan memperoleh pertumbuhan yang menghasilkan aset dan reputasi yang baik bagi perusahaan dan berdampak pada peningkatan daya saing perusahaan (Alpana, 2014). CSR strategis terintegrasi dengan proses perencanaan bisnis dan operasi inti perusahaan (Chandler & Werther, 2014) yang menciptakan situasi saling menguntungkan antara lingkungan masyarakat dan kepentingan bisnis (Kotler & Lee, 2005). Apalagi Asif, Searcy, Zutshi, & Fisscher (2013) menegaskan bahwa CSR membutuhkan komitmen yang terus menerus dalam berperilaku etis dan memberikan kontribusi bagi pengembangan ekonomi dan standar hidup angkatan kerja, keluarga, dan komunitas mereka.

Hasil penelitian Saatci & Urper (2013) menunjukkan bahwa ketika perusahaan mewujudkan tujuan sosial atau tujuan lingkungan, perusahaan berpeluang membangun keunggulan kompetitif dari nilai sosial yang dimasukkan dalam strategi perusahaan. Hal ini juga didukung oleh Branco dan Rodrigues (2006) yang melakukan penelitian tentang nilai strategis CSR dalam perusahaan menggunakan perspektif yang didasarkan pada sumber daya (*resource based perspectives*). Hasil penelitian menunjukkan perusahaan dengan tanggung jawab sosial yang baik dapat merekrut karyawan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, semangat, komitmen karyawan, sehingga meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Nelson dan Jenkins (2005) menghasilkan temuan bahwa perusahaan yang beraliansi dalam inovasi, teknologi, jaringan, dan keterampilan untuk memecahkan masalah sosial di sepanjang rantai nilai perusahaan dapat memberi keuntungan bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuan bisnis tanpa

mengesampingkan nilai-nilai yang menjadi budaya organisasi. Perusahaan dapat memperoleh pemahaman komprehensif tentang pesaing, konsumen, dan pemasok serta berkolaborasi dengan stakeholdernya untuk memperbaiki proses bisnis dan efisiensi biaya (Kluyver & Pearce II, 2012). Hal ini karena CSR untuk pengembangan masyarakat dapat diintegrasikan dengan pendekatan IMS (*Integrated Management Systems*) melalui proses bisnis perusahaan (Asif et al., 2013).

Luo & Bhattacharya (2006) menyatakan nilai bersama dari CSR dapat berdampak pada prospek pertumbuhan dan keberlanjutan keuntungan perusahaan. Keterkaitan antara perusahaan dan masyarakat dalam rantai nilai CSR diidentifikasi dalam dua bentuk hubungan yaitu hubungan di dalam dan hubungan luar dalam (Porter dan Kramer, 2006). Hasil penelitian Yaumidin (2013) menunjukkan bahwa CSR dapat secara optimal menggerakkan bisnis perusahaan melalui peningkatan kapasitas dan kapabilitas lingkungan dan perkembangan kewirausahaan sosial. CSR juga dapat berkontribusi terhadap peningkatan aset, perluasan jaringan usaha, serta pengembangan *skill* bagi pengusaha binaan (Agustina, 2012).

*Social entrepreneurship* adalah pengembangan program CSR yang menitik beratkan pada pemberdayaan masyarakat melalui serangkaian pelatihan, bimbingan, dan arahan untuk memecahkan berbagai permasalahan sosial, seperti kemiskinan, kerusakan lingkungan dan lainnya (Rahadi & Zaniat, 2014). Marimas Putera Kencana mengembangkan program CSR yang berbasis komunitas dalam konsep kepedulian masyarakat yang bernama “Tumbuh Bersama Marimas”. Marimas memprakarsai beberapa program CSR, di antaranya: “Indonesia Cerdas”, “Guyub Bareng”, “Mitra Komunitas”, “Daur Ulang Limbah Kemasan”, “Marimas Peduli”, dan lainnya dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas hidup dan perekonomian masyarakat yang berada di sekitar perusahaan.

Salah satu program CSR Marimas Putera Kencana dalam pengembangan *social enterpreneurship* adalah Daur Ulang Limbah Kemasan dan Mitra Komunitas yang telah dimulai pada tahun 2007. Program ini bergerak

dalam bidang pelestarian lingkungan dan meningkatkan ekonomi masyarakat binaannya melalui daur ulang limbah kemasan, sehingga menghasilkan produk yang memiliki nilai guna seperti tas, jas hujan, tatakan makan, rompi dan dompet. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan aktivitas CSR yang dilakukan Marimas Putera Kencana terkait pengembangan *social entrepreneurship*, menggambarkan model *value chain* untuk kewirausahaan perusahaan, serta dampak pengembangan *social entrepreneurship* melalui aktivitas CSR tersebut.

