

**A SERVICE ECOSYSTEM PERSPECTIVE ON VALUE CO-CREATION
IN SOCIAL ENTERPRISE SUSTAINABILITY: THE CASE OF SOCIAL
ENTERPRISE IN INDONESIA**

THESIS

**In partial fulfilment of the requirements
for the Degree of Master of Science in Management
from Institut Teknologi Bandung**

**By
ADINDA FARHANA
Student ID: 29019025
(Master Program of Science in Management)**



INSTITUT TEKNOLOGI BANDUNG

ABSTRACT

A SERVICE ECOSYSTEM PERSPECTIVE ON VALUE CO-CREATION IN SOCIAL ENTERPRISE SUSTAINABILITY: THE CASE OF SOCIAL ENTERPRISE IN INDONESIA

By
Adinda Farhana
Student ID: 29019025
(Master Program of Science in Management)

Due to Social Enterprises (SEs) ability to create many jobs, enhance life's prosperity of beneficiaries, tackle social problem and many more, its existence has been confirmed to have both social and economy impact for the country. SEs often emerges as an actor who tackle social problem that government failed to address. Especially in Indonesia, where it is challenging to reach disadvantages people across the archipelago. Despite the crucial presence of SEs, it often encountered many challenges that hamper the way towards sustainability. In response to this, collaboration between actors in SEs ecosystem considered as a vital factor to guide SEs towards its sustainability. Hence, this study aims to seek the role of value co-creation concepts as an accelerator towards social enterprise sustainability and the influence of institutional arrangements to value co-creation from the perspective of service ecosystem. Qualitative multiple case study methodology was conducted to interpret the data. Seven social enterprises from three different sector namely agriculture & fisheries, creative industry, and education was selected to answer the phenomenon under study. Secondary data collection obtained from academic papers, article, videos, and SEs report was conducted to enrich the study findings.

This study proposed conceptual framework based on the framework developed by previous researchers that is already align with the context of SEs. The findings recognized internal (founder and staff) and external (customers, government, beneficiaries, community, and incubator) stakeholders involved in value co-creation process of SEs understudy. To generate successful outcome of value co-creation, each actors integrating resources which consists of operant and operand resources. Confirmed previous literature, SEs understudy mentioned the vitality of value co-creation in SEs sustainability. This study also recognized the role of institutional arrangements (formal and informal) can both hinder and/or support value co-creation practice in SEs. Further, this study provides theoretical and managerial implications that can be considered by all stakeholders in SEs ecosystem.

Keywords: Sustainability, Social Enterprises, Service Ecosystem, Value Co-Creation

ABSTRAK

PERSPEKTIF EKOSISTEM LAYANAN TERHADAP VALUE CO-CREATION DI KEBERLANJUTAN USAHA SOSIAL: STUDY KASUS DI USAHA SOSIAL INDONESIA

Oleh
Adinda Farhana
29019025
(Program Studi Magister Sains Manajemen)

Keberadaan usaha sosial telah disetujui memiliki pengaruh sosial maupun ekonomi berkat kemampuan usaha sosial dalam menciptakan lapangan pekerjaan, meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat, menyelesaikan masalah sosial, dan masih banyak lagi. Usaha sosial lahir sebagai badan yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah sosial yang tidak dapat diselesaikan oleh pemerintah. Terutama di Indonesia, negara yang memiliki banyak pulau sehingga untuk dapat meraih orang-orang kurang beruntung menjadi pekerjaan yang sangat menantang. Melihat keberadaan usaha sosial yang sangat penting, seringkali usaha sosial menghadapi tantangan yang membuat mereka sulit untuk meraih keberlanjutan. Mengenai hal tersebut, kolaborasi antar aktor di ekosistem usaha sosial dipertimbangkan sebagai factor yang penting untuk meraih keberlanjutan. Oleh sebab itu, dengan menggunakan kaca mata ekosistem servis, riset ini memiliki tujuan untuk mengetahui peran konsep value co-creation sebagai factor pendukung keberlanjutan usaha sosial, dan juga pengaruh faktor institusi terhadap value co-creation. Metode riset kualitatif dengan studi kasus digunakan untuk menginterpretasi hasil dari koleksi data. Tujuh usaha sosial dari tiga sektor berbeda (perikanan & pertanian, edukasi, industri kreatif) dipilih sebagai subjek riset. Koleksi data sekunder dari jurnal ilmiah, artikel, video, dan laporan usaha sosial dilakukan untuk memperkaya hasil dari penelitian.

Penelitian ini mengusulkan kerangka berdasarkan kerangka yang dibuat oleh peneliti sebelumnya. Kerangka yang diusulkan sudah disesuaikan dengan konteks usaha sosial. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat stakeholder internal (pendiri dan staff) dan eksternal (konsumen, pemerintah, penerima manfaat, inkubasi usaha, komunitas) yang terlibat dalam kegiatan value co-creation di usaha sosial. Untuk menghasilkan value co-creation yang sukses, masing-masing aktor mengintegrasikan sumberdaya operant dan operand. Sejalan dengan literature sebelumnya, usaha sosial peran penting value co-creation terhadap keberlanjutan usaha sosial. Penelitian ini juga menemukan bahwa institusi formal dan informal dapat mendukung dan/atau menghambat proses value co-creation di usaha sosial. Lebih jauh, penelitian ini menyediakan implikasi teoritis dan praktis yang dapat dipertimbangkan oleh semua stakeholder di ekosistem usaha sosial.

Keywords: Keberlanjutan, Usaha Sosial, Ekosistem Servis, Pembuatan Nilai Bersama

**SERVICE ECOSYSTEM PERSPECTIVE ON VALUE CO-
CREATION IN SOCIAL ENTERPRISE SUSTAINABILITY:
THE CASE OF SOCIAL ENTERPRISE IN INDONESIA**

By
Adinda Farhana
Student ID: 29019025
Master Program of Science in Management

Institut Teknologi Bandung

Approved

14th June 2021

Supervisor



(Santi Novani S.Si., MT., Ph.D)

THE GUIDANCE FOR USING THE THESIS

Unpublished masters' thesis is registered and available in the Library of Bandung Institut of Technology, and is open for public, provided that the author owns the copyright in accordance with the intellectual property rights that are applicable in the Library of Institut Teknologi Bandung. Bibliographical references are allowed to be use in a limited manner, however the citation and summarization can only be proceed upon the author's permission and must include the scientific norm of stating this thesis as the source.

This thesis has to be cited as:

Farhana, Adinda. (2021): *A Service Ecosystem Perspective on Value Co-Creation in Social Enterprise Sustainability: The Case of Social Enterprise in Indonesia*, Masters' Thesis, Institut Teknologi Bandung.

Reproduction or publication of parts or whole of the thesis must be under the consent of the Head of Graduate School, Bandung Institute of Technology.

This thesis is dedicated for my beloved parents, family, and friends who always support me

STATEMENT OF AUTHORSHIP

I hereby declare that I am the sole author of this thesis and to the best of my knowledge and belief, the thesis contains no material previously published or written by another person except where due reference is made. I further declare that this thesis has not been previously submitted to obtain a degree at this or any other higher education institution.

Signature:

Place, Date:

ACKNOWLEDGEMENTS

All praises and gratitude are always raised to Allah SWT, because his mercy, grace, and love, the author able to finish The master thesis title “A Service Ecosystem Perspective on Value Co-Creation in Social Enterprise Sustainability: The Case of Social Enterprise in Indonesia”. Shalawat and salam may always be lavished to Prophet Muhammad SAW, his family, his companion, and his followers as Muslim until the end of time. I would love to express my gratitude and appreciation to my supervisor Professor Santi Novani from School of Business and Management Institut Teknologi Bandung and Professor Chao-Lung Yang from National Taiwan University of Science and Technology. I will always be thankful for the all the experience and knowledge they occupied me throughout the research process. It was an honour to work and study under both Professors.

All gratitude to my dear parents for their constant love, prayer, and support in completing my study. Thank you for my siblings for their unconditional love and prayers they committed for my success. I also want to express my gratitude to my super positive circle, my friends in Indonesia and Taiwan for their support and presence during my ups and down.

TABLE OF CONTENTS

ABSTRACT.....	i
<i>ABSTRAK</i>	iii
THE GUIDANCE FOR USING THE THESIS.....	vii
STATEMENT OF AUTHORSHIP	xi
ACKNOWLEDGEMENTS.....	xii
TABLE OF CONTENTS.....	xv
LIST OF FIGURES	xvii
LIST OF TABLES.....	xviii
LIST OF APPENDICES.....	xix
LIST OF ABBREVIATIONS AND SYMBOLS	xx
Chapter I Introduction.....	1
I.1 Background.....	1
I.2 Research objectives.....	5
I.3 Research questions.....	5
I.4 Research approach and methods.....	6
I.5 Key assumptions and research limitations.....	6
I.6 Writing structure	7
Chapter II Literature Review	8
II.1 Introduction	8
II.2 Social Enterprise.....	8
II.3 SEs Sustainability.....	13
II.4 Value Co-Creation.....	15
II.5 Service Ecosystem.....	17
II.6 The link of Value Co-Creation and Social Enterprise Sustainability.....	19
II.7 Proposed Research.....	22
II.8 Research Proposition.....	29
II.9 Chapter Summary.....	29
Chapter III Research Methodology.....	31
III.1 Introduction	31
III.2 Data Collection.....	32
III.2.1 List of Interviewees	35

III.3 Research Methods	35
III.3.1 Multiple Case Study Research.....	36
III.3.2 Research Validity and Reliability.....	38
III.3.3 Proposed Conceptual Framework.....	39
II.4 Chapter Summary	41
Chapter IV Results and Analysis	43
IV.1 Introduction.....	43
IV.2 Results.....	44
IV.2.1 Value Co-Creation in Social Enterprise	46
IV.2.1.1 Internal Value Co-Creation.....	47
IV.2.1.2 External Value Co-Creation.....	51
IV.2.1.3 Managerial Internal and External Value Co-Creation	63
IV.2.2 Institutional Arrangements	65
IV.2.2.1 Informal Institution	66
IV.2.2.2 Formal Institution.....	69
IV.2.2.3 The Interaction between Actors and Institutions	74
IV.2.3 Sustainability in Social Enterprise.....	75
IV.3 Chapter Summary.....	76
Chapter V Summary and Conclusion	79
V.1 Conclusion.....	79
V.2 Research Summary and Implications	81
V.3 Future Research.....	83
REFERENCES	85
APPENDICES	99
APPENDIX A. Company Profile.....	100
APPENDIX B. Interview Guideline	107
APPENDIX C. Interview Transcript.....	110
Infishta	110
Lawe Indonesia	120
Sirtanio Organik Indonesia	132
Aruna	142
Peace Generation	154
Research Synergy Foundation	166
Family Farm Lintau	175

LIST OF FIGURES

Figure II.1. Contrasting non-profit, social enterprises, and for-profit enterprises	11
Figure III.1. Research Design	31
Figure III.2. The Narrative and Poces of S-D Logic	39
Figure IV.1. Thematic Analysis Result.....	45
Figure IV.2. The process of Customer Value Co-Creation	52
Figure IV. 3. The Process of Government Value Co-Creation.....	54
Figure IV.4. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Infishta)	55
Figure IV 5. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Lawe Indonesia)	56
Figure IV.6. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Sirtanio Organic Indonesia).....	57
Figure IV.7. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Aruna Indonesia)	58
Figure IV.8. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Peace Generation).....	59
Figure IV.9. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Research Synergy Foundation)	60
Figure IV.10. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Family Farm Lintau) .	61
Figure IV.11. The Process of Community Co-Creation	61
Figure IV.12. The Process of Incubator Co-Creation	62
Figure IV.13. The Influence of Institutions towards Value Co-Creation	66
Figure IV 14. Influence of Value Co-Creation Toward Sustainability.....	75
Figure V.1. The Result of Conceptual Framework.....	79

LIST OF TABLES

Table II 1. Contrasting non-profit, social enterprises, and for-profit enterprises .	12
Table II.2. State of the Art (SOTA)	23
Table III.1. Profile of Interviewees	35
Table IV.1. List of Operant Resources of Internal Human Resources	47
Table IV.2. List of Problem and Problem Solving Strategy	63
Table IV 3. The List of Informal Institution	66
Table IV 4. The Influence of Informal Institution	67
Table IV 5. The Influence of Formal Institution.....	70

LIST OF APPENDICES

APPENDICES	99
APPENDIX A. Company Profile.....	100
APPENDIX B. Interview Guideline	107
APPENDIX C. Interview Transcript.....	110
Infishta	110
Lawe Indonesia	120
Sirtanio Organik Indonesia	132
Aruna	142
Peace Generation	154
Research Synergy Foundation	166
Family Farm Lintau	175

LIST OF ABBREVIATIONS AND SYMBOLS

ABBREVIATIONS	Name	Page of initial usage
SEs	Social Enterprises	1
NGO	Non-Governmental Organization	11

Chapter I Introduction

The following chapter provides the explanation of research background, research questions, and research objectives according to the background of the research. Brief explanation of methodology used in this research, the emergence of limitations while conducting this research, as well as research assumptions. In addition to that, the writing structure of this research is presented.

I.1 Background

The world struggling with major societal issues such as climate change, huge economic gaps, or aging population (Lubberink et al., 2018). Social entrepreneurs appear to create innovation and tackle those societal challenges (Dees, 2007). Social enterprise very often emerges as an actor to tackle social problem occurs in a society (Leadbeater, 2007), in particular the problem that governments, for-profit, and non-profit organizations failed to address properly (Sud et al., 2009). Especially in the developing nations (Margiono et al., 2018), where the existence of entrepreneurs who continuously seek societal problem that government and profit-driven enterprises failed to resolve is critical (S. Cheah & Ho, 2019; Roy & Karna, 2015).

Social Enterprises (SEs) considered as an engine to develop economic and social of a country due to its ability to create many jobs, develop institutions, and infrastructure (Lumpkin et al., 2011). It has supported the resources that hinder the government to resolve socio-economic problem such as destitution, disease, disability shortcomings, limited access to education and research (Rostiani et al., 2014). United Nations Development Program or UNDP (2008) stated that Social Enterprises is an effective and innovative approaches to offers job employment and poverty reduction. Thus, SEs can help the realization of Sustainable Development Goals (SDGs) (Littlewood & Holt, 2018).

Since the last two decades, social enterprise has gained interests from many researchers to make theoretical contribution (Davies et al., 2019). Social enterprise concept also has been an emerging topic in Indonesia over the last decade (Pratono & Sutanti, 2016), as the concept of SEs is appropriate to the condition of Indonesia

society where social problems is inevitable (Rostiani et al., 2014). In terms of job creation, the amount of full-time workers employed by SEs enhanced by 42% from 2016 to 2017 (British Council & UNESCAP, 2018), this number is higher than growth rate employment absorption of MSMEs which is 5.9% for the same period (BPS, 2016). Hence, it is inescapable to state that the existence of social enterprises helps the challenging work of government, private sector, and other actors to reach less advantage population across Indonesia's archipelago (British Council & UNESCAP, 2018).

While the purpose of social enterprise is to develop the economic and poverty reduction (Frączkiewicz-Wronka & Wronka-Pośpiech, 2014), they also need to survive the risk of financial failure due to its hybrid nature which is combine multiple institutional logics such as profit and social accomplishment (Di Domenico et al., 2010; Leung et al., 2019). Social enterprises often face economic barriers such as low access to investor to gain economic support in the form of grants and funding (Cho et al., 2019; Seda & Ismail, 2019), social barriers for instance the failure to address social objectives (Mair et al., 2012), access to extant networks (Robinson, 2004), build partnership with external stakeholder (Seda & Ismail, 2019), communication barriers with diverse stakeholders (Scott & Teasdale, 2012), and capturing new resources (Frączkiewicz-Wronka & Wronka-Pośpiech, 2014). Those barriers has embedded in SEs while trying to balance their dual goals which is to generate impacts and profitable (Mair et al., 2012). All challenges and barriers faced by social enterprise can hinder the growth and sustainability of social enterprise. Indeed, consider the importance of social enterprises, it is crucial for them to be sustainable (Verma & Sarkar, 2018). However, it is challenging for them to balance their mission and achieve sustainability (Chan et al., 2017; Davies et al., 2019; Hudon et al., 2020; Powell et al., 2019; Smith et al., 2013).

While sustainability considered as a core component in social enterprise, there has been limited research regarding how social enterprise become sustainable in a dynamic environment (Sabella & Eid, 2016). However, even though the sustainability in social enterprise is often considered as an area that has been neglected (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019), there has been significant amount

of empirical as well as theoretical research on how to build or enhance sustainability in social enterprises. Research conducted by Jenner (2016) that examined the key sustainable factors stated collaborative networks is one prominent factor of social enterprise sustainability. Jenner & Fleischman, (2017) suggest the sustainability in social enterprises created via the integration of operant resources within the ecosystem. Cho & Kim (2017) and Cho et al., (2019) suggests sustainability in SEs requires organizational change, innovation, entrepreneurship and networking in dynamic market. Kurniawan et al., (2018) stated that the exchange of resources between stakeholders can elevate social enterprise's success and sustainability level. In addition to that, instead of merely relies on single role of entrepreneur, it is crucial for social enterprises to initiate cross sectoral communication and resource integration with various stakeholders to establish value creation process (Nicholls, 2010). The collaboration of SEs and its partners can help to covered SEs deficiency and consequently leads to sustainability (Ge et al., 2019). Hence, from previous literature, it can be concluded that collaborative networks can be considered as essential entity to support social enterprise sustainability (Rostiani et al., 2014)

Previous researchers has mentioned the vitality of collaboration and resource exchange in social enterprise (Bloom & Smith, 2010; Kurniawan et al., 2018; Seelos et al., 2011), not only in a small avenue but rather in a larger scope where the role of stakeholders and institutional factors considered as a crucial factor to support social enterprise sustainability (Ferri, 2014; Hazenberg et al., 2016; Urbano et al., 2017). Due to that, this research aims to investigate the issues regarding vitality of collaboration in SEs using the concept of value co-creation. Value co-creation is important to be implemented as it explains the mechanism of successful interaction between actors (Vargo & Lusch, 2004)

In the context of social enterprises, SEs that constantly engage in value co-creation will acquire social and commercial outcomes sustainability (Jenner & Fleischman, 2017; Mourot & Jefferson, 2014). In addition to that, the collaboration that occurred between social enterprise and their stakeholder can impact positively to SEs growth and sustainability (Ge et al., 2019). However, while value co-creation considered

sustainability as the global outcome (Polese et al., 2018), research of value co-creation between social enterprises and their partners to seek opportunities in generating social and economic value is still scarce (Jenner & Fleischman, 2017; McMullen, 2018). Hence, this research aims to seek the role of value co-creation in accelerating social enterprises sustainability.

To fully understand how value is co-created between the actors, it is vital to understand the mechanism of institutions that shape their action (Edvardsson et al., 2011). Thus, this research attempt to seek the role of value co-creation concept from the service ecosystem view. Service ecosystem is the concept that able to explain and elaborate mechanism for successful collaboration (Vargo & Lusch, 2004), not merely within the company but rather in collaboration with all stakeholders involved in company's operation including institutional arrangement that enable collaboration between actors (Vargo & Lusch, 2016). Service ecosystem generates meaningful mechanism of successful coordination and synergic resource exchange that can benefit every actor within the system (I. Ng & Wakenshaw, 2019; Polese et al., 2018). In addition to that, the concept of service ecosystem is crucial to be implemented in SEs since the growth and sustainability of SEs depends on many stakeholders interaction and institutional factor (Pacut, 2020; Pratono & Sutanti, 2016).

The research of social enterprises focused to a more general theoretical questions (Battilana & Lee, 2014; Ge et al., 2019; Idris & Hati, 2013), while only few empirical studies conducted (Kreiv, 2012; Short et al., 2009). Thus, the purpose of this research is to examine the sustainability issues in social enterprise empirically due to limited research of sustainability and competitiveness drivers in social enterprises (Leung et al., 2019), specifically the role of value co-creation from service ecosystem view. To the best of my knowledge, many researcher has try to gain deep understanding regarding social enterprises ecosystem in developed countries (Hazenberget al., 2016; Henderson et al., 2019; Huybrechts & Nicholls, 2013; Leung et al., 2019; Mazzei & Roy, 2017; Pacut, 2020), while research of social enterprises in developing country especially Indonesia is still infancy.

Indonesia's economy has growth significantly over the last decade. However, Indonesia face various challenges and problems such as inadequate and unequal education opportunity, huge gaps between the rich and the poor, limited access to clean water, and health impairment problems due to environmental degradation. The existence of social enterprises is crucial to solve such social problems (Katsushi, 2020), in which consequently guarantee a sustainable economy (DBS,2020). DBS (2020) also declared social enterprises as the 'future of business'. Take into account the vital role of social enterprise in Indonesia, research regarding how to perceive sustainability in social enterprise is crucial. Therefore, this study aims to seek the role of value co-creation in social enterprises sustainability through the lens of service ecosystem. The proposed conceptual framework expected to provide managerial implications for social enterprise in establishing successful value co-creation that consequently leads to their sustainability.

I.2 Research objectives

From the background, the following research objectives are addressed in this research:

1. Analyse and explain how the concept of value co-creation can be accelerator towards the sustainability of social enterprises
2. Investigate the aspect in institutional arrangement that influence value co-creation process in SEs
3. Analyse and explain the role of institutional arrangements in social enterprise value co-creation process

I.3 Research questions

Research objectives in this research are proposed as follows:

1. How can the value co-creation concept be the accelerator to help social enterprise towards its sustainability?
2. What are the aspect in institutional arrangement that influence value co-creation process in SEs?
3. How can institutional arrangement influence the process of value co-creation in social enterprises?

I.4 Research approach and methods

This study implemented qualitative approach to explore how value co-creation process can influence the sustainability of social enterprise from the perspective of service ecosystem. To obtain robust result, this study adopted multiple case study method. Seven social enterprises from three different sectors (agriculture & fisheries, industry creative, and education) was chosen to understand the phenomenon. Primary data was collected via semi-structured interview with interviewees chosen through purposive sampling. In order to enrich research findings, secondary data was obtained from social enterprise report, videos, news articles, social enterprise website and application.

I.5 Key assumptions and research limitations

As this research conducted qualitatively using interview as data collection method, researchers assumes the interviewees answer the interview questions honestly and without any ulterior motives. Even though each representative from SEs have varied position, they were all able to answer the questions with their sufficient knowledge as mostly interviewees have been a part of social enterprises from the beginning of its establishment.

There are several research limitations that researcher encounter. First, subject of this research is SEs from four different sectors which is agriculture and fisheries, education, and industry creative. Due to that, SEs from others sector might have different perspective on how they perceive value co-creation and sustainability. Moreover, the amount of subject research of this study is seven. Even though the result of research has reach saturation, the amount of subject research might not be adequate for the generalization of result. Lastly, as this research conducted qualitatively, the correlation between value co-creation implementation and social enterprise sustainability was only based interviewees claim and not quantitatively proven.

I.6 Writing structure

This study consists of five chapters which structured to present a robust elaboration of phenomenon under study. The explanation of each chapter is as follows:

1. Introduction

This chapter presents research background of choosing the topic, followed by research objectives and research questions. The assumption and limitation of research as well as research structure also presented in this chapter.

2. Literature Review

This chapter covers the literature review related to the phenomenon under study. Reviewed literature give the explanation about how the concept related to each other.

3. Methodology

This chapter explains the methodology adapted in this research and the background of choosing the methodology. Data collection, research methods, and issues regarding validity and reliability will be covered in this chapter.

4. Results and Analysis

This chapter explains the result from research. The main themes generate from data collection will be explain in a robust and clear manner. Beginning with the value co-creation process with SEs stakeholders until how value co-creation implementation in SEs positively influence sustainability.

5. Conclusion and Recommendation

This chapter provides the summary and conclusion of this research by showing the conceptual model of value co-creation process in SEs from the perspective of service ecosystem. Further, the theoretical and managerial implication

Chapter II Literature Review

II.1 Introduction

In developing country especially Indonesia, the presence of social enterprise is crucial to tackle social and environmental problem that government and other institution failed to resolve (Seda & Ismail, 2019). Hence, it is crucial for social enterprise to be sustainable in order to continuously giving impact to the society. However, due to dual institutional logics that SEs pursue, they often face difficulty to achieve sustainability (Palesangi, 2012). The implementation of value co-creation can accelerate growth and sustainability in SEs (Ge et al., 2019; Jenner & Fleischman, 2017; Kurniawan et al., 2018). Besides value co-creation, institutional arrangement also has an impact towards the growth and sustainability of SEs (Pacut, 2020; Pratono & Sutanti, 2016). Hence, this research implemented the concept of value co-creation from service ecosystem perspective as this perspective able to explain the influence of institutions in value co-creation process (Stephen L Vargo & Lusch, 2015), and consequently will leads SEs in Indonesia towards its sustainability. Further, this chapter covers the previous literature relevant to the phenomenon understudy which is social enterprise, social enterprise sustainability, value co-creation, service ecosystem perspective, and influence co-creation implementation towards SEs sustainability.

II.2 Social Enterprise

In the last two decades, the terms social entrepreneurship and or social enterprise has been the central topic in a significant amount of research (Defourny & Nyssens, 2017). In many parts of the world, social enterprise considered as a good news due to its positive contribution in generating economic and social impact (Anggahegari et al., 2018; British Council, 2020). Since its emergence, research on social enterprise has become the center of attention from many researchers (Wolf & Mair, 2019). Previous researchers have mentioned the significant amount of positive outcomes that social enterprise can generates. Lumpkin et al., (2011) stated that the existence of social enterprise has created many jobs, develop the institution and infrastructure need for the development of a country. In addition to that, social

enterprise generates positive impact such as declining the number of unemployment, poverty reduction, improper education, health and sanitation problem, gender discrimination, avoiding environmental damage (Smith et al., 2013; Katsushi 2020), and helping vulnerable groups (Ge et al., 2019). It also recognized as the most efficient organization that can resolve social and environmental issues in sustainable way (Stratan, 2017). Further, United Development Programme or UNDP (2008) stated that SEs have been approved to be one of the most innovative and effective approaches to poverty reduction and generate more employment. This is aligned with the realization of Sustainable Development Goals (SDGs) which are developed and implemented by 193 countries of UN member across the world (Littlewood & Holt, 2018). Hence, as business with a social impact as the purpose, it is reasonable to expect social enterprise to have a significant role in achieving Sustainable Development Goals (British Council, 2020)

Social enterprise is an organization that is explicitly express social mission in the exchange of services or goods while disregard the maximization of profit and returns to investors or other stakeholders (Mazzei & Roy, 2017), meaning that the economic drivers comes after generating social impact (Granados et al., 2011; Katsushi, 2020). Social enterprises considered as a unique organization because it aims to solve societal problems while sustaining and growing their business through commercial activity (Battilana & Dorado, 2010; Seda & Ismail, 2019). In the context of Indonesia, Simmonds (2017) mentioned four characteristic of Social Enterprises which is established by social entrepreneurs who have a strong social concern, the main objective of establishment is to fill the social gap, the social gaps delivered through business activity, income-generating activity considered as way to ensure the sustainability.

While there are many definition of social enterprise, it is generally accepted as “an organization that addresses basic unmet needs and solves social or environmental problems through a market-driven approach” (Social Enterprise Alliance, 2018). Social enterprise may have various and different legal form, but they have similar

purpose which is achieving social objectives while implementing market orientation (Pacut, 2020)

For social enterprise, gaining profit is not considered as main outcome, thus, creating the value and benefits in their activity can be very tricky (Darby & Jenkins, 2006). Social enterprise considered as hybrid organizations due to its dual purpose which is pursuing both social and commercial goal (Ebrahim et al., 2014). Wolf & Mair, (2019) recognized social enterprise as an ideal type of hybrid organization that combine the characteristic of traditional non-profit and traditional for-profit enterprises. This hybrid characteristic of SEs inevitably can cause various challenges for SEs in maintain its business (Abedin & Bidar, 2019; Jenner & Fleischman, 2017). For example, the difficulty in measuring social impact in the form of numbers (Cho et al., 2019), a possible of 'mission-drift' due to over-focused on pursuing one goals (Mair et al., 2012), recruit human resources who has appropriate characteristic compatible with SEs value (Rostiani et al., 2014), in macro environment, lack of government support and legal challenges are become barriers to the growth of social enterprise (Kusumasari, 2016; Seda & Ismail, 2019). Hence, Due to high complexity of SEs operations and challenges to maintain sustainability both in a social and commercial objective, stakeholders such as SE practitioners, governments, investors and academia are putting more concern about how SEs should be operated to achieve their ultimate goals (Leung et al., 2019; Moizer & Tracey, 2010).

Due to the diversity of the works in social enterprises, many previous researchers were trying to conduct research on social enterprise from various perspective. For example research in explaining the state of social enterprise in particular country (Hazenberg et al., 2016; Roy & Karna, 2015; Seda & Ismail, 2019), generating policy review and suggestion (Choi et al., 2020; Leung et al., 2019; Levander, 2010; Mazzei & Roy, 2017; Seda & Ismail, 2019), understand social enterprises from theoretical lens (de Bruin et al., 2017; Littlewood & Khan, 2018), and many generates framework after conducted either qualitative or quantitative research to capture a better understanding of theories that surround social enterprise

(Anggahegari et al., 2018; Kim & Lim, 2017; Wolfgang Grassl, 2012)

Furthermore, previous literature has conceptualized social enterprise based on particular aspect for example in terms of social entrepreneurs personal traits, Nimeshi (2018) recognize social entrepreneurs as someone who is emotionally engaged, agent of change, attentive to social issues, creator of social value, and mission leaders. Zahra et al., (2009) recognized social entrepreneurs according to their ability in searching and define social opportunities and social needs, how broad is the social value impact to the ecosystem, the method they applied to use the market as resources to deliver social value. In terms of its origin, SE was born aiming to solve social problem while the core of commercial enterprises is on profit maximization (Bandyopadhyay & Ray, 2019; Trivedi & Stokols, 2011). In order to point out the distinctive features of social enterprise, Trivedi & Stokols (2011) also try to differentiate the role between social enterprise, commercial enterprise, and non-profit organization based on several dimensions namely the purposes for their existence, the role of the entrepreneur during lifecycle of the venture, entrepreneur's personality and leadership traits, and essential outcomes of the venture. In addition to that, the distinctive between commercial and social enterprise is while commercial enterprise requires the growth of market size or demand to expand their opportunities, social enterprise on the other hand, recognize social issues, market failure, and socio-environmental problems that repeatedly failed to resolve by the government are a sufficient reasons to fulfill social goals (Austin et al., 2012). Figure II.1 contrast the differences between NGO, SEs, & Traditional enterprises.

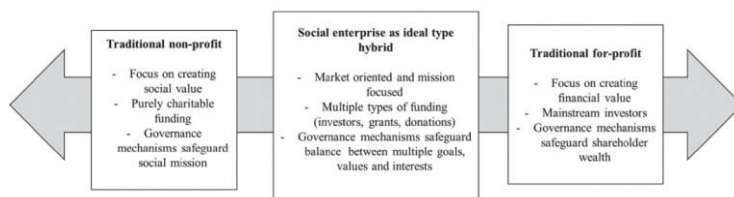


Figure II.1. Contrasting non-profit, social enterprises, and for-profit enterprises

Source: (Wolf & Mair, 2019)

Raišienė & Urmanavičienė, (2017) suggest that there are four aspects to

differentiate social enterprise and non-profit organizations from for-profit organizations. That can be seen from the table II.1

Table II 1. Contrasting non-profit, social enterprises, and for-profit enterprises

Source: (Raišienė & Urmanavičienė, 2017)

Aspects	For-profit organizations	Non-profit organization	Social enterprise
Market failure	Seek opportunity in an existing market	Seek opportunity from social change and market failure to address social need	Seek opportunity from social change and market failure to address social need
Mission	Focus on generating profit	Create social value	Balance both social and financial objectives
Resource mobilization	Have less resource constraints than social enterprise and NPO	Often face lack of resource (e.g. funding, experienced staff)	Often face lack of resource (e.g. funding, experienced staff)
Performance measurement	Own an established financial indicator	Due to focus on social performance, NPO has less well-developed measures	Due to focus on social performance, SEs has less well-developed measures

Many researches were trying to identify and classify distinctive features of SEs through typology development (Defourny & Nyssens, 2017). For example, in the context of Indonesia, Pratono & Pramudija (2016) proposed 4 typologies for social enterprise Indonesia namely entrepreneurial Non-Profit Organization (NPO), social cooperative (SC) model, community development enterprise (CDE) model, and social business (SC) model. Lubberink et al., (2018) elaborate a typology based on the process of innovation by social entrepreneurs to develop social innovations which is the rushing social innovators, the wayfinding social innovators, the 'rigid visionary' social innovators, and the 'negotiating' visionary social innovators. Defourny & Nyssens, (2017) develop social enterprise typology according to institutional trajectories which consists of three major drivers of principles of interest that exist in the overall economy: General Interest (GI), Mutual Interest

(MI), Capital Interest (CI). In a macro-level, Defourny & Nyssens, (2017) recognized the different types of social enterprise according to the state of socioeconomic and regulatory institution of a country. Despite these various definition, classifications and types of SEs, this research will treat them as homogeneous as long as they have the basic characteristics of SEs, which are having a social mission and reinvesting the profits back to the business in order to survive (Wibhawa, 2019).

In developing country, social enterprise presence in society has a function to tackle the growing case of socioeconomic problems which the government often failed to resolve due to many challenges and limited resources (Seda & Ismail, 2019). In the context of Indonesia, the population scattered across archipelago has made it challenging for government, private sectors, and other possible actors to reach every region and provide basic services which promote both economic and social development (British Council & UNESCAP, 2018). Hence, the role of social enterprise is indeed crucial to fill those gaps. 353 social enterprises in Indonesia were asked about their aims based on SDGs and the findings shows that the goals are aligned with SDGs, especially in poverty reduction and inequalities elimination (British Council, 2020). The ability of Indonesian social entrepreneurs to tackle social or environmental problems within their society has gain many attention and reward from social entrepreneurship practitioners across the world. Nonetheless, their inventive have not portrayed well in the academic literatures (Anggahegari et al., 2018). Thus, this research aims to understand the ecosystem of social enterprise in Indonesia.

II.3 SEs Sustainability

Sustainability issue in social enterprise is a grand obstacle for social entrepreneurs (Palesangi, 2012). However, even though sustainability is often considered a core aspect in social enterprise growth, there is limited study revolving in how social enterprises can achieve sustainability despite their dynamic nature (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019; Sabella & Eid, 2016). Due to that, in the broader management and marketing literature, Sabella & Eid, (2016) confirmed that the research in

sustainability in the social enterprise needs to be done robustly. Furthermore, factors affecting social enterprise sustainability are crucial to be understood by policy makers and practitioners (Jenner, 2016).

Sustainability in social enterprise can be viewed from the business itself or its impact. From the business perspective, sustainability can be achieved through financial or economic sustainability. It requires organizational change, innovation, entrepreneurship, and networking in a dynamic market ch(Cho & Kim, 2017; Cho et al., 2019). On the other hand, the concept of sustainability based on impact occurs when there is an intention to settle issues that take on broad and deep scope such as poverty reduction, health protection for the entire community, elimination of social inequality, or economic development (Picciotti, 2017). Aquilani et al., (2018) stated that separate social and economic aspects are prohibited because they are considered a unity in the reality.

Given its hybrid nature, social enterprises need to have a stable commercial aspect to continuously give impact (Ketrapakorn & Kantabutra, 2019; Mair & Martí, 2006). Hence, there are two sides of sustainability in social enterprises: become financially stable and continuously deliver impact to society (Burkett, 2010; Cho et al., 2019). In addition to that, SEs achieved sustainability when they are able to keep their social missions while having secured profitability (Lee, 2015). SEs considered sustained enterprises if they no longer rely on the flow of funds (Burkett, 2010). Strengthened the statement, Stratan (2017) stated that to be sustainable, social enterprise needs to utilize its capabilities and resources to not rely on government support and donors. Hence, from previous explanation, this research attempt to define sustainability as the capability of social enterprise to continuously achieve their social missions while being financially stable.

Social enterprises increasingly implement various strategic and managerial practices to maintain its sustainability to continuously give impact to the society (Sabella & Eid, 2016). Hence, many researchers attempted to obtain critical factor to build sustainability in social enterprises. In addition to that, Seda & Ismail,

(2019) suggest SEs need to secure continuous funding, have access to technical support, sufficient marketing capabilities, and the availability of human resources who is attracted to social work. Sustainability in social enterprise can be achieved by combining the quality of intrinsic value (the quality of product or services) and social value (the initiative of social purpose) (Picciotti, 2017). Established a sustainable business model that is deliver value and impact to all internal and external stakeholders, as well as customer and beneficiaries is vital for social enterprises (Stratan, 2017). Additionally, stakeholder orientation, organization that oriented on relationship, and entrepreneurial behavior considered as enablers towards social enterprise sustainability (Sabella & Eid, 2016).

In a broader scheme, sustainability can be established through the capabilities ecosystem which is nurtured by value co-creation and reciprocity between actors (Aquilani et al., 2018) and an excellent stakeholder management (Ketrapakorn & Kantabutra, 2019). Stakeholders should improve their collaborative capabilities to improve the quality of social enterprise ecosystem and consequently ensure the long-term sustainability (British Council, 2020). Indeed, it can be concluded that network establishment and stakeholder collaboration is crucial to reach the sustainability (Palesangi, 2012).

II.4 Value Co-Creation

The concept of value co-creation which considers as a new paradigm in management literature (Galvagno & Dalli, 2014; Pongsakornrunsilp & Schroeder, 2011), has grown over the years and gained recognition from both practitioners and academics (Ranjan & Read, 2016). Value co-creation considered as an important concept where the theoretical assertion has been developed and implemented to the empirical context in many fields (Galvagno & Dalli, 2014). Rather than on the opposite sides, co-creation paradigm recognized firms and customer are on the same side in nurturing interaction to develop business opportunities (Galvagno & Dalli, 2014). Customers considered as an active resource who continuously participating and cooperating to create value in marketing process (Cossío-Silva et al., 2016; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Hence, it is vital for the company to

considers customer as resource instead of merely a source of information (Payne et al., 2007), because high interaction with customer can help the company to discover new resources that leads to competitive advantages (Prahalad & Ramaswamy, 2004). In the context of social enterprise, the involvement of customer in value co-creation process may leads to the improvement of resource integration and capability of social enterprise in resolving social problems (Ge et al., 2019).

Researchers attempt to explain co-creation in the context of what value is formed from the co-creation process. Maglio and Spohrer (2008) defined value co-creation as a value generated from exchange of information, deliberate information, or other knowledge-intensive interaction. It also consists the exchange of resources, knowledge and skills which occurs within social networks (Ge et al., 2019), engagement, interaction, experience (Bendapudi & Leone, 2003). In short, value co-creation can be defined as “a process where actors are involved in resource integration and service exchange” (Vargo & Lusch, 2016).

The implementation of value co-creation able to enhance the performance of company, customer satisfaction, employee’s satisfaction (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012), positive impact on operational benefits (Zaborek & Mazur, 2019), as well as positive impact to the society (Agrawal et al., 2015). From customer perspective, it provides resources that customer can access, integrate, and adapt into their own resources (Vargo et al., 2008), also increase their self-efficacy due to their participation in the experience of value co-creation (Im & Qu, 2017).