Kontribusi penelitian ini bagi Marimas Putera Kencana adalah agar dapat memiliki gambaran tentang pengembangan *social entrepreneurship* bagi mitra binaan dan dapat melakukan evaluasi atas program CSR yang dilakukan. Bagi mitra binaan di Desa Kinibalu Barat Semarang yaitu untuk mendapatkan gambaran tentang keuntungan yang diperoleh dari pengembangan *social entrepreneurship* melalui aktivitas CSR Marimas Putera Kencana dan mendorong semangat kewirausahaan dengan cara mengembangkan potensi yang dimiliki oleh kelompok masyarakat tersebut.

## 2. Telaah Pustaka

### 2.1 Value Chain

Perusahaan dapat memperoleh wawasan yang jelas mengenai aset, biaya dan elemen produk dan diferensiasi layanan melalui semua kegiatan yang menciptakan nilai, sehingga dapat membantu perusahaan mengidentifikasi sumber keunggulan kompetitifnya (Kluyver & Pearce II, 2012). Porter (1985) berpendapat, keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari kemampuan melakukan aktivitas tertentu, tetapi juga dari korelasi setiap aktivitas, karena organisasi disusun dalam sistem dan aktivitas sistematis di mana kerjasama dan arus informasi yang lancar sangat penting.

Sahay (2003) dan Swink (2006) yang mengklaim bahwa perusahaan dapat memperoleh nilai bersama dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui kemitraan kolaboratif dengan pemasok, dan mencari cara inovatif untuk menciptakan kreativitas dan memanfaatkan keahlian dari pemasok mereka. Analisis rantai nilai adalah

sistem nilai yang dibangun oleh organisasi, pemasok, saluran distribusi dan konsumen, sehingga perusahaan dapat memperoleh pemahaman komprehensif tentang pesaingnya, konsumen dan pemasoknya dan berkolaborasi dengan mereka untuk memperbaiki proses bisnis dan efisiensi biaya, yang selanjutnya dapat membantu perusahaan untuk mengetahui kondisi pemasaran yang berubah dengan cepat (Kluyver & Pearce II, 2012).

### 2.2. Social Entrepreneurship

*Social entrepreneurship* merupakan turunan dari kewirausahaan. Gabungan dari dua kata, *social* yang artinya kemasyarakatan dan *entrepreneurship* artinya kewirausahaan. *Social entrepreneurship* dapat diartikan seseorang atau kelompok yang memahami tentang permasalahan sosial yang terjadi di sekitarnya dan menggunakan keahliannya dalam *entrepreneurship* dalam memecahkan atau menanggulangi masalah sosial yang terjadi guna melakukan perubahan sosial (Austin, et al., 2006).

Banyak pihak mencoba mendefinisikan *social entrepreneurship*, kemudian menjadi terminologi yang pernah dipakai oleh pakar ekonomi dari Perancis, Jean-Baptiste di awal abad 19, yang mendefinisikan *entrepreneurship* "As a person who creates value by shifting economic resource out of an area of low and into an area of higher productivity and grater yield (Drucker, 1993).

Istilah *social entrepreneurship* pertama kali dipergunakan dalam literatur *social charge* 1960-1970 an oleh Robet Owen sebagai pendiri koperasi. *Social entrepreneurship* berbeda dengan kegiatan organisasi sektor nirlaba, seperti kegiatan amal dan pengumpulan dana. Hasil kerja *social entrepreneurship* bukan diukur dari besaran laba yang dihasilkan atau tingkat pengembalian investasi melainkan dalam mengatasi kesenjangan sosial dan dapat mengatasi problema yang terjadi di masyarakat.

Pada awalnya, *social entrepreneurship* mempunyai inti pemberdayaan dalam bidang kemasyarakatan yang bersifat *voluntary/charity* (kedermawanan dan sukarela). Beberapa penulis mendefinisikan

kewirausahaan sosial berfokus pada tindakan yang timbul dari organisasi dan manajemen. Menurut Austin, et al (2006) berpendapat bahwa kewirausahaan sosial adalah istilah yang terkait dengan kepemimpinan dalam pencarian untuk menentukan lingkup bisnis. Kewirausahaan sosial menekankan kemampuan untuk menyambungkan antara pengusaha sosial dan nilai-nilai sosial (Dees & Anderson, 2003). Kewirausahaan sosial proses melibatkan beratnya perilaku sosial dan ekonomi yang mengarah ke nilai sosial dan ekonomi.

Kewirausahaan sosial dapat membantu pengusaha dalam mengembangkan dan melaksanakan inisiatif mereka. Kewirausahaan sosial adalah proses melibatkan penggunaan sumber daya secara inovatif guna mengejar peluang untuk mengkatalisasi perubahan sosial atau kebutuhan sosial (atau keduanya) dengan tujuan mendasar yaitu untuk mempercepat perusahaan/ organisasi bertransformasi menjadi lebih kuat untuk perbaikan sosial (Mair dan Marti, 2006).