Since its emergence, there has been significant amount theoretical and empirical research in value co-creation. Using bibliometric methodology, Galvagno & Dalli (2014) recognized six common themes of research encircling value co-creation concept which is value co-creation through customer experience, service dominant logic, the evolution of service science, involvement of customer through online and digital platform, as well as the interaction of individual consumers and communities with the company. Payne et al., (2007) develop a conceptual model for the purpose of understanding value co-creation process. There are also many research regarding

the impact of customer engagement on value co-creation or how to established and nurture customer value co-creation (Assiouras et al., 2019; Im & Qu, 2017; Kang, 2017; Nadeem et al., 2020; Tuan et al., 2019; Yen et al., 2020; Zhao et al., 2018). Ge et al., (2019) conducted a research that obtained a positive impact of value co-creation between social enterprises and its customers towards SEs growth measured by economic factors (sales, number of employees, market share) and social factors (social benefits, amount of donations, the number of beneficiaries). Hence, from the explanation, value co-creation concept can play a significant role in the growth of social enterprise.

II.5 Service Ecosystem

Service ecosystem considers as external environment which is embedded into the process of value co-creation (Vargo et al., 2015). It is defined as: “Relatively self-contained, self-adjusting system of resource-integrating actors that are connected by shared institutional arrangements and mutual value creation through service exchange (Vargo and Lusch, 2016 p. 10-11)”. Value co-creation is the core of service ecosystem study (Vargo et al., 2008). It is considered as an approach of service ecosystem where multiple stakeholders interact and exchange resources within and among service systems for the purpose of creating value for themselves and reciprocate value for others, and the value at each interaction is measured in individual level (micro) or in broader scope (e.g. meso or macro) (Vargo & Akaka, 2012).

Value co-creation process has been merely explains about the interaction between “producers”/”consumers” or “firms”/”customers” within the dyadic interaction (Cannas et al., 2019; Vargo & Lusch, 2015). However, the narrative has been developing to interaction between actor to actor which is “Resource-integrating, reciprocal-service providing actors co-creating value through holistic, meaning-laden experiences in nested and overlapping service ecosystem, governed, and evaluated through their institutional arrangements” (Vargo & Lusch, 2016).

As the concept of value co-creation has extended and is occur in a wider

environment, it is now considered as a concept that explain the interaction and collaboration between multiple stakeholders (Prahalad & Ramaswamy, 2004). The concept suggest that value no longer can be created by firms only but need to be co-created with internal and external boundaries of the firm, the value should contribute to build sustainable development for both the firm and its surrounding (Aquilani et al., 2018; Ramaswamsy, 2009). Strengthened the statement, Agrawal et al., (2015) & Vargo & Lusch (2016) stated that rather than only collaborate merely with firm and customer, value co-creation occurs within social context where there is an involvement between various stakeholders. All stakeholder involved in value co-creation fulfil their needs through resource exchange obtained from each other (Novani et al., 2018). In the value co creation process within service ecosystem, all actors fundamentally do the similar action which is to integrate resources and engage in service exchange (Vargo & Lusch, 2015). Engagement of stakeholder in value co creation process can generate valuable knowledge and resources since each stakeholders has their own experiences, resources, and distinctive capabilities (Kazadi et al., 2016). In conclusion, value co-creation process nested in social context which consists of multiple actors who has important role in value building and development (Agrawal et al., 2015).

Institutions considered as the core dimension in service ecosystem as it has a role for starting, framing, and regulating interactions in the same time (Polese et al., 2018). Institutions and institutional arrangements has received many recognition as the foundational conciliator of value co-creation process (Vargo & Lusch, 2016; Vargo et al., 2015; Vargo & Akaka, 2012). It is considered as a platform that facilitate the exchange and integration of resources and certainly value co-creation (Braidbach & Brodie, 2017). Interaction between actors in value co-creation need to be shared and regulated, hence, institutions exists as vital resource for value co-creation due to its ability to guide the social interactions (Koskela-Huotari et al., 2016; Xu et al., 2017). Strengthened the statement, Vargo & Lusch (2011) argue that institutions considered as vital point of value co-creation and the formation of service ecosystem.

Shared institutional logic is crucial for the sustainability of ecosystem because it has a role to bring closer actors in the ecosystem since the actors are originally diverse and distant from each other, hence, they need to have similar perspective of the ecosystem (Lusch & Nambisan, 2015). These shared institutions can be the form of social norms, rules, symbols, and other normative and heuristic guidelines (I. C. L. Ng & Vargo, 2018). In addition to that, institution act as enabler for resources to reach full potential of their value (Nariswari, 2019). Therefore, learning how value is co-created from the perspective of institutions that shape them is very beneficial (Edvardsson et al., 2011).

Institutions are not refer to organization (Novani et al., 2017), instead, it is considered as central guideline that people use to starting, framing, and regulating all forms of structured and repetitive interactions within markets, families, governments, firms in all levels (Ostrom, 2005). Vargo & Lusch (2015) defined institutions as 'rules, norms, meanings, symbols, practices, and similar aides to collaboration'. Institution divided into formal (constitutions, regulations, written rules) or informal (attitudes, values, norms of behavior) (Urbano et al., 2017). In value co-creation, institutions contemplates as a glue that restricts and enhances the process of value co-creation through service for service exchange (Vargo et al., 2015; Vargo, 2018).

In the context of social enterprise, Stephan et al., (2015) highlight the importance of institutional arrangement (formal and informal) as crucial factor to support the growth of social enterprise. Besides the need of collaboration between stakeholder, social enterprise also need to be supported by a supportive institutional factor. Hence, service ecosystem view is appropriate to be implemented in the context of SEs because the sustainability in SEs also need to see from the various collaboration of actors and the support of institutional arrangements.

II.6 The link of Value Co-Creation and Social Enterprise Sustainability

The characteristic of social enterprise which is having mixed value complicates the growth of SEs and consequently threatens its sustainability (Moizer & Tracey,

2010). One of crucial barrier faced by social enterprise is achieving financial sustainability and creating social impact for the beneficiaries (Davies et al., 2019). In addition to that, Rykaszewski et al., (2013) stated that for social enterprise considered as a successful organization, it is essential for them to build a profitable, sustainable company that achieve its predetermined social goals. However, while the term 'sustainability' considered as a core parameter in social enterprise success, the research regarding what drives social enterprise able to achieve sustainability in their dynamic environment is still very scarce (Leung et al., 2019; Sabella & Eid, 2016).

In order to survive in complex ecosystem of social enterprises, social enterprises need to relies on many stakeholders to co-create to obtain valuable competitive advantages (Abedin & Bidar, 2019). Hence, social enterprises increasingly expand their strategic collaboration with more stakeholder for the purpose of creating both financial and social value (De Silva & Wright, 2019). By means of attracting various stakeholders to participate in value creation process, it is vital for social enterprise to continuously establish cross-sectoral communication and resource integration rather than merely rely on a single role of entrepreneur (Nicholls, 2012).

Social enterprise identified as an organization that established a coordination mechanism capable of nurturing the complex interaction between various stakeholder such as market, public resources, and community (Picciotti, 2017). However, despite identified as an organization with massive competence to coordinate with their partners, only a few social enterprises has opportunities and capabilities to gain and nurture the collaboration (Bloom & Smith, 2010). Thus, it is reasonable to apply the concept of value co-creation in social enterprise ecosystem because the concept explains how each stakeholders can established collaborative behaviour guided by common purpose that consequently give equivalent exchange to each other (Pera et al., 2016).

Correlating value co-creation process and social enterprise sustainability, Mourot & Jefferson, (2014) suggest social enterprise that continuously engage in co-

creation will gain social and financial advantages. Rather than relying on their commercial-related activities, social enterprises rely on their surrounding such as communities and similar organization to build synergy that consequently support their sustainability (Rostiani et al., 2014). Jenner (2016) conducted research on 93 social enterprises and examine the key of sustainable factor generated the result that co-creation within SEs networks considered as second highest key factor of social enterprise sustainability. In addition to that, Sabella & Eid, (2016) stated that collaboration in achieving social value within social enterprise networks has significant impact towards SEs sustainability. The co-creation concept considered as a tool for entrepreneurs to gain and utilize resources through the social networks, which can be used to fill the resource deficiency of social enterprise, enhance the overall performance of enterprises and consequently leads to sustainability establishment (Ge et al., 2019). In line with the statement, Jenner (2016) recognized the ability of social enterprise to extend its organizational networks and capabilities as one of the factor to enable its sustainability. The participant on the research conducted by Phillips (2006) also stated that extended their partnership to broader network help them envisioning growth and sustainability. Hence, applying co-creation concept in social enterprise networks can be considered as one enabler of social enterprise sustainability.

In general, implementation of value co-creation concept can help firms to gain competitive advantage which then leads to sustainable growth and higher profits (Aquilani et al., 2018). In academic context, Monavvarifard et al., (2019) found that student engagement in value co-creation considered as a key accelerator for the university to achieve sustainability. Kruger et al., (2018) developed holistic model connecting the concept of value co-creation and sustainability. However, even though value co-creation considered as a popular concept in marketing, the research correlating co-creation and sustainability is still scarce (Kruger et al., 2018; Rupp et al., 2018), especially in the context of social enterprises. Meanwhile, social enterprises considered as an organization with limited resources that requires value co-creation to help them towards positive growth and sustainability (Abedin & Bidar, 2019; Jenner & Fleischman, 2017). Thus, considering the vital role of co-

creation in social enterprise sustainability, this research will try to deeply explore the role of value co-creation in social enterprise sustainability from the view of service ecosystem.

II.7 Proposed Research

As sustainability considered as core component in SEs, there has been limited study of how SEs can be sustainable despites complicated institutional logics its carried (Sabella & Eid, 2016). Taking into account the scarcity of research regarding sustainability in SEs, especially when correlating it with value co-creation (Branzei et al., 2018; McMullen, 2018; Jenner & Fleischman, 2017), The study aims to seek the role of value co-creation in social enterprises sustainability. To present more robust result, this research also applied the perspective of service ecosystem. The novelty of this research shown in state of the art table as follows.

Table II.2. State of the Art (SOTA)

No	Title	Author	Year	Value Co-Creation Concept	Sustainability	Institutional Arrangement		Application				
						Formal	Informal	Developed Country	Developing Country	Social Enterprise		
1	Drivers toward Social Entrepreneurs Engagement in Poland: An Institutional Approach	Pacut, Agnieszka	2020			v	v	v			v	
2	The role of institutional and stakeholder networks in shaping social enterprise ecosystems in Europe	Richard Hazenberg and Meanu Bajwa-Patel et al.,	2016			v		v			v	
3	Mission control: Examining the institutionalization of new legal forms of social enterprise in different strategic action fields.	Cooley, Kate	2012			v			v			v
4	Sustainability in social enterprise: hybrid organizing in public services	Powell, Madeline et al.,	2019		v				v			v
5	Balancing a Hybrid Business Model: The Search for Equilibrium at Cafédirect	Davies, Iain A. & Doherty, Bob	2019		v				v			v

No	Title	Author	Year	Value Co-Creation Concept	Sustainability	Institutional Arrangement		Application		
						Formal	Informal	Developed Country	Developing Country	Social Enterprise
6	Enhancing the competitiveness and sustainability of social enterprises in Hong Kong: A three-dimensional analysis	Sidney Leung, Phyllis Mo, Howard Ling, Yanto Chandra, So Sum Ho	2019		v			v		
7	The role of legitimacy in social enterprise-corporate collaboration	Benjamin & Alex	2013			v		v		
8	Social Enterprise Concept in Sustaining Agro-Industry Development in Indonesia: Case Study of Yourgood Social Business	Purnomo, Dwi et al.,	2018		v				v	
9	Balancing a Hybrid Business Model: The Search for Equilibrium at Cafédirect	Davies, Iain A. & Doherty, Bob	2019		v			v		v
10	Stakeholders Matter: How Social Enterprises Address Mission Drift	Ramus, Tommaso & Vaccaro, Antonino	2017		v			v		

No	Title	Author	Year	Value Co-Creation Concept	Sustainability	Institutional Arrangement		Application		
						Formal	Informal	Developed Country	Developing Country	Social Enterprise
11	Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise	Smith, Wendy K et al.,	2013				v			
12	Institutional logics and social enterprises: Entry mode choices of foreign hospitals in China	Xing, Yijun et al.,	2020			v		v		v
13	A framework based on sustainability, open innovation, and value cocreation paradigms-A case in an Italian maritime cluster	Ruppo, Daniela et al.,	2018	v	v			v		v
14	The challenging transition to bio-economies: Towards a new framework integrating corporate sustainability and value co-creation	Aquilani, Barbara et al.,	2018	v	v					

No	Title	Author	Year	Value Co-Creation Concept	Sustainability	Institutional Arrangement		Application		
						Formal	Informal	Developed Country	Developing Country	Social Enterprise
15	Individual capital and social entrepreneurship: Role of formal institutions	Sahasranamam, Sreevas & M.K. Nandakumar	2020			v		v	v	v
16	The Roles of Formal and Informal Institutions in Small Tourism Business Development in Rural Areas of South China	Liu, Shuwen et al.,	2017			v	v	v		
17	Analyzing social entrepreneurship from an institutional perspective: Evidence from Spain	Urbano, David et al.,	2010			v	v	v		v
18	Social Innovation in Smart Tourism Ecosystems: How Technology and Institutions Shape Sustainable Value Co-Creation	Polese, Francesco et al.,	2018	v		v	v	v		
19	Enhancing Social Enterprise Sustainability: A Value Co-Creation Pathway	Jenner, Peter & Fleischman	2017	v	v			v		v

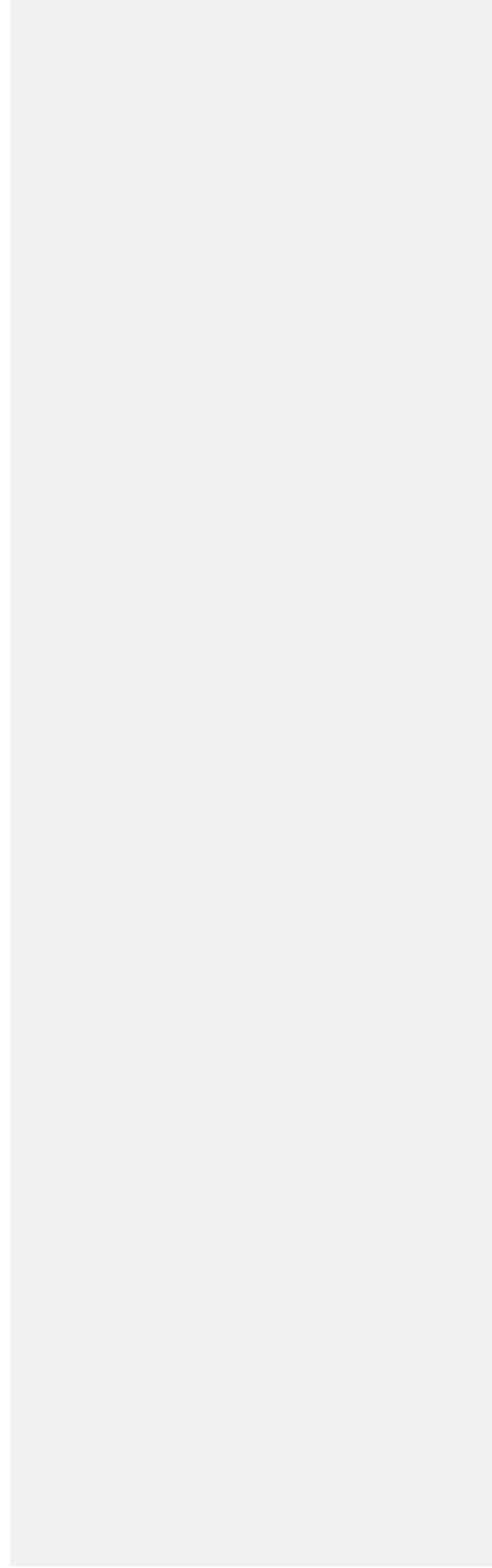
No	Title	Author	Year	Value Co-Creation Concept	Sustainability	Institutional Arrangement		Application		
						Formal	Informal	Developed Country	Developing Country	Social Enterprise
20	The Supportive Ecosystem to Established Sustainable Social Enterprise	Farhana, Adinda	2021	v	v	v	v		v	v

II.8 Research Proposition

From the literature explained in this chapter, it is expected that value co-creation that implemented in SEs can leads to its sustainability. Moreover, the perspective of service ecosystem implemented in this research stated that the existence of institutional arrangement is crucial in value co-creation practices. Furthermore, this research also has purpose to seek how institutional arrangement can influence the process of value co-creation in SEs. From previous literature review, formal and informal institution was mostly recognized in SEs study. Hence, this research divided institutional arrangement into formal and informal.

II.9 Chapter Summary

This chapter elaborated previous literature that covers phenomenon understudy. First begin with the meaning, typology of SEs, previous research conducted in the context of SEs. The meaning of sustainability as well as how SEs achieve sustainability is also covered in this chapter. According to previous literature, value co-creation is the concept that can be the accelerator of SEs sustainability. However, the concept of value co-creation has expanded towards a broader system involving many actors. Hence, this study adapted the concept of service ecosystem to understand complex value co-creation practice in SEs. Because SEs considered as complex system consists of many actors, applying the concept of service ecosystem is beneficial to understand how SEs collaborate with its partners to create value. The research regarding value co-creation from service ecosystem perspective is rarely discussed in SEs context, especially in developing country.



Chapter III Research Methodology

The following chapter explains the research methodology that adopted in this study. The chapter begins with introduction followed by data collection method covered in this research, robust explanation of research methods also elaborated in this chapter. Proposed conceptual framework retrieved from previous literature present in the last section of this chapter.

III.1 Introduction

Figure III.1 explain the design of research from problem statement until the propose of conceptual framework.

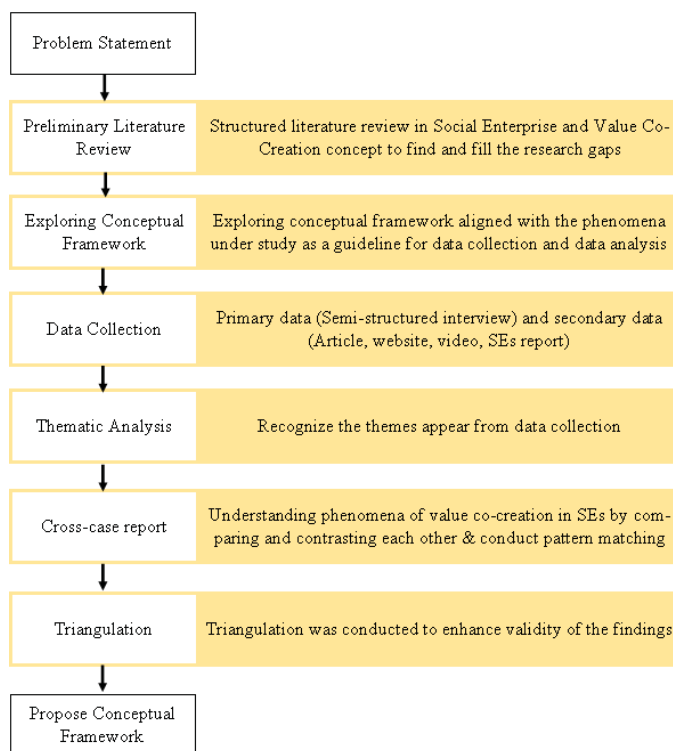


Figure III.1. Research Design

Preliminary literature review was conducted after problem statement has a role to guide in finding the research gaps and how to fill the gaps. Followed by the finding

of suitable conceptual framework as a guide for designing data collection protocol. After that, not only primary data collection was conducted, this research also implemented secondary data collection to enrich the findings and enhance validity. Thematic analysis was conducted after data collection to recognize the emergence themes. After that, cross-case analysis was conducted to recognize similarities and differences between SEs under study. The temporary proposal of conceptual framework was then shown to SEs to ask their opinion and feedback. Finally, propose conceptual framework was generated. Further, the detail explanation of research methodology explained in the following chapter.

III.2 Data Collection

Due to the limitation of the study, primary data was conducted using in depth semi-structured interview. Semi-structured interview is data collection where the researcher determined a set of themes for the question, then researcher may ask additional question depends on the answer of interviewees to obtain deeper and more answer (Saunders & Lewis, 2012). In conclusion, semi-structured interview allows the researcher to ask follow-up question to get deeper and richer insight while still following the interview guide. The interview had some parts: (1) questions regarding the meaning of sustainability in social enterprises, (2) questions regarding collaboration with internal and external stakeholders, along with the resources that they shared, (3) question regarding the role and influence of institutional factor (formal and informal) in social enterprises.

Ethical issues have been conducted by researcher. First, two document was sent to prospective interviewees. First document consists of the robust and clear explanation of research and second document is informed consent. Because of the pandemic, the interview was conducted via teleconference application (Zoom or Google Meet). Before begin the interview, researcher once again explain the purpose of the research and ensure that the interviewees were participate willingly, ask the interviewees regarding whether or not their business classified as social enterprise, also ensure company's year of establishment. Researcher has received permission to record the interview session. In the end of interview, researcher ask

the interviewees whether they are willing to have their company mention explicitly in the research paper. The duration of interview lasted 45-90 minutes. All interviews were transcribed and analyzed using qualitative data analysis and research software namely ATLAS.ti 8. All interview transcript can be seen in Appendix C.

Data collection was conducted in 5 months from January to May 2021. The research subject chosen by their characteristic of enterprise and the year of establishment. As there are many types of social enterprise, this research examined hybrid social enterprises which is pursuing both economic and social goals (Battilana & Lee, 2014). Hence, for social enterprise under study, researcher chose social enterprises which satisfy these two conditions: (a) aimed at generating social impact and (b) have for-profit business model (Sabella & Eid, 2016). For the year of establishment, researcher chose social enterprise that has established for minimal 3.5 years because according to Bosma, (2020), enterprise that already established for more than 42 months or 3.5 years considered as established enterprise and has higher tendency to be sustainable. First, researcher find social enterprises suitable for subject research from social enterprise database collected by Platform Usaha Sosial (PLUS) website. Second, after obtain suitable company, researcher find more information from company's website and social media.

There is no statistical data available for social enterprises since SEs in Indonesia are registered below five legal entities (foundation, community, cooperative, limited liability company, and CV, it is difficult to find the data about SEs specifically (Simmonds, 2017; Siregar et al., 2015). As there is no robust and exact data regarding the amount of social enterprises in Indonesia, this research follow the social enterprise report developed by British Council and UNESCAP. The choice of subject research was based on research conducted by British Council & UNESCAP (2018) to nearly 500 respondents in Social Enterprise, stated that there are three top sectors in SEs which is 22% creative industries (handicrafts, artwork, fashion, interior design, accessories, ethnic products), 16 % agriculture and fisheries, 15% education. Thus, this research decided to choose social enterprise in

Commented [AF1]: The definition of social enterprise under study (the scope of study)

those three sector which is creative industry, agriculture and fisheries, and education.

Choosing those three sector is a reasonable decision because according to the report of 'Roadmap of SDGs in Indonesia towards 2030', the ministry of National Development Planning stated that the commitment of Indonesia to achieve the SDGs is not only about accomplished the global agreement, but more to fulfilling Indonesian vision to enhance people's prosperity. However, due to the limitation of resources, government propose some of targeted priorities and education and agriculture are both include in the priorities. In addition to education, education problem in Indonesia considered as a more vital problem amongst other problem faced by Indonesian. If children lose the opportunity to get appropriate education, they will face difficulties in earning decent job when they are adult. Thus, it becomes harder to escape from the poverty trap (Katsushi, 2020). As for fisheries sector, it includes in president's five work priority 2019-2024 (KEMENPAN, 2019). In addition to fisheries and agriculture sector, Pratono & Sutanti (2016) even though Indonesia considered as the largest archipelago in the world where there are many valuable marine products and fertile soil, the labor forces work in those sector are mostly still work below the poverty line. For creative industry, it is considered as the most rapid growth sector in the world due to its massive contribution to country's economy, job creation, and consequently leads to sustainable development (UNDP, 2013). Hence, the role of social enterprise expected to help and support all the target from each sectors. Especially, considering the dual mission of social enterprise which is to give impact to the society and contribute to economy development.

One company representative was chosen by the company after researcher sent the document regarding research explanation and informed consent. Several company also ask the list of interview question to make sure they assigned the right person who is able to answer all the questions. That way, the interview goes very smoothly, generates rich and insightful answer. This research implemented purposive sampling to select the most representative interviewees (Rostiani et al., 2014), according to their business mission and year of establishment.

III.2.1 List of Interviewees

As explained in previous sub-chapter, the interviewees were chosen based on the three highest amount of social enterprises sector namely fisheries/agriculture, creative industry, and education. Total 7 social enterprises from three different sector were agreed to be research subject. The profile of interviewees shown in the table III.2 Detailed company profile can be seen in the appendix A.

Table III.1. Profile of Interviewees

No	Social Enterprises	Sector	Year of Establishment	Interview Representative
1	Infishta	Fisheries	2017	CEO
2	Lawe Indonesia	Industry Creative	2004	Program Manager
3	Sirtanio Organic Indonesia	Agriculture	2012	Founder
4	Aruna Indonesia	Fisheries	2015	Business Development
5	Peace Generation	Education	2007	Digital Strategist Coordinator & Project Officer Staff
6	Research Synergy Foundation	Education	2017	Founder & Staff
7	Family Farm Lintau	Agro-tourism	2018	Founder

III.3 Research Methods

The aims of this study is to investigate the role of value co-creation in achieving sustainability in social enterprise. In Indonesia, research in the context of social enterprises are still limited (Pratono & Pramudija, 2016), especially from the perspective of value co-creation make the concept more elusive. Hence, qualitative research considered as suitable method since the object of this study is social enterprise which is relatively new and has several characteristics that hard to be

obtained by quantitative method (Qastharin, 2020).

Qualitative research is an interpretative approach which attempts to obtain insight from certain social phenomena through subjective experience and perspective of the research subject (Palmer & Bolderston, 2006). In addition to that, qualitative research methods are often adopted in social enterprise research due to its advantages such as flexibility in conducting research process, enable in-depth communication, and the opportunity to generate comprehensive results (Short et al., 2011). Since this research focus on exploring the phenomena of value co-creation in social enterprise, therefore, case study approach is implemented in this research. Researcher chose research subject according to the sector of social enterprise which is Fisheries/ Agriculture, Creative Industry, and Education. For the characteristic, this research follows the characteristic of SEs according to research conducted by Sabella & Eid (2016) which is socially impactful and have business model aiming for profit. Further, research strategy which is using multiple case study as well as research validity and reliability will be explained.

III.3.1 Multiple Case Study Research

As explained in previous chapter, research regarding the role of value co-creation concept in social enterprise is still very limited, especially in the context of Indonesia. Hence, case study method is suitable because it allows the researcher to explore phenomenon in detailed understanding in line with the context of research (Lai & Ho, 2020; Saunders & Lewis, 2012). Compared to other method, case study considered appropriate to our study as it enable a more precise and detailed exploration (Yin, 2014). The approach of case study is useful when it is hard to find the precise answer for the research question because the scarcity of previous research (Gustafsson, 2017).

Furthermore, as the purpose of this research is to seek the role of value co-creation in Indonesia social enterprise, where the research in that context is still scarce, researcher aimed to examined multiple social enterprise to finally find the same pattern between social enterprises under the study. Multiple case study was adapted due to its ability in finding similar result between the case (Yin, 2014). It enables

researchers to understand the phenomenon not based on a single case but in the context of similar cases (Pacut, 2020). When single-case study considered as vulnerable design, conclusions coming from multiple case study will be more powerful than those on single case study (Yin, 2014). In addition to that, applying collective or multiple case study to the research able to generates stronger, and more reliable result (Gustafsson, 2017). The insight generated from multiple case studies has been proven to present strong, reliable measures, more robust result compares to single case studies (Urbano et al., 2010; Baxter & Jack, 2008). The strength also lies on its ability to presents consistent patterns of behaviour (Zach, 2006). Sabella & Eid, (2016) applied multiple case study approach due to its ability to explore the phenomenon of social enterprise sustainability robustly and provides valuable knowledge that can be useful as recommendation for future research. In addition to that, Urbano et al., (2010) also adopted multiple case study research to seek the role of institutional factor in social enterprise.

Data is gathered through a series of interview with social enterprises supported by the previous literature and related secondary data such as article, reports, and videos retrieved from Youtube or private ownership. The sample size determined by the number of cases needed to reach saturation, in other words, the sample considered to be sufficient until there is no significant new findings disclosed (Zach, 2006)

Moreover, many researcher has also conducted research using case study method (Agrawal et al., 2015; Huybrechts & Nicholls, 2013; Leung et al., 2019; Pacut, 2020; Powell et al., 2019; Roy & Karna, 2015; Siebold et al., 2019; Sigala, 2013), because of the knowledge they try to cover or solve is still under-researched in the context of social enterprise. In addition to that, the best of my knowledge, as the research of co-creation in social enterprise is still very scarce, most researcher conduct research using case study method (Barraket & Loosemore, 2018; Harima & Freudenberg, 2020; Jenner & Fleischman, 2017; Windasari et al., 2017).

III.3.2 Research Validity and Reliability

Validity and reliability is criteria that can be implement to judging the quality of research design. The term validity in research meaning that the findings of research understudy interpret or reflect the real world (Saunders & Lewis, 2012; Yin, 2014). Meanwhile, reliability in research occur when the findings of research is consistent and continuously produce similar result and conclusions when other researchers attempt to conduct the research using the same methods and procedures (Saunders & Lewis, 2012). In order to get a more credible and justifiable result, the validity needs to be strong and as a result, it might lead to generalizability (Golafshani, 2003). Baxter & Jack (2008) suggest that the researcher requires to compare the result of study to previous literature and available data in order to enhance the reliability of research findings.

Combination of data collection methods or triangulation has been addressed as a way to enhancing the validity of study (Crowe et al., 2011; Palmer & Bolderston, 2006). Silverman (2005) defines triangulation as 'the attempt to get a true fix on situation by combining different ways of looking at it or different findings'. Construct validity was applied to this research which is the data collected from various resources (Yin, 2014) such as interview, social enterprise report, article, company website, Youtube video and showing the result of proposed framework to the subject research for their review and feedbacks.

For reliability, case study protocol and case study database was applied in this study as suggested by Yin (2014). Using case study protocol is a major way to enhance reliability and is especially important to be implemented in multiple case study. This research use case study protocol as research guideline that consists of data collection procedures and list of interviews. All process of interviews was recorded and transcribed. The use of case study database is crucial to arrange the data and preserve the data into retrievable form so that the process of data analysis become easier. This study use ATLAS.ti 9 software to code the interviews that has been transcribed.

III.3.3 Proposed Conceptual Framework

As mentioned in literature review, the implementation of value co-creation between stakeholders in social enterprises able to guide them towards sustainability (Abedin & Bidar, 2019; De Silva & Wright, 2019; Mourot & Jefferson, 2014; Rostiani et al., 2014; Sabella & Eid, 2016). Besides value co-creation, institutions considered as crucial factor in SEs growth and success (Kusumasari, 2016; Lubberink et al., 2018; Pacut, 2020; Picciotti, 2017; Pratono & Sutanti, 2016; Soukhasing et al., 2017; Verma & Sarkar, 2018). Institution also considered as vital factor in value co-creation because it has a role to enable the interaction and strengthen collaboration between stakeholders (Akaka et al., 2019; Vargo & Lusch, 2016). Hence, this study acquired the narration of service-dominant (SD) logic introduced by Vargo & Lusch (2016) as a foundation of framework development. This narration was adopted due to its ability in explaining the phenomenon, the aim of this research, and necessary elements in this research which is value co-creation and institutions. Moreover, Wieland et al., (2017) adopted the narrative of S-D logic process to scrutinized the business models from holistic view and systemic level.

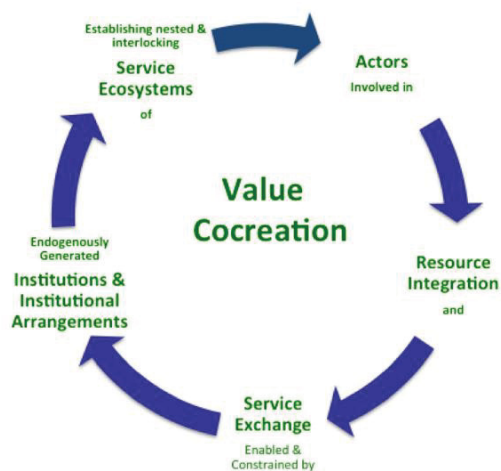


Figure III.2. The Narrative and Poces of S-D Logic

Source: Vargo & Lusch (2016)

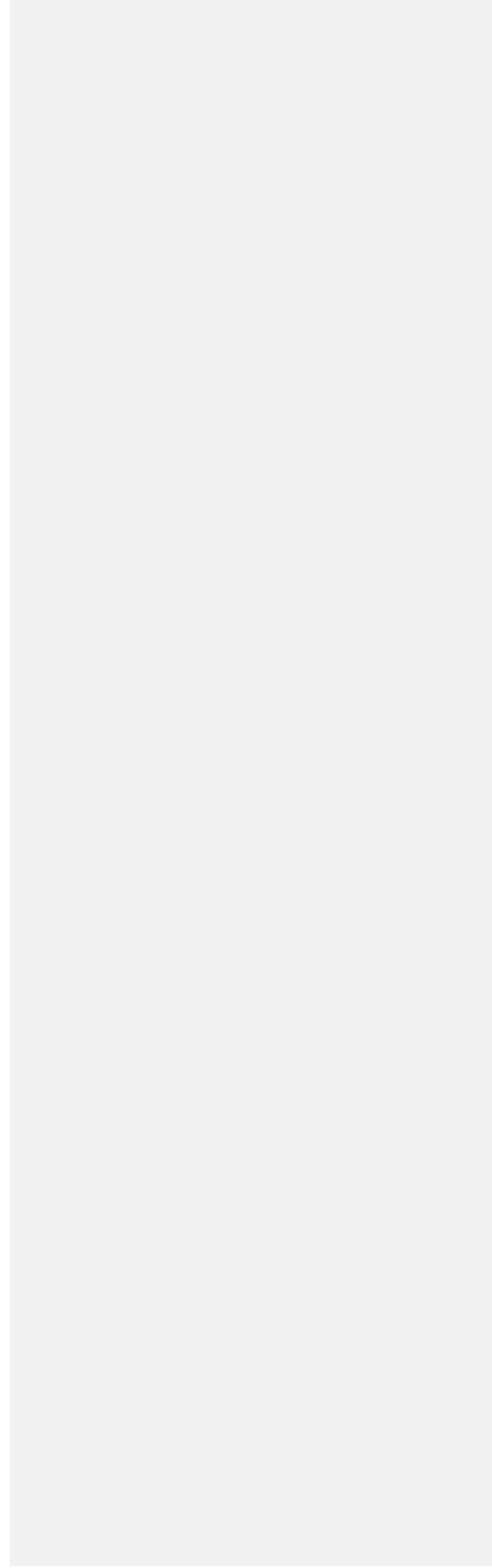
Further, the narrative was adopted and modified based on the context of social enterprise. For institutions, this research will adopt formal and informal institutions

based on several considerations. The combination of formal and informal institution influences the involvement of individual in social enterprises, moreover, informal institution considered as vital in the creation of nascent stage social enterprises as well as further stage of their activity (Pacut, 2020). In their research Stephan et al., (2015) stated that the formal and informal institution is a crucial factor to support the growth of social enterprises. Research conducted by Urbano et al., (2010) generates proposition that informal and formal institution influence positively to the emergence and implementation of social enterprises. In the perspective of value co-creation, Polese et al., (2018) considering the influence of institutional factor consists of formal and informal in value co-creation process. Formal institution is “rules that human beings devise”, while informal institution considered as “conventions and codes of behavior” (North, 1990 p. 4). Formal institution consists of political rules, economic rules, and contracts. Meanwhile, culture that creates in society such as codes of conduct, attitudes, values, norms, and self-imposed code of behaviour considered as informal institution (North, 1990).

Several interview question from several previous researcher is used to develop the interview guideline based on important elements necessary to answer research questions. Question regarding sustainability was adopted from research conducted by Doyle (2019). Interview question regarding resource integration among stakeholders from the perspective of social enterprise retrieved from various researchers (Burga & Rezanita, 2016; Polese et al., 2018; Rostiani et al., 2014; Schiller, 2013). Furthermore, institutional arrangements were acquired from research conducted by Pacut (2020) & Polese et al., (2018).

II.4 Chapter Summary

This chapter presented research methodology that includes explanation of research method, data collection, validity and reliability issues, as well as proposed framework. The research regarding social enterprise in developing country specifically in Indonesia is still scarce. Thus, exploratory research is suitable for this research. This research adapted multiple case study from seven social enterprises from three different sector namely fisheries & agriculture, creative industry, and education. The choice of sector was because those three sectors are considered as sector that has highest amount of social enterprises. Purposive sampling was implemented to seek subject of research that is suitable to answer the research question. After data collection, the data then transcribed and analysed using ATLAS.ti 9 for the purpose of reliability. Finally, propose framework based on previous literature was used as a guideline.



Chapter IV Results and Analysis

The chapter present the results and robust discussion of the research findings. The propose framework based on the guideline of co-creation narration will be explain and elaborate. The framework explains the mechanism of value co-creation in social enterprises and how institutional factor (formal and informal) influence the success of collaboration that consequently leads to social enterprises sustainability.

IV.1 Introduction

Sustainability considered as a crucial aim for social enterprise. Especially in Indonesia, where social and economic problem is prevalent occurrence in society, the existence of sustainable social enterprises become vital to overcome those problems. Despite its importance, study regarding sustainability in social enterprise remain modest (Ketrapakorn & Kantabutra, 2019; Sabella & Eid, 2016). Therefore, this study aims to seek the sustainability of social enterprise from the perspective of service ecosystem. The concept of service ecosystem able to explain complex value co-creation between stakeholders within social enterprise ecosystem along with the role of institutional factors as catalyst in stakeholder interaction. Robust investigation was conducted to explain the role of service ecosystem in establishing sustainable social enterprise. This study adopted multi-case study methodology and 7 social enterprises from different sector were chosen in this research.

The findings reveal that the existence of value co-creation is crucial for social enterprise growth and sustainability. In addition to that, supportive institutional factor (formal and informal) influence the process of value co-creation between stakeholders in social enterprise ecosystem. Further, the following sub chapter present the coding development result, then robustly explain the internal and external stakeholder involved in value co-creation process, the influence of institutional factor in value co-creation process of social enterprises, and how all those factors leads to social enterprise sustainability.

IV.2 Results

Thematic analysis was implemented to help researcher identify, analyse, organize, and reporting themes emerge within the data (Braun & Clarke, 2006). It considered as powerful research tool that can provides a rich, detailed, and insightful information arise from large amount of data set (Braun & Clarke, 2006). Braun & Clarke (2006) stated that thematic analysis has function to analyse the different perspective of various research participants and investigate the key insights from the data set. ATLAS.ti 9 software was used in this research to conduct coding processes and find themes emerged from the data (Lewis, 2017). The codes were grouped until it reached thematic aggregate codes.

The thematic analysis generates 3 global themes which is value co-creation in social enterprises, institutional factors, and sustainability in social enterprise. Further, each main themes will be explained robustly in sub-chapter. First, value co-creation mechanism within internal human resource as well as external stakeholders are described. Second, explanation regarding the role of institutional factor and its influence on the process of value co-creation was presented. Last sub chapter vigorously explain the connection of value co-creation and institutional factors towards the sustainability of social enterprise. Figure IV.1 presents the categories that grouped into global theme.