### 2.3. Model Value Chain untuk Social Entrepreneurship

Bagi CSR, rantai nilai dapat dilihat sebagai alat bagi organisasi untuk secara sistematis mengidentifikasi dampak sosial. Porter dan Kramer (2006) menekankan keterkaitan antara korporasi dan masyarakat dalam rantai nilai CSR dan mengidentifikasi dua bentuk hubungan di dalam dan hubungan luar-dalam. Ketika melihat ke dalam, penting untuk memanfaatkan rantai nilai dalam aktivitas CSR sebagai kerangka kerja untuk mengetahui konsekuensi sosial positif dan negatif dari aktivitas perusahaan, menciptakan inventarisasi masalah dan peluang yang perlu

diselidiki dan ditangani. Di sisi lain, keterkaitan di luar menunjukkan bahwa ada juga pengaruh sosial terhadap rantai nilai internal perusahaan.

Menurut Austin & Reficco (2009), *social entrepreneurship* merupakan bagian dari CSR, sebuah proses untuk menyegarkan dan memajukan pengembangan CSR. Jadi dapat disimpulkan kewirausahaan sosial adalah proses yang dapat membuat nilai sosial dengan menggabungkan sumber daya dalam cara baru, dan kombinasi antara sumber daya dan pemanfaatan peluang untuk menciptakan nilai dan merangsang perubahan sosial yang lebih baik.

Grayson dan Hodges (2004) menunjukkan bahwa perusahaan harus melihat masalah sosial sebagai peluang dan mengembangkan model bisnis untuk mendapatkan keuntungan dari masyarakat. Di sini, orang miskin diperlakukan sebagai konsumen perusahaan dan / atau produsernya (Boyle dan Boguslaw, 2007; Prahalad, 2009). Perusahaan-perusahaan komersial harus melayani masyarakat yang berada di sekitar mereka, serta dapat menerima manfaat langsung dari operasi mereka. Freeman (1984) menyatakan bahwa organisasi komersial harus melayani manusia dengan berkontribusi terhadap keadilan ekonomi untuk semua. Dengan menerapkan strategi CSR, perusahaan secara signifikan dapat meningkatkan profitabilitas jangka panjang mereka dan menawarkan manfaat bagi individu dan masyarakat (Kanji dan Chopra, 2010). Berdasarkan definisi *social entrepreneurship* di atas dapat dirangkum ciri-ciri *social entrepreneurship* yang terdapat pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1. Ciri-ciri Social Entrepreneurship**

Ciri-ciri Social Entrepreneurship	Sumber
Memiliki keterampilan kewirausahaan untuk memecahkan masalah sosial	Raharjo (2011)
Memiliki kepemimpinan dalam pengembangan kewirausahaan perusahaan yang bernilai sosial	Austin, et al (2006) Dees & Anderson (2003)
Memiliki kemampuan memanfaatkan peluang dengan mengelola sumber daya yang ada menggunakan cara yang baru	Austin & Reficco (2009)
Adanya transformasi organisasi dalam usaha perbaikan sosial	Mair dan Marti (2006)

Adanya model bisnis yang baru untuk mendapatkan keuntungan dari masyarakat	Grayson dan Hodges (2004)
--	---------------------------

Strategi CSR yang efektif meminta pemahaman tentang dimensi sosial dan konteks persaingan perusahaan, yang mempengaruhi kemampuan untuk meningkatkan produktivitas dan menerapkan strategi. Oleh karena itu, ketika mengintegrasikan kedua praktik ini ke dalam analisis rantai nilai dan mengatasi hambatan sosial terhadap daya saing, CSR dapat memiliki dampak yang lebih besar untuk bisnis. Selain itu, Porter dan Kramer (2006) dan Bhattacharya dan Lou (2006) juga mendukung pandangan bahwa kemampuan korporat yang lebih baik di dalam perusahaan - seperti kualitas produk dan inovasi dapat menghasilkan lebih banyak nilai pasar dari luar dalam inisiatif strategi.

### 3. Metode

Pendekatan studi eksploratif dilakukan dalam penelitian ini. Studi eksplorasi bertujuan untuk mengembangkan pemahaman atas topik yang diminati yang dalam hal ini adalah CSR dan kewirausahaan sosial. Desain ini juga berguna ketika tidak yakin tentang sifat masalah (Saunders, Lewis and Thornhill, 2012). Analisis naratif digunakan untuk menangkap sifat subjek dalam perusahaan tertentu (Easterby-Smith et al., 2015), dalam hal ini untuk memperoleh gambaran program dan proses CSR yang dilakukan oleh Marimas Putera Kencana terhadap masyarakat binaan sebagai mitra kerja perusahaan sehingga dapat mengembangkan kewirausahaan sosial di tempat itu.

Wawancara semi-terstruktur memungkinkan para peneliti untuk mengajukan pertanyaan dengan cara yang lebih fleksibel dan tidak menghalangi percakapan yang sedang berlangsung sehingga memperoleh lebih banyak data yang dapat digunakan (Easterby-Smith et al., 2015). Saat menggunakan wawancara semi-terstruktur, lebih banyak topik dapat dikembangkan

selama wawancara yang dapat bermanfaat untuk penelitian lebih lanjut dalam CSR. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan Bagian Marketing Marimas Putera Kencana, yaitu Bapak Adi Prakosa dan Bapak Lantik Waspodo yang menangani CSR kepada Masyarakat Binaan di Desa Kinibalu Barat, Semarang Timur. Wawancara juga dilakukan dengan Ibu Ismi dan Ibu Agus sebagai perwakilan dari kelompok binaan dalam pengolahan limbah kemasan dan pemilik warung-warung binaan.

### 4. Hasil dan Diskusi

Marimas Putera Kencana dalam menjalankan usahanya juga memperhatikan lingkungan sekitarnya, sehingga selain profit, perusahaan menggiatkan pemberdayaan masyarakat melalui aktivitas CSR dengan pengembangan *social entrepreneurship*. Khususnya untuk Program Daur Ulang Limbah Kemasan dan Mitra Komunitas, perusahaan memiliki tahapan-tahapan pelaksanaan, model *value chain*, dan dampak *social entrepreneurship* melalui program CSR.

#### 4.1. Aktivitas CSR Marimas Putera Kencana pada Program Daur Ulang Limbah Kemasan dan Mitra Komunitas

Aktivitas CSR Marimas melalui Program Daur Ulang Limbah Kemasan dan Mitra Komunitas dilakukan dengan beberapa tahapan yaitu perencanaan, implementasi, evaluasi, dan pelaporan. Limbah kemasan dari warung-warung binaan disetorkan ke perusahaan. Kemudian oleh pihak perusahaan dipilah berdasarkan kemasan yang masih layak pakai dan tidak layak pakai. Kemasan yang layak pakai dikumpulkan tersendiri dan oleh perusahaan disetorkan ke mitra binaan di Desa Kinibalu Barat, Semarang Timur. Adapun detail tahapannya seperti Tabel 2 berikut ini:

**Tabel 2**  
**Aktivitas CSR Marimas pada Program Daur Ulang Limbah Kemasan dan Mitra Komunitas**

No	Nama kegiatan	Aktivitas CSR Marimas
1	Tahapan Perencanaan	Perusahaan menjadwalkan: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limbah kemasan dari warung mana saja yang akan diambil tiap periodenya.</li> <li>2. Edukasi pengumpulan limbah kemasan dalam hal pemotongan dan kebersihan kemasan kepada warung binaan.</li> <li>3. Distribusi limbah kemasan ke Desa Kinibalu Barat, Semarang Timur.</li> <li>4. Produk apa yang dipertukarkan dengan limbah kemasan untuk diberikan kepada warung binaan.</li> <li>5. Pelatihan daur ulang limbah kemasan menjadi produk bernilai tambah kepada mitra binaan di Desa Kinibalu Barat, Semarang Timur.</li> </ol>
2	Tahapan Implementasi	Perusahaan melakukan: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendataan warung dan outlet yang akan diedukasi tentang <i>customer service excellent</i> dan pemanfaatan limbah kemasan melalui tim marketingnya.</li> <li>2. Pendataan kelompok binaan di Desa Kinibalu Barat, Semarang tentang sumber daya apa saja yang berpotensi untuk peningkatan kreativitas dan produktivitas.</li> <li>3. Penelusuran ke warung &amp; outlet untuk menginformasikan adanya pelatihan dan penukaran limbah kemasan dengan produk bernilai guna.</li> <li>4. Penugasan kepada tim marketingnya tentang pelatihan apa saja yang diperlukan bagi warung dan outlet binaan.</li> <li>5. Pelatihan <i>customer service excellent</i> pada warung dan outlet binaannya.</li> <li>6. Penukaran limbah kemasan dengan produk bernilai guna bagi warung dan outlet binaannya.</li> <li>7. Kontak dengan tim kreatif untuk melakukan pelatihan daur ulang limbah kemasan ke kelompok binaan di Desa Kinibalu Barat Semarang.</li> <li>8. Pelatihan daur ulang limbah kemasan bagi kelompok binaan di Desa Kinibalu Barat, Semarang.</li> <li>9. Penerimaan hasil daur ulang limbah kemasan berupa produk dan men-display di gerai perusahaan.</li> <li>10. Pendampingan dalam hal penjualan produk hasil daur ulang limbah kemasan kepada pembeli individu atau kelompok.</li> </ol>
3	Tahapan Evaluasi	Perusahaan melakukan: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluasi terhadap program pembinaan kepada warung atau outlet di area Semarang melalui tim marketingnya.</li> <li>2. Evaluasi terhadap program pelatihan daur ulang limbah kemasan pada kelompok binaan di Desa Kinibalu Barat, Semarang melalui tim marketingnya.</li> <li>3. Evaluasi terhadap tim kreatif program pembinaan daur ulang limbah kemasan di Desa Kinibalu Barat, Semarang.</li> </ol>
4	Pelaporan	Perusahaan melakukan: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentasi atas perencanaan dan evaluasi dari program pembinaan untuk warung dan outlet serta program pelatihan bagi kelompok binaan di Desa Kinibalu Barat, Semarang.</li> <li>2. Dokumentasi atas langkah-langkah strategis yang diperlukan bagi pengembangan social entrepreneurship bagi kelompok binaan di Desa Kinibalu Barat, Semarang.</li> </ol>