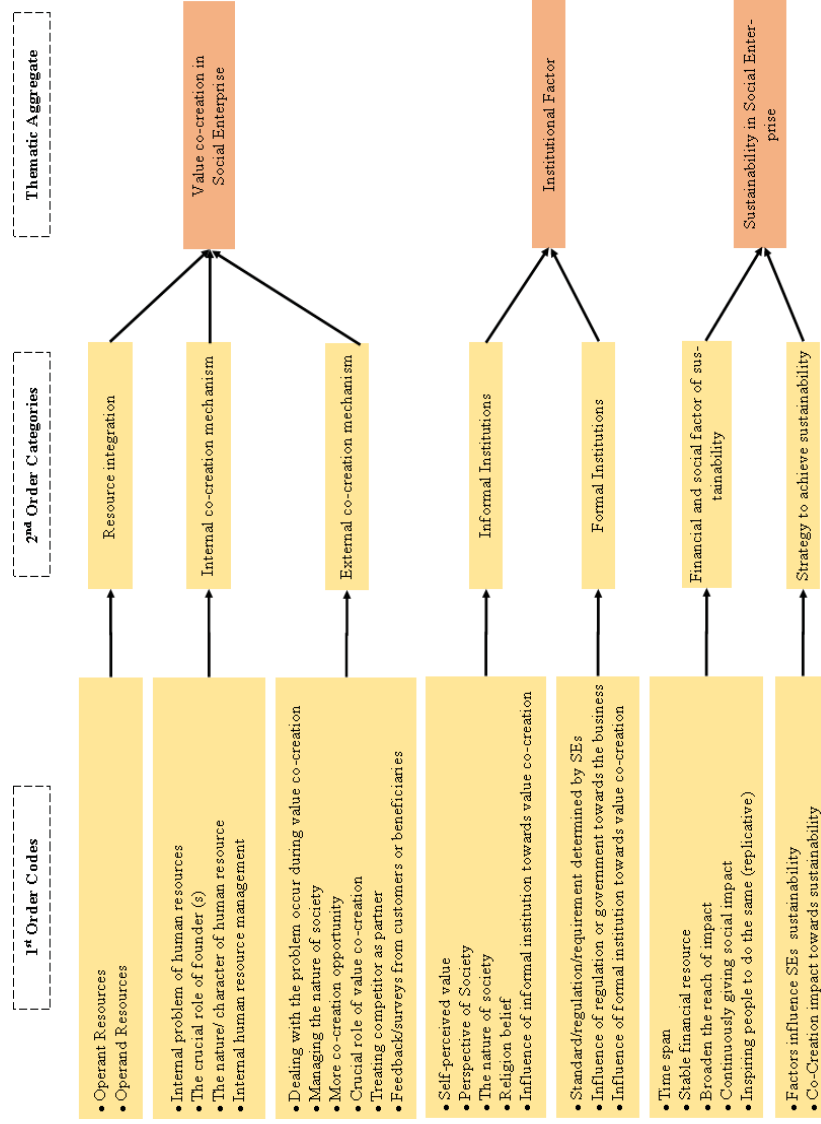


Figure IV.1. Thematic Analysis Result

IV.2.1 Value Co-Creation in Social Enterprise

Service ecosystem perspective suggest that for the ecosystem to exist and sustain, it is crucial for the actors within the ecosystem to co-create mutual value and integrating-resources (Löbler, 2019). Actors are actively co-created value through resource integration (Rashid et al., 2020). Edvardsson et al., (2014) suggest resource integration can be the form of processes, co-operation or collaboration, and experiencing. Service-dominant logic distinguished two types of resources namely operand and operant resources (Berthod et al., 2019; Polese et al., 2018). Operand resources are typically in the form of physical resources that used to create an effect, while operant resources have a role to perform operations on the operand resources (Berthod et al., 2019). Operant resources are often intangible and invisible i.e. skills and knowledge are the example of operant resources (Berthod et al., 2019; Rashid et al., 2020).

This research explained value co-creation process through resource integration of operant and operand resources owned by each stakeholder. From the data collection, researcher recognized that sustainability in social enterprise not only depends on the capability of firms to co-create with external stakeholders but also with its internal party which is their employees. Hence, this research distinguished successful value co-creation mechanism into two namely internal value co-creation and external value co-creation. As the subject of this research is social enterprise from different sector (fisheries and agriculture, industry creative, education), they have various external stakeholders depends on the function of their business. However, for external stakeholder, they generally have five common stakeholders namely customers, beneficiaries, incubators, government, community. There is also other additional stakeholder that they collaborate based on the vision of each social enterprise. Meanwhile for internal stakeholder, this research recognized two crucial internal value co-creators which is founder and staff. Robust and detailed explanation of two kinds of value co-creation presented in the following chapter.

IV.2.1.1 Internal Value Co-Creation

Human resources considered as crucial factor for SEs success. Research conducted by Wronka (2013) recognized ten critical success factor of SEs and two top critical factor is related to human resources which is strong leadership and commitment of the staff. For internal factor of SEs, only operant resources discovered as integrated resources in value co-creation because in the context of this research, each internal human resource has only intangible factor such as skills and knowledge. Table IV.1 shown the list of operant resources shared by founder and staff in social enterprise.

Table IV.1. List of Operant Resources of Internal Human Resources

Internal Human Resources	Operant Resources
Founder	Passionate
	Charismatic, role model
	Sharing the vision and value with internal and external parties
Staff	Sharing the vision and value with internal and external parties
	Have both business and social skill
	Being professional but also good at making personal approach

- Founder

Capable human resources considered as one of key factor to help social enterprise to achieve their dual mission which is to financially sustain while constantly giving impact (Doherty et al., 2014). Founder considered as one crucial human resources in social enterprises. Founder plays crucial role as a planner for success and balance the dual mission of social enterprise to avoid the mission drift (Napathorn, 2020). Founder's strong leadership and strong vision shaped strong organizational culture, inspires people around him (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019), and can be considered as one of SEs success factor (Stratan, 2017). As noted by Short et al., (2011), the role of founder determined the success of an organization. Some social enterprise confirmed the vital role of founders towards the sustainability of company,

“if we want our company to sustain, we are talking about how passionate the founder is to develop the business” (Founder of Sirtanio Organik Indonesia)

An excellent leadership able to generates highly committed and motivated staff that consequently leads to financial-related advantages (Wronka, 2013). Research conducted by Napathorn (2020) mentioned the role of founder as a role model for the managers and staff in social enterprise. In line with that research, this research also noted how founder serve as a role model. Hence, inspire how staff create value for themselves, the company, and environment. In addition to that, staff highly motivated to perform better and give positive impact to the beneficiaries,

“We have three founders who are very solid and inspiring. They are able to inspired the staff by their hard-working and humble character” (Head of Business Development of Aruna Indonesia)

“We can definitely say that founder is navigator in our company, they need to maintain a good relationship with donor, organizational sustainability, etc. A visionary founder can make easier for their staff to work. To be honest, my founder’s decision in organization has positive impact to my personality” (Project Officer of Peace Generation)

The originality of social enterprise establishment is based on social problem occurred in the society. Although it also aims to be financially stable, but still, the main purpose is to socially impactful. Hence, the role of founder is crucial to prevent mission drift of the company (Napathorn, 2020), by ensuring the staff understand SEs value and have the same vision,

“Having the same vision and value is crucial. We even layoff one of the founder whom the vision and value has shifted” (Founder of Sirtanio Organik Indonesia)

“Founder has crucial role in embedding the same goals and value to the staff because staff tend to follow the same values and goals of founder” (Staff of Research Synergy Foundation)

Because the value social enterprise aims to deliver is unique, not everyone aware and fit for the job. Therefore, founder need to deliver and communicate the vision to the staff continuously (Shah, 2012). When all human resources understand the

goals and value, the possibility of conflict occurred will be reduced, overall performance of the company increased, and forming a sustained value co-creation process. The process of delivering and communicating SEs value to the employees can only be done by strong SEs leader (Siregar et al., 2015)

- Staff

Staff considered as crucial resources in value co-creation (Berthod et al., 2019). Due to hybrid nature of social enterprises which is to balance between profit generation and making impact, the characteristic of human resources is slightly distinct from traditional business. From the result of interviews, this research recognized that to generate successful value creation within the company, human resources need to have the same vision before they decided to join social enterprises,

“Having the staff who has the same vision and frequency is crucial for the business, especially in social enterprise where making impact is important”

(Program Manager of Lawe Indonesia)

Aligning organizational value with individual involved in the organization is highly suggested for organizational sustainability (Ketprapakorn & Kantabutra, 2019). Hence, embedding staff with the meaning of social enterprise and specifically the value of SEs is crucial for firm’s sustainability,

“In order to build a strong team, we educate our team from the very beginning that ‘profit is not everything. We need to think from two sides: one side is to think how we can continuously generate impact, and other side is how we can keep generating profit” (Founder of Sirtanio Organik Indonesia)

Another thing about the influence of being hybrid towards internal human resource management is the character of human resources needed for the business. Adequate managerial skills are not enough for SEs employees, they also need high social awareness and a ‘social calling’. If they only have professional side, then they might not stay in the company for a long-term. The issue was mentioned by one of interviewees that when social value slowly vanished, then the employee will leave the company. Hence, to prevent such thing occurred, SEs select staff that originally

has high social nature,

“We are quite strict during the recruitment process of potential staff. We are working with psychology institution. Indeed, their education background is important, but it is not prioritize. We see how they interact with their social environment including friends and family in a small or bigger society. And all of that can be measured using psychological instrument”. (Chief Executive Officer of Infishta)

Staff SEs also confirmed that it is suggested for SEs employee to have more social personality traits because they are not work for profit-oriented firm. Even though social trait is important, have managerial skill is also important for the staff because employing human resource from business background to the management help SEs to balance their economic and social value that leads to avoidance of mission drift (Powell et al., 2019). However, finding the right talent has been a challenging work for SEs (PwC, 2018). From the research conducted by British Council & UNESCAP (2018), social enterprises in Indonesia struggling to hire management-level staff with required skill i.e. finance and marketing. They also mention recruiting new talents as one of barrier to social enterprise growth. In addition to that, social enterprise often face difficulty in seeking capable human resources (Bandyopadhyay & Ray, 2019). This statement was confirmed by one of SEs,

“Recruiting suitable talents for our organization always been a challenging work for me. Finding a team who has the same vision and engaging is very challenging. Thus, to attract suitable talents for my team is to try approaching them personally by being presence in their community”
(Founder of Fam Lintau)

One of interviewees that focused on the village empowerment said that in order to attract suitable talent, first she involved in the event conducted by youth organization (*karang taruna*) to approach human resource personally, introducing SEs to them, and eventually people in the community willing to join SEs activity. Personal approach does not only suitable for seeking suitable human resources, but also in terms of how staff SEs communicate with internal and external parties, some SEs noted the need to rely more on personal approach more than professional approach. Personal communication is crucial when clash between staff occur,

“So far, we think our team as a family. If there is some issue occurred, we will resolve it by heart to heart communication. As the founder, I believe that professional and personal approach is as important. For example, we need to understand each other personally in order to be able to work professionally” (Founder of Fam Lintau)

IV.2.1.2 External Value Co-Creation

Powell et al., (2019) mentioned the vitality of establishing value co-creation with key stakeholders able to guide SEs towards sustainability. In addition to that, exchange resources between various stakeholders confirmed to have positive influence on sustainability level escalation (Bunyamin et al., 2018). Many social enterprises under study confirmed the vital influence of collaboration with external resources towards company’s growth and sustainability. Resources integration that shared with external stakeholder influence positively to many aspect of SEs business such as better company’s image, opportunity to new networks collaboration, discovery of ample useful information, attract more customers, reduced cost, broader social impact, and enhancement of skills and knowledge.

Social Enterprises under study commonly have five stakeholders namely customers, government, beneficiaries, community, and incubator. In addition to that, there is also another stakeholder depends on the purpose and vision of SEs. In order to robustly analyse and present the co-creation activity with each external stakeholder, this research will follow theoretical framework developed by Johnson & Neuhofer (2017) which consists of resources list (operant and operand), value co-creation practices, and value co-creation outcomes.

- Customer

This research conducted cross-case analysis to seek the differences or uniformity (Yin, 2014) of each social enterprise under study. Even though each social enterprise has different target market, they generally have the similar value co-creation practices in resource utilization. For example, even though Infishta and Aruna (fisheries sector) have the same value which is to empower fishermen in coastal area, they have different target market. Infishta consists of two kind of customers

which is investor and fish consumers, meanwhile Aruna only has one customer which fish consumers. Nevertheless, their process of value co-creation with customers are similar. Figure IV.2 shown the process of value co-creation occurred in seven social enterprises understudy.

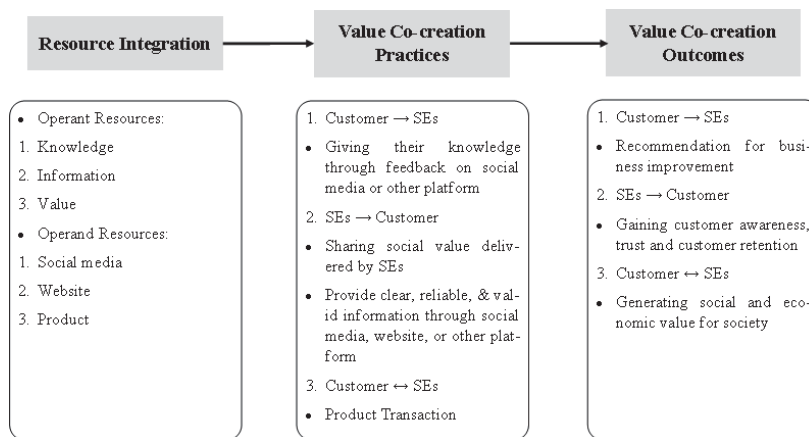


Figure IV.2. The process of Customer Value Co-Creation

Customers and firms co-create value through the integration of resources (Vargo & Lusch, 2008). Two kind of resources (operant and operand) were discovered in value co-creation with customers. In order to participate in value co-creation, customers and SEs need to combine their operant and operand resources. To acquired customer’s recommendation and feedback for business improvement, SEs provide social media platform that can be accessed by customer to deliver their feedback or suggestion,

“Often we post the questions for our customer on our Instagram story (Instastory) to gain insights of market trend” (CEO of Infishta)

The value offered by SEs can also lead to customer trust and awareness. For example, because social enterprises not merely offer the functionality of the product, but also the embedded social value in the product. Hence, SEs need to provide a clear, reliable, and valid regarding the social value they try to address. For example, by including robust information on the website, video about company profile on Youtube, and post information on social media,

“Since the establishment of SEs, we constantly post information about us on social media, even though at that time our SEs is still small. That is our

trick to be known by the society” (Founder of Fam Lintau)

In addition to that, according to research conducted by Ferdousi (2016), consumer decision to purchase the product are not influenced by their prior knowledge of social enterprise but rather on the information mentioned on the product. One of SEs also mentioned one way to educate market is by including the information of what social value addressed by the product. Hence, customer will be aware of the social value and consequently lead to their trust to buy the product,

“The easiest to educate our potential consumers is to include information in hanging tag for example the sentences like ‘by buying Lawe’s collection, you help preserve and develop Indonesian traditional fabric as a tradition and culture. Also enhance the live standard of woman and their children”

(Program Manager of Lawe Indonesia)

The thing to note is that due to the social impact SEs try to address, their customers are mostly exclusive, meaning that they have social concern. Thus, SEs need to know which kind of customer that suitable for their target market. Providing clear information also influence customer retention positively. For example, in the case of Infishta where customer invest their money to fund fish cultivation, infishta need to build platform equipped with up-to-date information about the development of fish cultivation until the profit shared to customer,

“There is menu dashboard in our website consists of information such as capital ownership and up-to-date information of real field activity. We include information whether the fish is being packed, or when it is time to sharing profit. That is the way to engaged with our customers” (CEO of Infishta)

Lastly, the transaction that is made by SEs and their customer able to generates positive impact to the society because customer able to help SEs in delivering social impact through the product they offered.

- Government

Training support for SEs confirmed as one crucial factor for the improvement of SEs performance (Cheah et al., 2019). In addition to the statement, Sukumar et al., (2019) mentioned that education and training can positively influence the

profitability and sustainability of SEs in Indonesia. In terms of grants or funding, direct subsidies from government enhance the survival rate of social enterprise and giving them opportunity to continuously address social impact (Choi et al., 2020). In this case, it is important for government to provide funding and training for SEs in Indonesia.

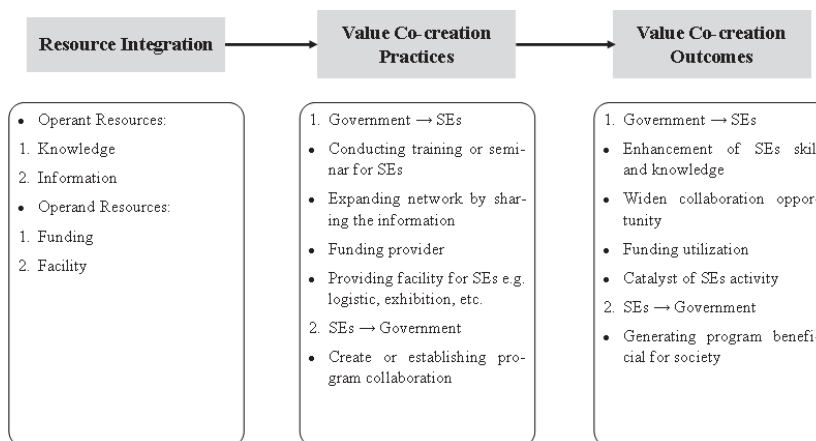


Figure IV. 3. The Process of Government Value Co-Creation

In this study, most of SEs interact and have collaboration with government. The collaboration with government bring positive influence to SEs such as knowledge acceleration obtained from training and widen networking to get more collaboration opportunity. Because basically one of government role is as facilitator to let SEs meet more stakeholder that can support their growth,

“The government give us social media training, workshop for tax and online payment, and also provide many online class that we can attend during this pandemic. They also arrange us with potential buyer” (Program Manager of Lawe Indonesia)

In addition to that, funding from government for social enterprise to conduct certain project is highly beneficial for society because the mindset of social entrepreneurs does not only limit to how the money should be spent, but social entrepreneurs also think about how can the funding create a program that can generates a long-term impact for society,

“We got funding from government to create a project. We carefully think about how the funding can be beneficial for society for a long-term. We

don't want to merely spend this money, but we also want it to reach beneficiaries as much as possible” (Founder of Family Farm Lintau)

- Beneficiaries

Due to diversity sector of social enterprises under study, the beneficiaries of their business is also diverse. Hence, for beneficiaries, this study made seven different framework of value co-creation process. Figure IV.4 shown the value co-creation process with Infishta.

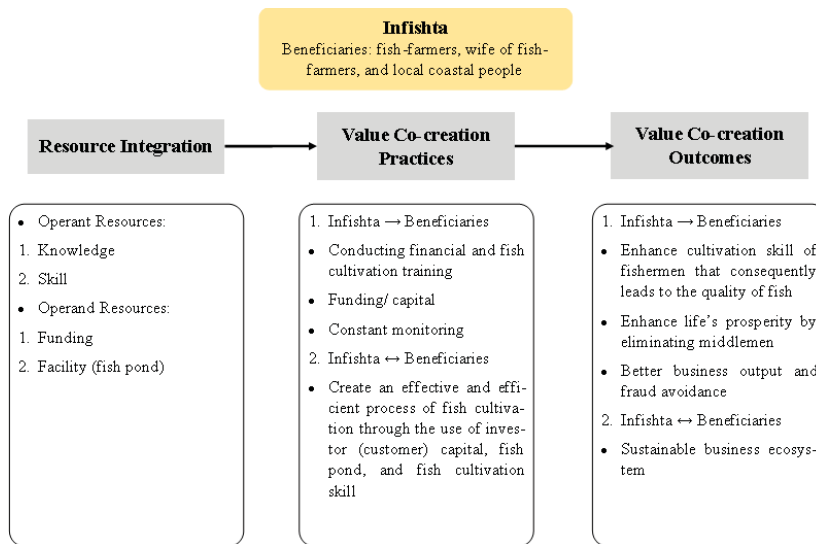


Figure IV.4. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Infishta)

The beneficiaries of Infishta consists of fish farmers, wife of fish farmers, and local coastal people. Because the aims of Infishta is to established sustainable economy of coastal community, hence, Infishta tried to make impact to as many people as possible. Infishta not only give funding for the fish-farmers and let them do whatever with the money, but Infishta also give them training and constant monitoring to get maximum result of fish cultivation also generates sustainable business ecosystem. By offering funding to coastal community, Infishta able to eliminate the role of middlemen. Thus, lead to increase life's prosperity of people in coastal community. But, because middlemen also a humankind who need income to live, Infishta also collaborate with middlemen to ensure every stakeholder in the

ecosystem gain benefit.

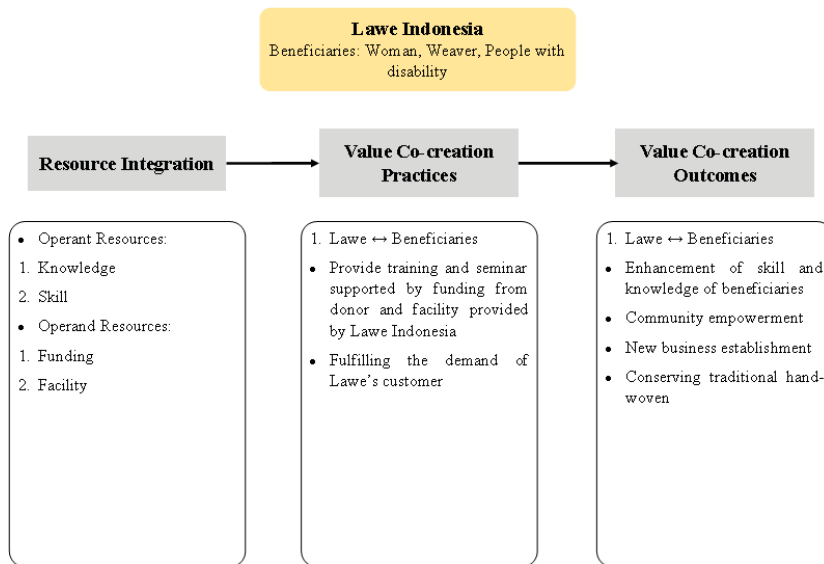


Figure IV 5. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Lawe Indonesia)

Figure IV.5 shown the value co-creation process of Lawe with its beneficiaries. The beneficiaries of Lawe Indonesia are weavers, woman, and people with disability all over Indonesia. With the help of funding from various donor and the profit of Lawe itself, Lawe Indonesia provides capacity building in the form of weaving training, quality improvement, quality control, how to generates color from natural resources, basic knowledge of business development, and so on. The training conducted by Lawe generates skilful and empowered the beneficiaries in suburb area, enhance their life's prosperity, and even inspire them to establish a business using the knowledge delivered by Lawe. Originally, most of traditional hand-woven fabric only made for scarves, sarong, table cloth, with less product diversification. Hence, it is hard to enter the fast-pace market that demand diverse product. However, using the training and knowledge given by Lawe, beneficiaries able to generates functional product made from traditional hand-woven such as bag, pocket, pouch, handbag, passport holder, etc. Thus, it will be easier to reach the market and enhance the interest of market to purchase a product made from traditional fabric. This way, Lawe's vision which is to conserve Indonesia hand-woven traditional fabric will be achieved.

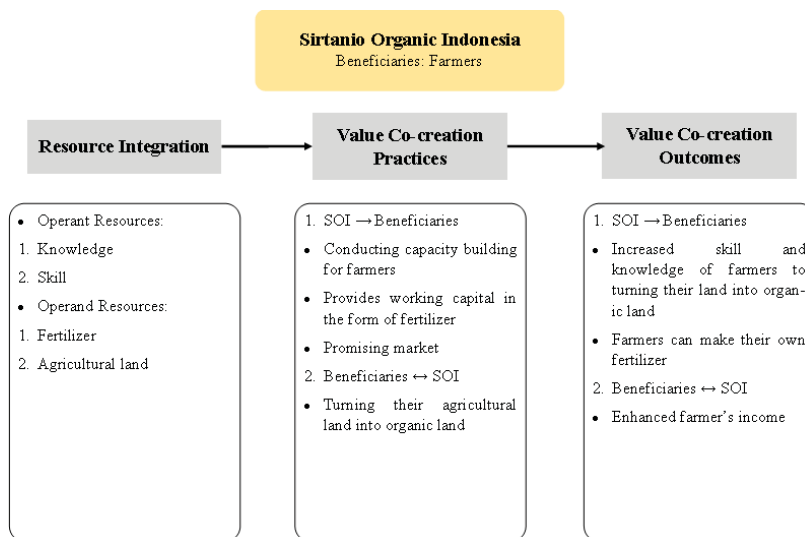


Figure IV.6. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Sirtanio Organic Indonesia)

Value co-creation first occur when PT. SOI asked farmers to convert their agricultural land into organic land. PT. SOI promise farmer the availability of market and the yields price that is 20-30% than usual local price. Hence, farmer's income increased after collaborating with PT. SOI. At first, PT. SOI also provides working capital in the form of fertilizer and provides capability training so that the farmers able to produce their own fertilizer in the future,

“First, we increase their knowledge by providing training, we also provide them with working capital but in the form of fertilizer, and lastly farmer's income increase when collaborating with us” (Founder of Sirtanio Organik Indonesia)

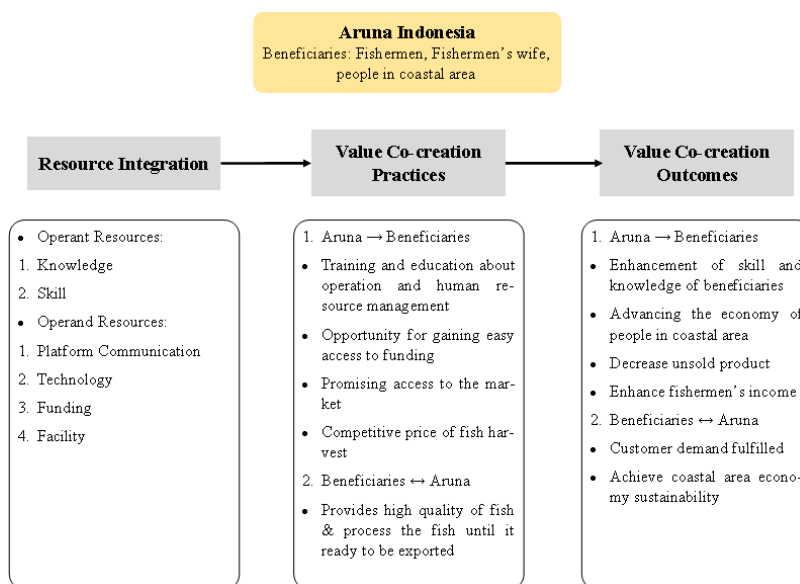


Figure IV.7. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Aruna Indonesia)

Basically, there three beneficiaries in Aruna which is fishermen, fishermen's wife, and people in coastal area or *local heroes*. Fishermen has a role to catch fish in the sea, fishermen's wife process the fish until it ready to be sold, and tech-savvy local heroes will record all the information of finished product to technology platform developed by Aruna so that Aruna can sell to final consumers. For successful implementation of every process, Aruna provides training of skill and education to the beneficiaries. Aruna give fishermen up until 20% increase price for their catches and that increase the profit of fishermen (Aruna, 2019). Fishermen no longer to be worried about their catches not being able to be sold because Aruna is the one who manage the market for them.

"We recognized two problems that occur in coastal area: market and funding. We are able to solve those problem with technology innovation. We know that our existence able to establish a better ecosystem for coastal area by determined the key performance index such as the enhancement of life's prosperity and involvement of fishermen's wife in the business" (Business Development of Aruna Indonesia)

In terms of how Nakama (Name of Aruna's staff) manage their collaboration with

their beneficiaries, personal approach is implemented since the beneficiaries of SEs under study are mostly people who live in suburban area,

“Before join us, Nakama (the name for Aruna’s staff) always work with professional approach. But after join us, their mental is adapted to our value. Professional approach is not the only thing matter, but we should also consider the personal approach in our business in order to engage with our society”. (Head of Business Development of Aruna Indonesia).

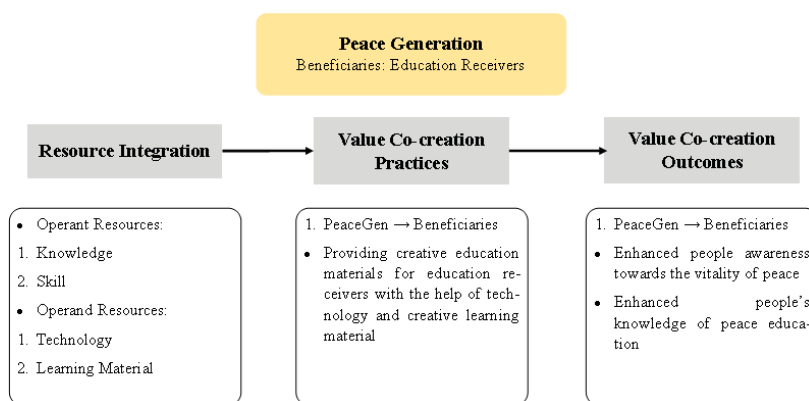


Figure IV.8. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Peace Generation)

Peace generation has continuously share and deliver the topic about peace through their program, social media, youtube, and podcast. In order to broaden the reach of peace education through creative and playful media, Peace Generation collaborating with formal (Teachers) and informal (Parents, religious leaders, etc) educators. Take one example from numerous peace education project called *“Rumah Kita (Kreatifitas & Cinta)”* meaning *“Our Home (Creativity and Love)”*. In short, the project aimed to generates solution through creative media to avoid violent extremism. After every program, Peace Generation always conduct the survey to education receivers for the purpose of knowing whether the program achieve intended purpose. J. Cheah et al., (2019) confirmed that the post-training and outcome evaluation is crucial in knowing whether the objective has been achieved.

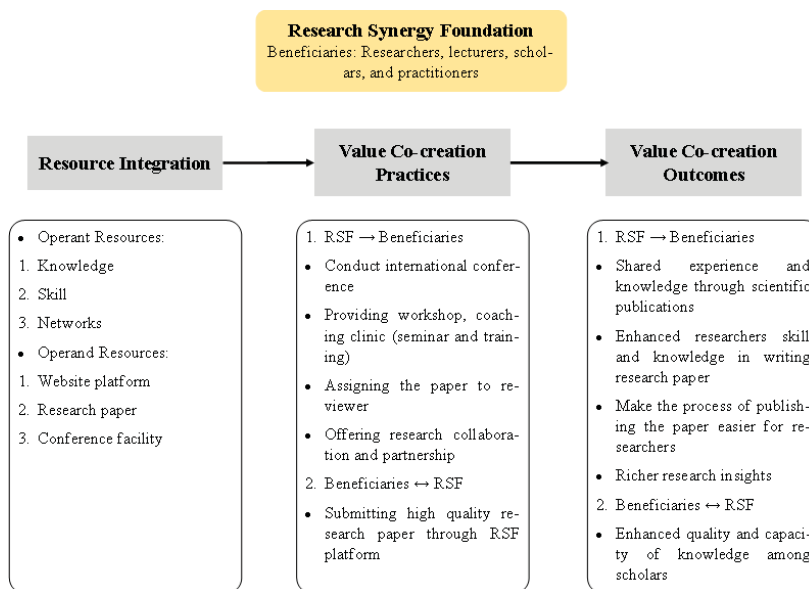


Figure IV.9. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Research Synergy Foundation)

The aims of Research Synergy Foundation (RSF) is to improve the ecosystem of higher education in Indonesia through their service. Hence, the beneficiaries of RSF consists of researchers, lecturers, scholars, and practitioners. RSF continuously provides training and seminar to deliver the knowledge and skill of research to enhance the ability of scholars in producing high quality research paper that can be accepted in a good journal, which is Indonesia still lacking compared to other developing country. In addition to that, the common problem that faced by researchers is a long time of journal review process. To cope this problem, RSF built a system that enable researcher to get the review as little time as possible by constantly notice the reviewer, if the reviewer exceeded the determined time, then RSF will give the paper to another available reviewer. RSF also offer research collaboration for the researchers to gain new ideas of research opportunity. Therefore, the value co-creation process conducted by the beneficiaries through all program conducted by RSF has play important role in the creation of better higher education ecosystem.

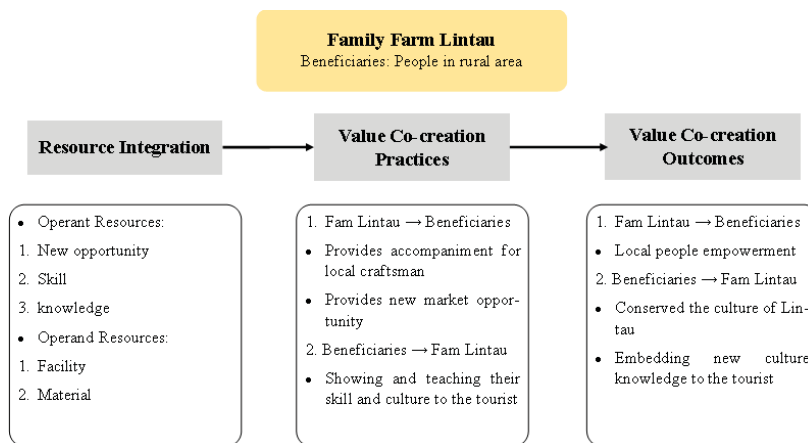


Figure IV.10. The Process of Beneficiaries Co-Creation (Family Farm Lintau)

The purpose of Fam Lintau is to decrease the number of urbanization so that more people will stay and develop their village. Fam Lintau do a community accompaniment to explore and maximize village's potential through assisting local producer in developing and promoting their product and attract tourist to visit the village and learn the culture from local people. Hence, life's prosperity of people in the village will increase. The skill and knowledge delivered to local people will help them to explore their potential to create business that can attract more tourist to come to learn the culture of Lintau. That way, Fam Lintau will be able to create a sustainable agro-edutourism of Lintau.

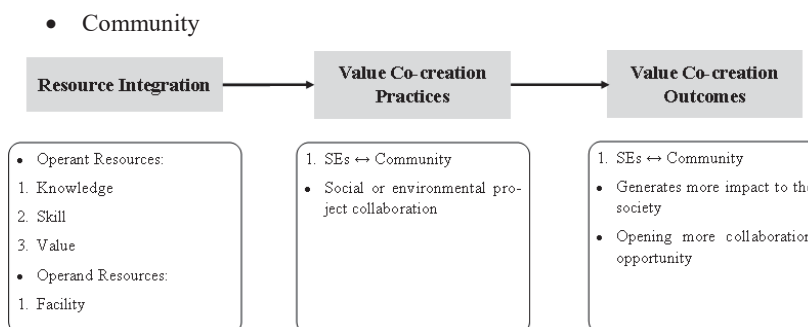


Figure IV.11. The Process of Community Co-Creation

Community also considered as stakeholder which is important for social

enterprises. Because, despite SEs focus on generating income to support making social impact and achieve their mission, most SEs also collaborating with community to make another social impact for society. For example, most children in coastal area forced to drop out from school during early education because their parents can't support them. Hence, Aruna and Infishta provide free education to children in coastal area by the help of community. Another example is *Sisterhood of Lawe*, a community initiated by Lawe Indonesia. *Sisterhood of Lawe* is a community initiated to accommodate people from another region who also wants to conserve Indonesia traditional fabric from their region.

“We collaborate with sisterhood of Lawe from Bali, Makassar, East Nusa Tenggara, and so on. They already have their own brand but lack of design capability and production tools. Thus, we help them to develop their business by helping the design and production process.” (Program Manager of Lawe Indonesia)

In addition to that, Lawe Indonesia mentioned that the existence of community help them to achieve their mission faster, which is to conserve Indonesia traditional fabric. Further, SEs can also collaborate with community to create more projects that have big impact for society and environment.

- Incubator

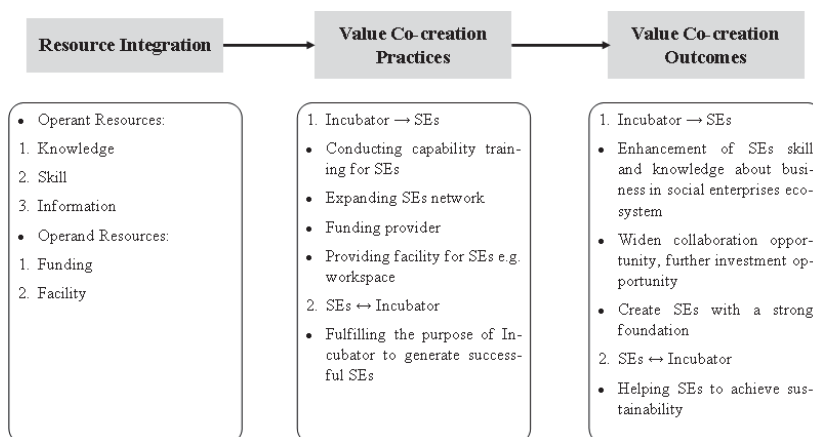


Figure IV.12. The Process of Incubator Co-Creation

The role of incubators is vital as it provides the media for entrepreneurs to collaborate and find national and international networks to support their business

(Mendes, 2016). Social enterprise under study also mentioned the importance of incubator in accelerating growth of SEs,

“The incubator not merely gave us funding, but they are really assist us how to have a good company structure, administrative issues, access to the market, and so on. We gain so many positive impact from the incubator program” (CEO of Infishta)

IV.2.1.3 Managerial Internal and External Value Co-Creation

Seven social enterprise understudy mentioned the vitality of having the same value and vision with either potential staff and external partners before decided to form collaboration. Because if the stakeholders within social enterprise ecosystem has the same vision and value, the process of value co-creation can be run smoothly. M. Sigasa (2015) also suggest SEs need to seek partners with aligned vision, values, and objectives. However, even though SEs already has partnership with stakeholders with similar values with them, it is not impossible for the problem to occur during value co-creation process. Hence, from the result of interview with seven social enterprises understudy, they mentioned the possible problem occur during value co-creation process. They also mentioned strategy to avoid possible problem. Hence, table shown the list of possible problems occur during value co-creation how to solve those problems.

Table IV.2. List of Problem and Problem Solving Strategy

Value Co-Creation	Possible Problem Occur	Problem Solving
Internal	Clash among the staff	Combination of professional and personal approach
	Changing vision of the staff	<ul style="list-style-type: none"> • Constantly deliver the value before and after join SEs • Carefully recruit suitable people that meet SEs requirements
External	Clash with middlemen	<ul style="list-style-type: none"> • Personal approach • Continuously discuss until both parties get the benefit • Ask for collaboration
	Miss-communication with external stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Have preventive action e.g. robust and intense review of collaboration agreement

Value Co-Creation	Possible Problem Occur	Problem Solving
		<ul style="list-style-type: none"> Monitoring and evaluation during the program

- Internal

Similar with traditional business, SEs also face internal problem such as clash among the staff. When the problem occurred, SEs highly recommend to combine the implementation of personal and professional approach,

“We are basically a family. When we have bad feeling towards our fellow, we will talk eyes to eyes and solve the problem together. Because I believe that in order to be professional, we need to overcome our personal problem first.” (Founder of Fam Lintau)

When the staff of SEs encounter different values, it can leads to internal conflict (Smith et al., 2013). Moreover, changing value or perspective of the staff that may lead to hindering value co-creation process. Hence, to avoid the problem, it is vital to carefully select the staff that match SEs requirement. Rostiani et al., (2014) mentioned that recruit the right talents who have similar values with organization is more important than talent. This statement confirmed by SE under study,

“Study background of applicant is important, but not more important than how they interact with people around him/her” (CEO of Infishta)

- External

There is certain party who is disturbed by the presence of SEs. For example, in the case of Infishta, Aruna, and SOI which has purpose to empower fishermen and farmers by eliminating the role of middlemen. Hence, the presence of SEs become a threat for middlemen. Very often, SEs need to confront with the middlemen. In order to generate benefit for all parties in the ecosystem, SEs try to avoid friction with the middlemen by collaborating with them. They constantly discuss and brainstorming with middlemen to seek middle-ground that can benefit both parties. For example, in the case of Infishta,

“our strategy is to discuss together. Because there is no other way except to find similar understanding. We ask them about possible disadvantage that will happen to them if we decided to have business in their territory.