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Marimas Putera Kencana melakukan kerjasama dengan warung-warung di seluruh Indonesia. Warung dan outlet di Semarang yang diajak kerjasama Marimas sekitar 2000 warung. Perusahaan menyuplai warung dan outlet dengan produk-produk marimas, kemudian pihak warung menukarkan limbah kemasan kepada Marimas untuk ditukar dengan alat-alat yang mereka butuhkan dalam berbisnis. Istilah yang dipakai 'tukar bungkus kosong'. Contoh: 1000 sachet kosong bisa ditukar dengan kipas angin, kompor, dispenser, dan blender sesuai dengan kebutuhan tiap warungnya. Setiap 3 – 6 bulan sekali akan ditinjau barang pemberian dalam program 'tukar bungkus kosong' sehingga tidak monoton.

Melalui sales perusahaan, limbah kemasan dari warung dikumpulkan di Depo/ Stock Marimas. Kemudian perusahaan menunjuk tim kreatif untuk memberikan pelatihan daur ulang limbah kemasan marimas. Hal ini sudah berlangsung sejak tahun 2007. Limbah kemasan Marimas yang diterima dari warung-warung tersebut disalurkan secara gratis kepada tim kreatif perusahaan untuk kegiatan pelatihan pada kelompok binaan. Tim kreatif tersebut adalah Ibu Ismi dan Ibu Ika.

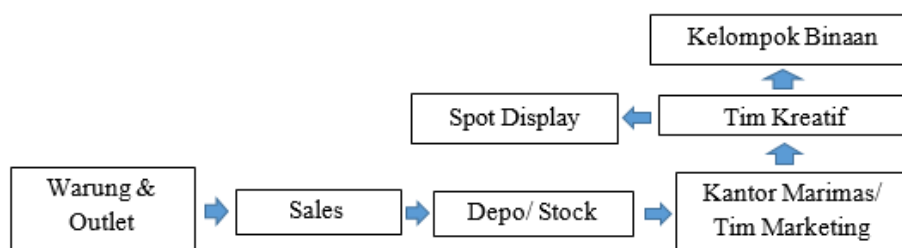
Ibu Ismi memiliki keahlian dalam mendaur ulang limbah kemasan sehingga menjadi produk yang memiliki nilai guna. Ada sekitar 25 jenis produk yang dikembangkan dari bungkus kosong marimas. Adapun produk tersebut di antaranya: tas, dompet, binder, gantungan kunci, tong sampah, taplak meja,

tikar, dan lain-lain. Ibu Ika kerap mengkombinasi bungkus kosong marimas dengan tanaman hidroponik dan kardus. Ibu Ismi tidak hanya melatih kelompok binaan di Desa Kinibalu Barat namun juga melatih kelompok binaan di Desa Jomblang, Jatibarang, Tapak Tugu, dan desa-desa lainnya.

#### 4.2. Model Value Chain untuk Social Entrepreneurship

Sebagian besar masyarakat yang berada di Desa Kinibalu Barat Semarang berprofesi sebagai karyawan. Sebagian lain memiliki usaha kelontong. Apabila dagangan sepi, mereka tidak memiliki aktivitas lain untuk menopang kebutuhan keluarga. Marimas melihat hal ini sebagai masalah sosial. Dampak dari hal ini adalah perekonomian keluarga menjadi labil dan adanya efek domino pada penurunan kesehatan dan pendidikan masyarakat. Marimas menunjuk tim kreatif perusahaan yaitu Ibu Ismi, Ibu Ika, dan tim marketing untuk mengupayakan suatu program bagi pemberdayaan masyarakat yaitu program daur ulang limbah kemasan dan mitra komunitas.

Untuk *monitoring* program tersebut, tim marketing Marimas melakukan perencanaan dan evaluasi, sehingga kekurangan program tersebut dapat disempurnakan. Model *value chain* program daur ulang limbah kemasan untuk Desa Kinibalu Barat Semarang terdapat pada Gambar 1 berikut ini:



**Gambar 1. Value Chain Program Daur Ulang Limbah Kemasan**

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Marimas Putera Kencana mengajak kelompok binaan untuk mengikuti pameran-pameran produk UKM melalui seminar atau

workshop kewirausahaan baik yang digagas pemerintah maupun swasta. Produk-produk hasil karya kelompok binaan dibeli Marimas

Putera Kencana untuk dipamerkan di *Spot Display* Marimas sebagai ajang promosi (*branding*) ataupun untuk dijual. Selain menjual produk-produk di *Spot Display* Marimas dan pameran-pameran produk hasil karya UKM, kelompok binaan juga bekerjasama dengan BLH, Departemen Perdagangan, Pemerintah Daerah (Walikota) untuk pemasaran produk-produknya.