We also ask them what are the resources that they have. For example, we found that they have refrigerator, so we offer them that we rent the refrigerator for our fish. So the middlemen only need to sit and rent their resources while we ensure the availability of market.” (CEO of Infishta)

Powell et al., (2019) also mentioned that understanding the need of every stakeholder involved in SEs ecosystem is crucial in building a sustainable service delivery. Hence, SEs need continuously build the relationship with involved stakeholder to ensure nobody is at disadvantages.

During the program, very often SEs will face problem such as miss-communication with their partner. Things to note is SEs need to have preventive plan such as conducting robust and intense review of collaboration agreement before running the project. During the project, SEs encouraged to continuously conduct monitoring and evaluation to recognized the problem and solve the problem as soon as possible,

“First, preventive action is important to avoid problem during the collaboration. For example, we need to robustly and intensely review the agreement of our collaboration. It must be as clear as possible. And during the project, we constantly conduct Monitoring and evaluation (MONEV) to avoid big problem occur when it is already big.” (Digital Strategist Coordinator of Peace Generation)

IV.2.2 Institutional Arrangements

The presence of institutional arrangements is vital for mutual value co-creation between actors because actors in the ecosystem often has various interests (Löbler, 2019). The service ecosystem will collapse if actors unembedded with mutual value creation and shared institutional arrangement. Institutions can also be supportive entity in actors effort to attain sustainability in organization (Brozović et al., 2020). Aligned with the statement, this study recognized that institutional arrangement can either hinder or support the process of value co-creation occurred in social enterprise understudy.

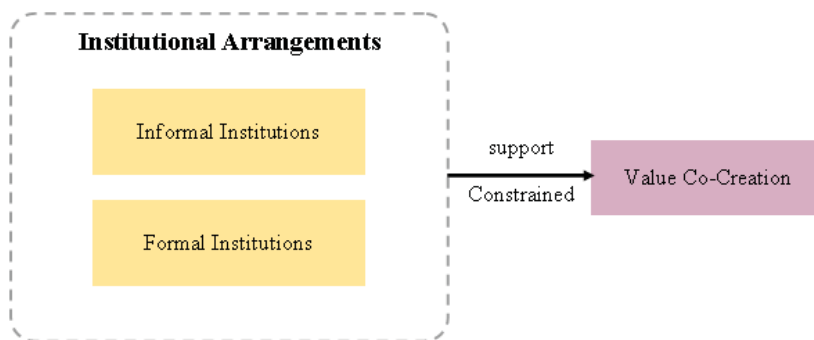


Figure IV.13. The Influence of Institutions towards Value Co-Creation

IV.2.2.1 Informal Institution

Informal institution not only influence positively to the implementation of social enterprise, but to the establishment of social enterprise itself (Urbano et al., 2010). From seven social enterprises, this study discovered four kinds of informal institution namely self-perceived value, market perspective, the nature of society, and religious belief. Table IV.3. shown which informal institution influence the process of value co-creation in each social enterprises understudy.

Table IV 3. The List of Informal Institution

Name of SEs	Informal Institutions			
	Self-perceived Value	Perspective of Society	The Nature of Society	Religious Belief
Infishta	v	v	v	v
Lawe Indonesia		v	v	
Sirtanio Organic Indonesia	v	v	v	
Aruna Indonesia	v	v	v	
Peace Generation	v	v		
Research Synergy Foundation	v	v		v
Family Fam Lintau	v	v	v	

Table IV.4 shown the form of informal institution and its influence towards value co-creation practice in social enterprises.

Table IV 4. The Influence of Informal Institution

Informal Institution	Hinder Value Co-Creation	Support Value Co-Creation
Self-perceived value	Changing perspective of value	strong social value to constantly giving impact for the society
Market Perspective		Attract more partnership opportunity, investor, and customer
The Nature of Society	Value co-creation process delayed	New approach in creating value
Religious Belief		Gain more partnership opportunity, continuously create project that generates social impact

- Self-perceived value

Self- perceived value cherished by individual within social enterprise influence their decision to involved in social enterprises and continuously co-create value for the sake of society. Excessive social-spirit and strong vision to make impact for society has lead social entrepreneur to work even without adequate rewards,

“Almost every day our staff work overtime. But they are willing to do that even without being paid overtime. Because our staff see the warmth and passion of people in coastal area. Our staff take a huge part in life prosperity enhancement. Due to that, they are passionate to work continuously.” (CEO of Infishta)

However, it is not impossible for social entrepreneur’s staff to have a change of value they perceive. There might be changed of perspective along the way,

“Different vision, different belief on culture of work has lead our staff decided to resign.” (CEO of Sirtanio Organik Indonesia)

This issue is common to occur in social enterprise due to its dual purpose. Hence, SEs need to carefully select talent who has a strong social perceived value in the first place.

- Market Perspective

The company mentioned that the perspective of society has favourable impact towards the growth of SEs, either from the eyes of customer, investor, or government. The term ‘social enterprise’ considered as added value to attract

partnership opportunity, investor, and customer. The story embedded in the business can enhance the value of product,

“When we export the fish, there is customer who demand the formal certification that consists of information such as who caught the fish, how is the process, who is the beneficiaries of the process, the overall story. And that is when the product price increased many times over regular price of product without a story” (Head of Business Development of Aruna Indonesia)

The value carried by SEs also enhance partnership opportunity that consequently influence company growth. External stakeholder willing to join with SEs because they interested with the social vision of SEs. The collaboration between SEs and external stakeholder meaning that there will be a stronger hand to resolve the social problem. SEs also mentioned the advantages in terms of attracting more consumers,

“Many of our customer interested in our product because the social issue we addressed” (Program Manager of Lawe Indonesia)

It is undeniable that the society nowadays has more awareness towards social and environmental issues. Due to that, many commercial enterprises conduct social or environmental movement to attract customers because customers have tendency to be more interested towards enterprise that is aware of the environment.

- The Nature of Society

Many social enterprises have purpose to develop certain group of people. Thus, they need to interact closely with their beneficiaries. However, the nature that embedded in certain community often can be challenges for several social enterprises to create a successful value co-creation. For example, in the case of Infishta which the aims is to replace the role of middlemen in terms of funding to fish farmers. Infishta create a platform where people in the city able to invest their money and Infishta will lend the money to fish farmers. However, due to the tough nature of coastal community, sometimes they think that the money does not need to be returned. Hence, Infishta need to continuously monitor the fish farmers to ensure the money being used wisely.

“Our beneficiaries are people in rural area in which they are different from

people in the city. Hence, personal and socially approach is suitable to interact with them” (Founder of Fam Lintau & Head of Business Development of Aruna Indonesia)

Hence, it can be seen from the case that institutions have an impact to social dimension that leads to the creation of new value or culture (Polese et al., 2018). For example, the character embedded in coastal community generates the new way creation of value which is from professional approach to personal approach.

- Religious belief

Belief towards religion considered as one of institutional factor that influence the development of social enterprises (Pacut, 2020). This study also recognized the belief of social entrepreneurs influence their decision to co-create value,

“Before we decided to take the project, we always see from two perspectives: economy sustainability and social sustainability. However, we often decided to take the project that might not be profitable, but have a good social impact. Because we believe that our fortune already decided by Allah (God). Hence, we always have mind-set that what we are doing is merely to obtain blessing from god” (Founder of Research Synergy Foundation)

The decision to done the project that is more inclined to social impact rather than financially profitable has been proven to bring more value co-creation opportunity with new stakeholders. SEs believed that if the purpose solely based on pure intention to help people, then the hands of god will help SEs to successfully address mission towards society.

IV.2.2.2 Formal Institution

Indeed, the government has vital role in policies and strategies planning to support social entrepreneurs in the country (Sukumar et al., 2019). The support from government and other private institutions influence positively to the implementation of social enterprises (Urbano et al., 2010). In addition to that, The government policy which is the form of institutional arrangement confirmed to play a crucial role in enhancing SEs ability to address social issues and making social impact to the society (Choi et al., 2020). In terms of value co-creation, institutions can be a medium to generates successful co-creation of value between stakeholders

(Vargo & Lusch, 2016). This study recognized that formal institutions play a big role in how value created and how it can influence the growth and sustainability of social enterprise. Table IV.5 Robustly shown the form of formal institution derived from the data collection and explain how it can either hinder or support the co-creation of value.

Table IV 5. The Influence of Formal Institution

Formal Institution	Issues	Hinder Value Co-Creation	Support Value Co-Creation
Business standard/Regulation/Requirement determined by SEs	Robust and reliable standard		Enhance customer satisfaction and trust towards the company
	Formal vision determined by the company		Shape and strengthen the relationship of internal and external human resources
Influence of Government Regulation and Support	Government funding		<ul style="list-style-type: none"> Expand the scale of SEs to widen the reach of impact As a media to strengthen the foundation of SEs
	Legal standing	Legal standing can limit SEs activity in value creation	Formal legal standing of SEs able to attract more collaboration opportunity
	Unclear Regulation	Unsynchronized regulation of governmental agencies (e.g. between central and regional government)	
	Complicated Regulation	Complicated administrative process	

- Standard/ Regulation/ Requirement Determined by SEs

Formal institution in the form of standard, regulation, or requirement that determined by SEs certainly influence to how value created and consequently leads to enhancement of customer satisfaction and trust. Determined robust and reliable

standard that SEs set for their competitive advantage is highly recommended for SEs. For example, in the case of Infishta, they provided website that consists of complete and up-to-date information for their investors,

“We provides an informative and up-to-date information to the investors through our apps or website dashboard. Investors can control the status of the fish pond, and the time of profit sharing. We also tell our customers that we always monitor our fish-farmers partner, and also market accompaniment. Thus, it increases the trust of our investors” (CEO of Infishta)

Hence, through the platform that provides robust information, and also the standard of how infishta manage the money that customers invest has put customer at ease, enhance their trust on Infishta that consequently leads to their tendency in investing in the future. Another example retrieved from Research Synergy Foundation,

“Because we know that sometimes journal take a very long review time and cause disappointment for the author. Hence, in our service, we give time limit for our reviewer 2 weeks, and if the time deadline approaching, we remind the reviewer to give feedback within the next three days, if the reviewer still hasn't done the review, we will assign the paper to another reviewer” (Founder of Research Synergy Foundation)

Each company has embedded social value along with vision to their business. From the value and vision they form standards to achieve vision and maintain the value they are carried. Having the vision called “Making the Sea a Better Livelihood for All”, Aruna has constantly deliver the vision to all stakeholders involved in the business to ensure that all stakeholders have the same vision and try to achieve those mission,

“The vision of Aruna inspired the fishermen and our nakama (name of Aruna's staff) to continuously give impact and achieve those vision. (...) In addition to that, stakeholders that carried the same vision are very crucial for the success of collaboration” (Head of Business Development Aruna)

Hence, aligning the vision of company with other partners considered as crucial factor to conserve value co-creation. This exploration was in line with research

conducted by Kujala et al., (2017) that stated stakeholder's objectives as one of vital element in value co-creation process. Meaning that SEs need to carefully select partners who have similar vision and objectives in order to generates successful value co-creation.

- Influence of Government Regulation and Support

Formal institution in the form of funding from government also support the process of value co-creation and create a bigger impact. As mentioned by Olofsson et al., (2018), financial resources can be a catalyst towards organizational sustainability. The result of research conducted by M. Sigasa (2015) mentioned that access to funding can influence the sustainability of social enterprise. It was confirmed by several social enterprises that grants from either government or donator influence positively to the growth and development of SEs, the scale of SEs project, and the existence of project itself.

"In 2018-2019 we got government grants (...) basically the funding from government is called 'startup funding', we need to manage the funding and spent it effectively in order to gain financial stability. Without those grants in the beginning of our establishment, it might be challenging for us to survive" (CEO of Infishta)

"We got a project from government as well as the funds to conduct those project. I admit that even though it is challenging for us to conduct the project, but it certainly allows us to grow and expand our networks" (Founder of Fam Lintau)

Beside the funding, SEs legal standing also influence value co-creation process. Regulations and legal standing specifically designed for social enterprise is still not exist in Indonesia (British Council & UNESCAP, 2018; Jalal & Abidin, 2019; Simmonds, 2017). Hence, social enterprises in Indonesia commonly pursue one or two of the following legal entities: Association, Foundation, Cooperative, Private Limited Company, and *Commanditaire Vennootschap* (CV). Most of social enterprise in this research carried two legal entities which is foundation to manage social-related activity and private limited company to manage business-related activity. Retrieved from the data collection, legal entities carried by social

enterprise influence can either inhibit or support the process of value creation. For example, in the case of Lawe Indonesia that take community as their legal entity, mentioned the shortage of legal entity in terms of limiting Lawe to develop its business,

“Actually we have plan to enter international market. However, because we are a community, we can't do export activity to another country. Hence, if we really want to export our product, we need to borrow another company's name with the legal that allows them to export product such” (Program Manager of Lawe Indonesia)

In the other hand, legal standing of SEs also can support the process of value co-creation. One of SEs state that when they have a clear legal standing, it increases their motivation to grow their business and also increase sense of responsibility to continuously deliver social impact,

“our purpose to have legal standing was merely to clarify our existence in the eyes of law and society. However, right after we declare our legal entity, we got the offer to collaborate with government” (Founder of Fam Lintau)

Unclear regulation and complicated administrative process inhibit the process of value co-creation between SEs and their stakeholder. Even for the class of government, often the regulation or policy declared from each level of governmental agencies are unsynchronized and confuse SEs. For example, central government said A but the regional government said the opposite. To acquire business license and legal entity, SEs need to go through complicated administrative process.

“Because our product is related to agriculture, we need more than one business license, and also because our legal entity is limited liability company, we need to pay the tax. Thus, we need to deal with various governmental agency. This very complicated process might refrain other to try to establish enterprises” (Founder of Sirtanio Organik Indonesia)

Legal experts also confirmed the complicated bureaucratic process of starting up the business in Indonesia (Siregar et al., 2015). From the issues encounter by SEs

under study, it can be concluded that the existing policy and environment in Indonesia is not quite supportive towards social entrepreneurship, as it mentioned by Siregar et al., (2015)

IV.2.2.3 The Interaction between Actors and Institutions

North (1990) stated that actors constantly design the institutions. The statement was confirmed by Gandhi & Ruiz-Rufino (2015) p.66 who mentioned that the institutions have a role to shape people's action, and the people, in turn, can also shape the institutions. For example, entrepreneurs across the globe has been confirmed to have vital role in the economic development. Hence, the countries have been focused on creating the institutional aspect that will enhance the creation of new enterprises (Camargo et al., 2018). The statement has meaning that the institutions was created based on the issues occurred in the society.

Apart from the influence of institutional arrangement towards value co-creation process, this study also recognized that actors have interaction with instutions, where the formal and informal institutions that shaped by actors can eventually impact how value is co-creation in social enterprise ecosystem. For example, in the context of formal institutions, one of SEs confirmed that the actor's preferences, ideas, and interests can influence the creation of formal institutions,

"We often conduct a market research, the trend that currently become hot issues in the market. Further, the result of our market research can be the insight and guidance for our operation." –CEO of Infishta

Mayntz and Scharph (1995) mentioned that the nature of formal institutions can be changed and shaped by the actors. In the context of informal institutions, the actors culture and nature also influence the creation of formal institutions. For example, the people awareness towards social and environmental problem has been increasing year by year. Hence, nowadays, people are constantly put more interest on the company that focused on social and environmental issues.

Commented [AF2]: Pak Pri's recommendation: to make the interaction between actors and institutions

IV.2.3 Sustainability in Social Enterprise

Sustainability in social enterprise can be achieved via social and financial performance (Cho et al., 2019). According to Sabella & Eid (2016), social enterprises that constantly pursuit in making social impact for the society considered as an imperative factor of sustainability. In line with the statement, this research recognized social and financial factor as the parameters of sustainability from SEs perspectives. Most SEs mentioned that being sustain means to present continuously in the society for a long time, broaden the reach of impact, have secured financial resources while continuously giving social impact, and the system embedded in SEs can be replicative.

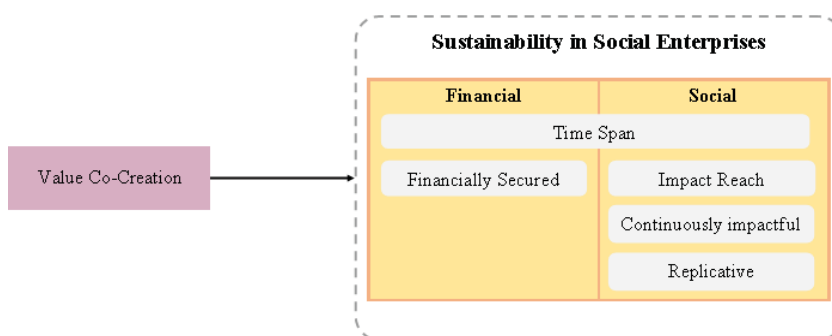


Figure IV 14. Influence of Value Co-Creation Toward Sustainability

Engaging value co-creation with external stakeholders can positively influence SEs sustainability (Ge et al., 2019). In addition to that, Kurniawan et al., (2018) state that resource integration between stakeholders considered as importance factor for social enterprise sustainability. In general, the process of integrating resource itself considered as an effort of actors to accomplished sustainability (Brozović et al., 2020). In addition to that, several previous researchers has also mentioned the role of value co-creation towards SEs sustainability (Abedin & Bidar, 2019; De Silva & Wright, 2019; Mourot & Jefferson, 2014; Rostiani et al., 2014; Sabella & Eid, 2016). Correlating value co-creation with the meaning of sustainability, SEs understudy confirmed that the process of integrating resources in value co-creation considered as vital key towards firm sustainability. The necessity of collaboration with external partners towards SEs sustainability in Indonesia was confirmed by

Palesangi (2012). Value co-creation with partners can help SEs to gain more market availability and consequently leads to financial sustainability. In terms of social impact, SEs considered the collaboration with partners can seek new opportunity, networks, and resources that leads to continuity of making impact for the society,

“If we look at sustainability indicator which is financial and social. In terms of financial sustainability, the highest proportion of revenues come from collaboration with university partners. In terms of social sustainability, we believe that collaboration with partners e.g reviewer, publisher, and editor is indeed enable RSF to gain more networks and resources for us to create product innovation, and continuously solving problem and giving impact for the society” (Founder of Research Synergy Foundation)

In line with Research Synergy Foundation, Aruna Indonesia also mentioned that collaboration with partners to co-create value can be accelerator towards sustainability because it can ensure the market to gain profit as well as the reach of social impact for beneficiaries.

“Collaborating with our partners is like a guarantee for us to have a sustainable business (Business Development of Aruna Indonesia)

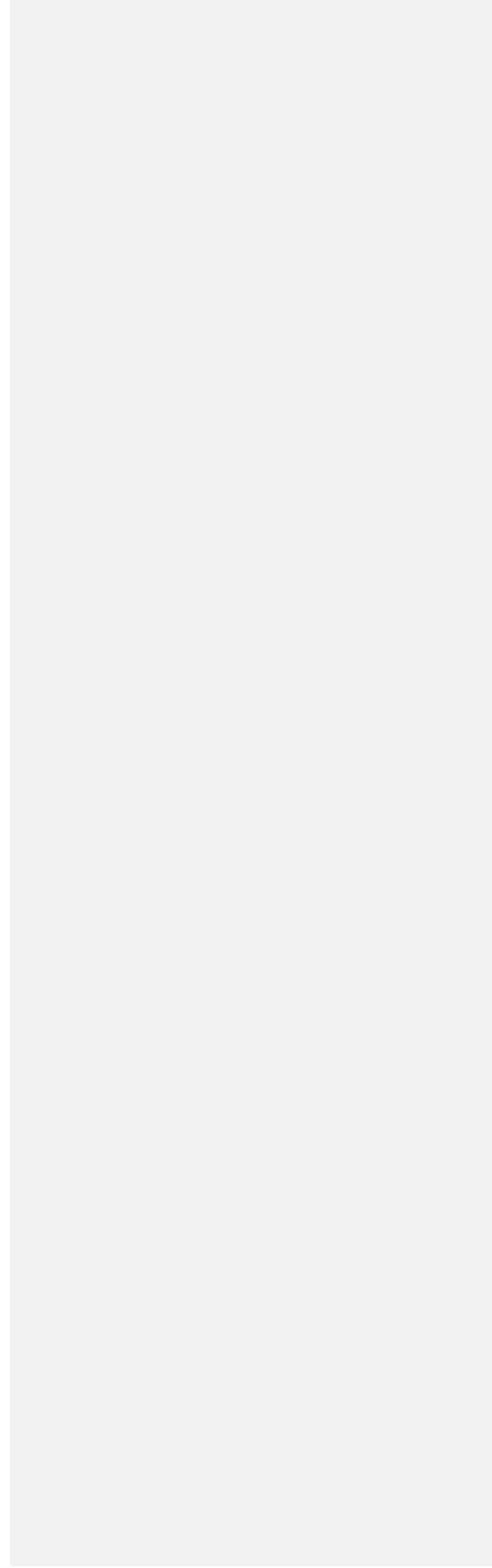
The result was aligned with the research conducted by Ge et al., (2019) which states the resource integration between SEs and its partners can help covered each other deficiency and leads to sustainability establishment. In addition to that, conducting value co-creation with external partners can also help SEs to expand the reach of their business impact. In terms of impact reach, the help from donator enable Lawe Indonesia and Peace Generation to have bigger project and create more impact towards the society.