CSR Marimas telah memecahkan masalah sosial di sepanjang rantai nilai perusahaan serta berkolaborasi dengan para stakeholdernya (pemerintah, masyarakat, karyawan, dan industri) sehingga memunculkan model *value chain* untuk *social entrepreneurship*. Bentuk hubungan CSR diidentifikasi jadi dua, yaitu hubungan di dalam dan hubungan luar dalam, di mana hubungan di dalam yaitu hubungan sales dengan Depo/ Stock Marimas dan hubungan luar dalam yaitu hubungan antara perusahaan (diwakili sales dan tim marketing) dengan warung, tim kreatif, dan kelompok binaan.

Program CSR Marimas Putera Kencana tidak dapat berjalan dengan baik apabila tidak ada komitmen manajemen perusahaan. Hal ini menguatkan pendapat dari Austin, et al (2006) dan Dees & Anderson (2003) yang menyatakan bahwa faktor kepemimpinan memiliki peran penting dalam pengembangan kewirausahaan perusahaan yang bernilai sosial. Bahkan saat ini perusahaan telah merancang program CSR yaitu GMG (*Go Milky Go*) *Café*. Perusahaan menawarkan bisnis usaha jenis *café* kepada internal perusahaan (lebih dari 100 karyawan) dan eksternal perusahaan (publik: 200-300 orang). Fasilitas yang diberikan untuk bisnis *café* ini adalah: 1 booth, 4 kartoon produk, kaos, blender, cup. Fasilitas tersebut jika dinilai seharga Rp. 4 juta. Namun untuk karyawan Marimas mendapat harga Rp. 1 juta, sedangkan untuk eksternal perusahaan (publik) seharga Rp. 1,5 juta. Dengan adanya bisnis sosial ini diharapkan perusahaan bisa bersinergi dengan lingkungannya, sesuai dengan slogan perusahaan yaitu 'Tumbuh Bersama Marimas'.

Marimas menggunakan cara-cara baru untuk memecahkan masalah sosial di lingkungannya baik dengan pelatihan daur ulang limbah kemasan ataupun GMG *Café*.

Hal ini sesuai dengan pendapat Austin & Reficco (2009) bahwa ciri kewirausahaan sosial adalah perusahaan mampu memanfaatkan peluang dengan mengelola sumber daya yang ada menggunakan cara-cara yang baru. Marimas sedang merancang kerjasama dengan Bank Sampah Lestari di daerah Tembalang. Nilai lebih dari Bank Sampah Lestari adalah setiap kegiatan yang dilakukan di-*publish* di sosial media. Ada daftar menu sampah, misalnya menu kertas, besi, atau kardus. Sampah-sampah tersebut ditimbang dan diberi harga, kemudian dibuatkan tabungan. Bank Sampah Lestari telah bekerjasama dengan SMA 1 Ungaran dengan cara mewajibkan para murid setiap 2 minggu sekali (hari Jumat) membawa sampah ke sekolah. Marimas akan mengikuti model seperti itu bekerjasama dengan murid SD dengan memfasilitasi tas untuk membawa sampahnya. Hal ini juga menjadi *branding* bagi perusahaan.

Mair dan Marti (2006) berpendapat kewirausahaan sosial mewujudkan adanya transformasi organisasi dalam usaha perbaikan sosial. Marimas Putera Kencana telah bertransformasi menjadi penjamin kelangsungan usaha warung/ outlet binaannya. Marimas bekerjasama dengan Bank BRI untuk menanggung bunga pinjaman warung/ outlet binaannya tersebut. Program ini dinamakan Marimas sebagai 'Program Warung Cantik'. Harapannya adalah warung/ outlet binaan ini dapat berkembang usahanya dan mampu meningkatkan kesejahteraan pemilik ataupun karyawannya.

Selain mengembangkan program daur ulang limbah, Marimas juga sedang merancang pengembangan Desa Wisata dengan nama Kampung Pelangi, Kampung Batik, dan Kampung Jamu, di mana Kampung Pelangi ada di daerah Randusari, Kampung Batik di daerah Mbubaan, Kampung Jamu di daerah Mijen, dan Desa Wisata Kandri di daerah Gunung Pati. Desa wisata ini akan dirancang bentuk atau model bisnisnya bekerjasama dengan penjual-penjual, pembina, atau aparat desa di daerah tersebut.. Hal ini berarti Marimas mengembangkan model bisnis baru untuk mendapatkan keuntungan dari masyarakat, yang mana



sejalan dengan pendapat Grayson & Hodges (2004).

### 4.3. Dampak Pengembangan Kewirausahaan Sosial Melalui Aktivitas CSR

Hasil kerajinan dari limbah kemasan Marimas memberi keuntungan ekonomi (*strengthening economies*) bagi masyarakat. Ibu-ibu rumah tangga dapat membantu suaminya dalam meningkatkan ekonomi keluarga. Uang hasil penjualan produk kerajinan tersebut digunakan untuk membiayai sekolah anak-anak mereka, serta sebagian disisihkan untuk kegiatan bersama anggota kelompok yang lain, seperti untuk rekreasi, arisan, dan acara tutup tahun. Hal ini sesuai dengan pendapat Yaumidin (2013) bahwa CSR dapat menggerakkan bisnis perusahaan melalui peningkatan kapasitas dan kapabilitas lingkungan dan pengembangan *social entrepreneurship*.

Upaya *social entrepreneurship* melalui CSR Marimas diharapkan dapat merangsang kesadaran kelompok binaan ini untuk meningkatkan jiwa kewirausahaan, keterampilan kewirausahaan, dan kemampuan kewirausahaan yang memiliki nilai-nilai sosial. Kelompok binaan memiliki *mindset* untuk berwirausaha dengan sumber daya yang dimiliki, sehingga menghasilkan sikap yang baik ketika mereka menjalankan *social entrepreneurship*. Hal ini sesuai dengan pendapat Dees & Anderson (2003) yaitu *social entrepreneurship* menciptakan kepemimpinan dalam pengembangan kewirausahaan perusahaan yang bernilai sosial sehingga perusahaan dapat mengatur tata kelola usaha dengan baik (*encouraging good governance*).

Limbah kemasan untuk program daur ulang ini diperoleh dari program ‘penukaran bungkus kosong’ Marimas bagi warung dan outlet binaannya di area Semarang. Perusahaan mengganti bungkus kosong Marimas dengan kompor, dispenser, dan blender sesuai dengan kebutuhan tiap warung/ outlet-nya. Hal ini sesuai dengan pendapat Grayson dan Hodges (2004) yang menyatakan bahwa model bisnis baru dari munculnya *social entrepreneurship* dapat memberikan keuntungan bagi masyarakat berupa perlindungan lingkungan (*protecting the environment*).

Marimas melalui tim kreatif yang ditunjuk perusahaan memberikan fasilitas produksi untuk membuat kerajinan dari limbah kemasan. Perusahaan meminta Ibu Ismi sebagai tim kreatifnya untuk memberikan pelatihan, di mana hasil karya kelompok binaan diikuti dalam seminar dan pameran yang diadakan pemerintah maupun swasta. Marimas Putera Kencana terus berusaha menyelamatkan lingkungan dengan cara mengembangkan industri kreatif. Hal ini sesuai dengan pendapat Mair dan Marti (2006) yang menyatakan salah satu ciri kewirausahaan sosial adalah adanya transformasi organisasi dalam usaha perbaikan sosial (*assessing social cohesion*).

Marimas melalui tim marketingnya selalu melakukan monitoring untuk mengevaluasi apakah program pelatihan tersebut mengalami hambatan atau tidak. Perusahaan juga menerima ataupun memberikan masukan tentang manajemen organisasi bagi kelompok binaan agar tercipta kontinuitas dan konsistensi program CSR perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Austin & Reficco (2009) bahwa *social entrepreneurship* adalah sebuah proses untuk menyegarkan dan memajukan pengembangan CSR.

Dalam usahanya untuk menyelamatkan lingkungan hidup, Marimas bekerjasama dengan Komunitas Alam Pesona Lestari (APL) Jomblang. Komunitas ini juga memanfaatkan daur ulang limbah kemasan Marimas untuk membuat produk-produk kerajinan. Selain itu Marimas juga bekerjasama dengan Dinas Pendidikan Kota Semarang untuk mensosialisasikan pelatihan daur ulang kemasan menjadi produk yang bernilai ekonomi. Hal ini sesuai dengan pendapat Austin, et al (2006) bahwa kewirausahaan sosial itu terkait dengan pola kepemimpinan untuk mendapatkan lingkup bisnis yang sinergi dengan lingkungan perusahaan. Dampak berikutnya adalah terbangunnya reputasi yang positif dari perusahaan dan mitra binaan perusahaan.

Marimas Putera Kencana telah mempraktikkan konsep CSR secara utuh dan terpadu. Hal ini menunjukkan komitmen organisasi untuk menjalankan ISO 26000 yaitu terkait dengan tanggung jawab sosial

perusahaan bagi lingkungannya sehingga tercipta *win-win solution* yang bertujuan untuk keuntungan bersama. Hal ini sesuai dengan pendapat Kozubek (2015) bahwa CSR membutuhkan komitmen yang terus menerus dalam berperilaku etis dan memberikan kontribusi dan standar hidup bagi angkatan kerja, rumah tangga, dan komunitas perusahaan.

## 5. Penutup

Aktivitas CSR PT. Marimas Putera Kencana pada Program Daur Ulang Limbah Kemasan dan Mitra Komunitas meliputi perencanaan, implementasi, evaluasi, dan pelaporan yang ditujukan baik untuk warung binaan ataupun kelompok binaan di Desa Kinibalu Barat Semarang. Keterbaharuan penelitian ini adalah model *value chain* bagi *social entrepreneurship* sehingga memberi keuntungan perusahaan untuk mewujudkan tujuan bisnis tanpa mengesampingkan nilai-nilai yang menjadi budaya organisasi. Dampak pengembangan *social entrepreneurship* melalui aktivitas CSR adalah peningkatan kapasitas dan kapabilitas lingkungan, menciptakan kepemimpinan dalam pengembangan kewirausahaan perusahaan yang bernilai sosial, menciptakan perlindungan lingkungan, adanya transformasi organisasi untuk perbaikan sosial, menyegarkan dan memajukan pengembangan CSR, terbangunnya reputasi yang positif, dan komitmen organisasi untuk terus menerus berperilaku etis.

Keterbatasan penelitian ini adalah kesulitan peneliti untuk memperoleh data keuangan baik dari perusahaan sebagai pelaku CSR maupun mitra binaan untuk mengukur sejauh mana keuntungan finansial yang diperoleh dari pengembangan *social entrepreneurship*. Usulan bagi penelitian yang akan datang adalah perlu adanya perbandingan aktivitas CSR dari berbagai sektor dan daerah dalam usaha pengembangan *social entrepreneurship* menggunakan analisis lintas kasus sehingga mendapatkan model *value chain* untuk *social entrepreneurship* yang lebih komprehensif.

## Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bagian Marketing Marimas Putera Kencana, yaitu Bapak Adi Prakosa dan Bapak Lantik Waspodo yang menangani CSR kepada Masyarakat Binaan di Desa Kinibalu Barat, Semarang Timur. Selain itu, penulis juga berterima kasih kepada Ibu Ismi dan Ibu Agus sebagai perwakilan dari kelompok binaan dalam pengolahan limbah kemasan dan pemilik warung-warung binaan Marimas Putera Kencana.

## Daftar Pustaka

- [1] Agustina, N. (2012). Peran Corporate Social Responsibility (CSR) PT. Pertamina Hulu Energy WMO dalam Pengembangan Masyarakat Di Kecamatan Gresik. *Jurnal Akuntansi Unesa*, 1(1).
- [2] Alpana. (2014). Traditional CSR Vs Creating Shared Value: A Process of Stakeholder Engagement. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 3(4), 61-67.
- [3] Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production* 56.
- [4] Austin, J., Leonard, H., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. (2006). *Corporate Social Entrepreneurship: The New Frontier*. In *The Accountable Corporation*. Volume 3: Corporate Social Responsibility, edited by M. Epstein and K. Hanson. Westport, CT: Praeger.
- [5] Austin, J. & Reficco, E. (2009). *Corporate Social Entrepreneurship. Working Paper 09-101 Harvard Business School* 3.
- [6] Bhattacharya, C. B. & Luo, X. (2006). Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- [7] Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics* 69, 111-132.

- [8] Chandler, D. & Werther, W. B. (2014). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation*. United States of America: Sage Publications, Inc.
- [9] Dees, J. G. & Anderson, B. B. (2003). *For Profit Social Ventures, in Social Entrepreneurship*, edited by Marilyn L. Kourilsky and William B. Walstad. Senate Hall Academic Publishing.
- [10] Drucker, P. F. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper Business: New York.
- [11] Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research* 5th ed., London: SAGE Publications Ltd.
- [12] Grayson, D. & Hodges, A. (2004). *Corporate Social Opportunity: Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited.
- [13] Kluyver, C. A. & Pearce II, J. A. (2012). *Strategy: A View From The Top*. 4<sup>th</sup> edition. Prentice Hall.
- [14] Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [15] Kozubek, R. (2015). The Link Between Innovation And CSR: Short Look On A Bi Directional System Of Innovation-Driven CSR And CSR-Driven Innovation. *Faculty of Organization and Management, Silesian University of Technology*.
- [16] Mair, J. & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- [17] Mitra, C. & Borza, A. (2010). The Role of Corporate Social Responsibility in Social Entrepreneurship. *Management & Marketing Challenges for Knowledge Society*, 5(2), 63-76.
- [18] Nelson, J. & Jenkins, B. (2005). Investing in Social Innovation: Harnessing The Potential for Partnership Between Corporations and Social Entrepreneurs. *The World Economic Forum, The International Business Leaders Forum, and The CSR Initiative, Kennedy School of Government, Harvard*, 1-25.
- [19] Nino, A. C. S. (2015). Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility: Differences and Points in Common. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(2), 85-93.
- [20] Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 1-13.
- [21] Rahadi, D. R. & Zaniat. (2014). *Implementasi Konsep Kewirausahaan Sosial sebagai Model Pembelajaran di Perguruan Tinggi*. Universitas Bina Darma, Palembang.
- [22] Saatci, E. Y. & Urper, C. (2013). Corporate Social Responsibility versus Social Business. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(1), 62-65.
- [23] Sahay B.S., (2003). Supply chain collaboration: the key to value creation. *Work Study*, 52(2), 76–83.
- [24] Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* 6th ed., Essex: Pearson education limited.
- [25] Swink, M. (2006). Building collaborative innovation capability. *Research Technology Management*, 49(2), 37–47.
- [26] Yaumidin, U. K. (2013). Kewirausahaan Sosial dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Tantangan Sinergi Multi Sektor dan Multi Dimensi. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 21(1), 103-123.