IV.3 Chapter Summary

This chapter present and elaborate the result of this study. From thematic analysis, this research recognized three main big themes namely value co-creation in social enterprises which divided into internal and external, the influence of institutional arrangements (formal and informal) in value co-creation process of social enterprises, and finally correlating value co-creation and sustainability in SEs. It was recognized that stakeholders in internal value co-creation process consists of

founder and staff while external stakeholders are customers, government, beneficiaries, incubator, and community. The process of integrating operant and operand resources with stakeholders significantly influence the growth and sustainability of social enterprises. Moreover, this study also propose how SEs can manage the risk or problem that possibly occurred during the process of value co-creation.

This study recognized the influence of formal and informal institutions can hinder or support the process of value co-creation in SEs. For formal institutions, this research found that the standards or regulations for example in the form of vision or service standard determined by company can positively influence the value co-creation process. While the regulation and support from government can both support and/or hinder value co-creation process. for informal institutions, this study recognized four informal institutions namely self-perceived value, perspective of society, the nature of society, and religious belief. Finally, this chapter explained robustly regarding the positive influence of value co-creation practices towards escalation of sustainability in SEs.



Chapter V Summary and Conclusion

V.1 Conclusion

This research proposes a conceptual framework of value co-creation process in social enterprise from service ecosystem perspective which is shown in figure V.1. This research discovered that the value co-creation process with internal and external stakeholders in social enterprises can be accelerator towards its sustainability. Furthermore, the role of informal and formal institutions influence value co-creation process between social enterprises and its partners. Formal and informal institutions can either enabled and/or constrained the practice of value co-creation. **In addition to that, this study found that the actors involved in value co-creation influence the existence of formal and informal institutions, and so does the opposite. Irrespectively from the value co-creation process, actors have significant role in the creation of institutions. The interaction of institutions and actors eventually influence the process of value co-creation in social enterprises.**

Commented [AF3]: The interaction of actors and institutions

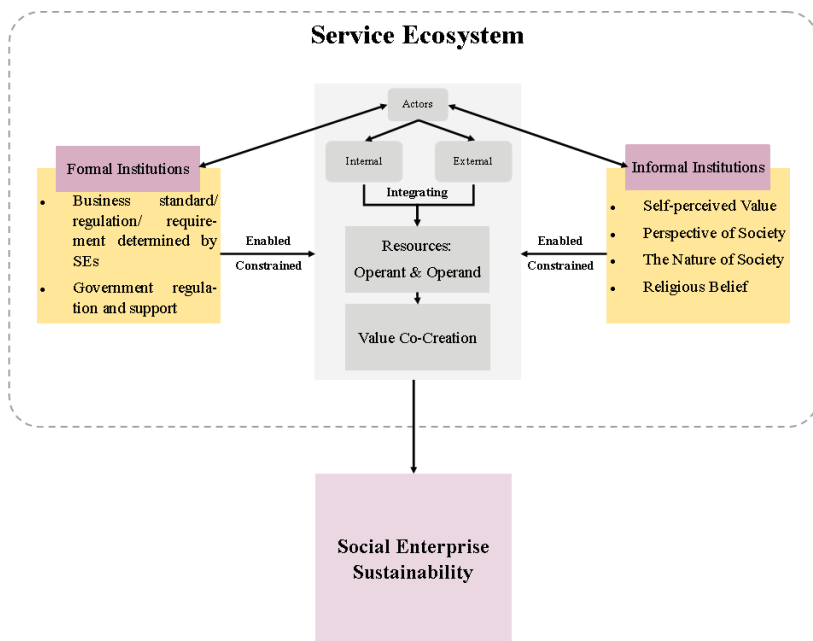


Figure V.1. The Result of Conceptual Framework

The conceptual framework able to answer research proposed research question. The first question is regarding how can value co-creation be accelerator towards social enterprise sustainability. This research divided value co-creation process into two: 1) internal (founder and staff) and 2) external (customer, government, beneficiaries, community, and incubator). For internal value co-creation, each operant resources which embedded in the nature of founder and staff confirmed to influence the growth and sustainability of social enterprise. For example, sharing the same vision and value between internal actors of the company will influence the continuity of SEs to co-create value and making social impact. For value co-creation with external parties (customer, government, beneficiaries, community, and incubator), SEs that continuously engage with external stakeholder, can obtain social and financial sustainability. The operant and operand resources that integrated in value co-creation process generates varied outcome which eventually leads to social enterprise's sustainability. Value co-creation with external partners able to generates financial sustainability because as SEs decided to collaborate with external partners, their network continuously expanded. Thus, will lead to bigger market availability and funding resources. In terms of how SEs manage the collaboration, they are not merely relied on professional approach but also personal approach. Because SEs mostly collaborate with people in rural area who still have the strong nature of comradeship.

Second research question aims to seek the influence of institutional arrangement in the process of value co-creation. This study recognized that institutional arrangements (informal and formal) can either support and/or hinder value co-creation practices of SEs. Informal institution which mainly consists of how individual perceive and interpret social norms or value. The views or perspective of each individual involved in social enterprises ecosystem able to either support or constrain the creation of value. Individual who has strong passion towards making impact to the society will have constant spirit to create impact for the society through collaboration with beneficiaries, communities, customers, and other relevant stakeholders. On the other hand, the nature of beneficiaries in SEs can also be the factor that constrains the process of value co-creation. From the customer

side, their positive perspective towards SEs can influence their willingness to co-create value with SEs in the form of generating social impact together. Lastly, the religious belief of social entrepreneurs can influence them to collaborate with partners and create social impact.

Formal institution that consists of regulation and support from the government as well as the standard determined by SEs can also support and hinder value co-creation practices. To successfully deliver the value to their customers and beneficiaries, SEs determined standard in conducting the business, similar to any traditional enterprises. For example, in terms interaction with customers through website or application platform, standard that embedded in business practices can enhance the resource integration process of customers and SEs and that will lead to establishment of customer satisfaction and trust. Further, the support and regulation determined by government also can significantly influence value co-creation practices, the most obvious one is legal standing acquired by SEs can both support and hinder value co-creation opportunities of SEs.

V.2 Research Summary and Implications

Supportive stakeholders are important for sustainability of SEs. Taking into account the necessity of collaboration between many stakeholders to create a supportive ecosystem for SEs, this research adopted the lens of service ecosystem to investigate how value co-creation can accelerate the sustainability in SEs. Implemented service ecosystem able to investigate robust interaction between all stakeholders in SEs, not merely between SEs and its customer. Furthermore, this concept also explains the role of institution which considered as crucial factor in value co-creation. The proposed conceptual framework able to presented kinds of formal and formal institutional factor retrieved from SEs, that influence the successful value co-creation between SEs and its ecosystem. In addition to that, the framework address how the process of resource integration of operant and operand resources that supported by institutional arrangement may leads to SEs sustainability.

The result of this study provides theoretical and practical implication. The theoretical implication can be seen from empirical result of SEs value co-creation implementation in Indonesia. Literatures of value co-creation from perspective of service ecosystem has been expanded to the context of social enterprise. Despite its importance, many researchers mentioned the scarcity of value co-creation concept implementation in SEs (Branzei et al., 2018; McMullen, 2018; Jenner & Fleischman, 2017), especially in developing country such as Indonesia. Most research in SEs context was conducted in developed country (Hazenberg et al., 2016; Henderson et al., 2019; Huybrechts & Nicholls, 2013; Leung et al., 2019; Mazzei & Roy, 2017; Pacut, 2020). Finally, the aspects that discovered and presented in the proposed framework can be used for future research avenue. For example, further researchers can consider to quantitatively explain the correlation between variable of informal institutional factor e.g. self-perceived value, perspective of society, the nature of society, and religious belief with value co-creation practices in SEs.

From practical point of view, this research present offers insight for social entrepreneurs and governmental institutions. Since all of social enterprise understudy mentioned the vitality of collaboration in their business process, other social entrepreneurs should also consider collaborating with external stakeholders mentioned in this research (customers, government, beneficiaries, incubator, communities) and other relevant stakeholders that can help accelerate SEs sustainability. This research also present resources needed to generates positive outcome of co-creation. Hence, those resources might be reference or guideline for social entrepreneurs. In addition to that, the possible problem that occur during collaboration and its mitigation has been mentioned in the result of study. Social entrepreneurs can also implement them in the business process. Furthermore, this research recognize the role of government can significantly influence value co-creation process that consequently leads to SEs sustainability. Thus, the empirical findings could provide the ground information for the decision makers (e.g. government, social investors, etc.) to create supportive ecosystem for SEs sustainability. Decision makers should consider to have more exposure towards SEs

in terms of business regulation, legal standing, funding exposure, and skill development since the presence of SEs is vital for Indonesia development.

V.3 Future Research

The limitation of this research is in the data collection. As there are only seven social enterprises in this research, even though the data has reach saturation, but it is suggested for further researchers to conduct research with more amount of SEs so that the result can be generalized. Furthermore, there are three social enterprise sectors (agriculture & fisheries, creative industry, education) chosen for this study and each social enterprises have different beneficiaries. Hence, the nature and characteristics of beneficiaries was not examined robustly and in detail manner. However, from the result of research, it was recognized that the informal institution in beneficiaries influence the process of value co-creation. Therefore, future researchers expected to conduct a robust research in certain social enterprise beneficiaries to examine the unique characteristic and nature of beneficiaries that influence how value is co-created in social enterprise ecosystem. In terms of the result of proposed framework, this research recognized that the implementation of value co-creation in SEs can accelerate SEs sustainability. However, the statement was only based on the interview result of interviewees without any quantitative justification. Hence, it is suggested for future researchers to conduct explanation research regarding the strength of correlation between value co-creation practice in SEs and its sustainability.

Furthermore, this research recognized that institutional arrangement can either hinder or support value co-creation process in SEs. Further research might consider to explain to what extent does institutional arrangement hinder or support value co-creation practices. Future researchers also suggested to examine which

Commented [AF4]: Put more focus to certain

Commented [AF5]: Future research: empirically test the strength of value co-creation impact towards sustainability

types of informal and formal institutions recognized in the research has biggest influence towards the process of value co-creation in social enterprise. For formal institution, since there are still no government laws, regulation, and legal standing specifically for SE, it can also be future research opportunity to suggest suitable policy specifically made for SEs and its unique characteristic. In addition to that, according to Casson et al., (2010), informal institutions have a vital role in shaping the formal institutions. Hence, it is suggested for future researchers to also analyze the correlation between formal and informal institutions, and whether the correlation influence the value co-creation process in social enterprise.

Commented [AF6]: Future research: empirically test which kind of institutions has bigger influence towards value co-creation practice

Commented [AF7]: The correlation between formal and informal institutions

REFERENCES

- Aruna Indonesia (2019, August 26). Sunrise at Sea - Indonesian e-commerce fishery app is set to transform the lives of local fishermen. Retrieved from Youtube:
https://www.youtube.com/watch?v=j8DSXrmk75w&t=15s&ab_channel=Ali_pay
- Abedin, B., & Bidar, R. (2019). Conceptualizing Online Value Co-Creation and Co-Destruction in Social Enterprises. *ECIS 2019 Proceedings*, 5–15. https://aisel.aisnet.org/ecis2019_rip/48
- Agrawal, A. K., Kaushik, A. K., & Rahman, Z. (2015). Co-creation of Social Value through Integration of Stakeholders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 442–448. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.198>
- Akaka, M. A., Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2019). Further Advancing Service Science with Service-Dominant Logic: Service Ecosystems, Institutions, and Their Implications for Innovation. In *Handbook of Service Science: Vol. II* (pp. 641–659). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98512-1_28
- Anggahegari, P., Yudoko, G., & Rudito, B. (2018). FEMALE SOCIAL ENTREPRENEUR MOVEMENT IN INDONESIA. *International Journal of Entrepreneurship*, 22, 1–13.
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ioppolo, G., & Ruggieri, A. (2018). The challenging transition to bio-economies: Towards a new framework integrating corporate sustainability and value co-creation. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4001–4009. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.153>
- Arifin, F. I., & Hapsari, T. D. (2020). *Tingkat Kepuasan Petani Padi Beras Merah Organik Yang Bermitra Dengan PT . Sirtanio Organik Indonesia Di Kabupaten Banyuwangi Level Of Satisfaction Red Rice Farmers Partnering With PT . Sirtanio Organik Indonesia In Banyuwangi*. 04(01), 30–43.
- Assiouras, I., Skourtis, G., Giannopoulos, A., Buhalis, D., & Koniordos, M. (2019). Value co-creation and customer citizenship behavior. *Annals of Tourism Research*, 78(June), 102742. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102742>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administração*, 47(3), 370–384. <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Badan Pusat Statistik. (2016). Labor Force Situation in Indonesia August 2016. Available at: https://bps.go.id/website/pdf_publicasi/Keadaan-Angkatan-Kerja-di-Indonesia-Agustus-2016---.pdf (Accessed 09 September 2020)
- Bandyopadhyay, C., & Ray, S. (2019). Social enterprise marketing: review of literature and future research agenda. *Marketing Intelligence and Planning*, 38(1), 121–135. <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2019-0079>
- Barraket, J., & Loosemore, M. (2018). Co-creating social value through cross-sector collaboration between social enterprises and the construction industry. *Construction Management and Economics*, 36(7), 394–408. <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1416152>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>

- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–556.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67, 14–28. <https://doi.org/10.1111/j.1445-2197.1981.tb05962.x>
- Berthod, O., Helfen, M., & Sydow, J. (2019). Institutional Work for Value Co-Creation: Navigating amid Power and Persistence. *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, 317–334. <https://doi.org/10.4135/9781526470355.n19>
- Bloom, P. N., & Smith, B. R. (2010). Identifying the drivers of social entrepreneurial impact: Theoretical development and an exploratory empirical test of SCALERS. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 126–145. <https://doi.org/10.1080/19420670903458042>
- Bosma, et al. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: Global Repor 2019/2020*. <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Breidbach, C. F., & Brodie, R. J. (2017). Engagement platforms in the sharing economy: Conceptual foundations and research directions. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 761–777. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2016-0071>
- British Council. (2020). *Creative and Social Enterprise in Indonesia*. 83. https://www.britishcouncil.id/sites/default/files/dice_creative_and_social_enterprise_in_indonesia_report_en_final.pdf
- British Council, & UNESCAP. (2018). *Building an Inclusive and Creative Economy Developing an Inclusive and Creative Economy*. https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/the_state_of_social_enterprise_in_indonesia_british_council_web_final_0.pdf
- Brozović, D., D'Auria, A., & Tregua, M. (2020). Value creation and sustainability: Lessons from leading sustainability firms. *Sustainability (Switzerland)*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/su12114450>
- Bunyamin, A., Purnomo, D., & Kurniawan, K. I. A. (2018). Social Enterprise Concept in Sustaining Poultry-Based Agro-Industry Development in Indonesia (Study Case: Entog Jenggot Social Business). *KnE Life Sciences*, 4(2), 197. <https://doi.org/10.18502/kls.v4i2.1672>
- Burga, R., & Rezaia, D. (2016). Stakeholder theory in social entrepreneurship: a descriptive case study. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0049-8>
- Burkett, I. (2010). Sustainable Social Enterprise: What does this Really Mean? *Foresters Community Finance*, 1–4. <http://cdn.socialtraders.com.au/app/uploads/2016/08/Sustainable-Social-Enterprise-Ingrid-Burkett.pdf>
- Camargo, D. A., Ortiz Riaga, M. C., & Cardona García, O. (2018). Formal and

- Informal Institutions in Relation to the Entrepreneurial Phenomenon in the America. *Cuadernos de Administración*, 34(61), 60–69. <https://doi.org/10.25100/cdea.v34i61.6399>
- Cannas, R., Argiolas, G., & Cabiddu, F. (2019). Fostering corporate sustainability in tourism management through social values within collective value co-creation processes. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 139–155. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1501053>
- Casson, M. C., Della Giusta, M., & Kambhampati, U. S. (2010). Formal and Informal Institutions and Development. *World Development*, 38(2), 137–141. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.10.008>
- Chan, A., Ryan, S., & Quarter, J. (2017). Supported Social Enterprise: A Modified Social Welfare Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(2), 261–279. <https://doi.org/10.1177/0899764016655620>
- Cheah, J., Amran, A., & Yahya, S. (2019). External oriented resources and social enterprises' performance: The dominant mediating role of formal business planning. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117693. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117693>
- Cheah, S., & Ho, Y. P. (2019). Building the Ecosystem for Social Entrepreneurship: University Social Enterprise Cases in Singapore. *Science, Technology and Society*, 24(3), 507–526. <https://doi.org/10.1177/0971721819873190>
- Cho, S., Kim, A., 2017. Relationships between entrepreneurship, community networking, and economic and social performance in social enterprises: evidence from South Korea. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance* 41 (4), 376e388. <https://doi.org/10.1080/23303131.2017.1279094>
- Cho, S., Sultana, R., & Kwon, S. (2019). Social enterprise and sustainable development in Bangladesh and Korea: Opportunities and challenges. *Asian Social Work and Policy Review*, 13(2), 189–198. <https://doi.org/10.1111/aswp.12169>
- Choi, D., Berry, F. S., & Ghadimi, A. (2020). Policy Design and Achieving Social Outcomes: A Comparative Analysis of Social Enterprise Policy. *Public Administration Review*, 80(3), 494–505. <https://doi.org/10.1111/puar.13111>
- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621–1625. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.028>
- Crowe, S., Cresswell, K., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *Business Communication Quarterly*, 1.
- Darby, L., & Jenkins, H. (2006). Applying sustainability indicators to the social enterprise business model: The development and application of an indicator set for Newport Wastesavers, Wales. *International Journal of Social Economics*, 33(5–6), 411–431. <https://doi.org/10.1108/03068290610660689>
- Davies, I. A., Haugh, H., & Chambers, L. (2019). Barriers to Social Enterprise Growth. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1616–1636. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12429>
- DBS. (2020, December 17). 2020 DBS Foundation Social Enterprise Grant Programme Awards SGD 1.4 million to 13 Social Enterprises (SEs), including two from India . Retrieved from DBS

- Foundation:https://www.dbs.com/newsroom/2020_DBS_Foundation_Social_Enterprise_Grant_Programme_awards_SGD_1_and_4_million_to_13_Social_Enterprises_SEs_including_two_from_India
- de Bruin, A., Shaw, E., & Lewis, K. V. (2017). The collaborative dynamic in social entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(7–8), 575–585. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1328902>
- De Silva, M., & Wright, M. (2019). Entrepreneurial co-creation: societal impact through open innovation. *R and D Management*, 49(3), 318–342. <https://doi.org/10.1111/radm.12362>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas*, 28(6), 2469–2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Dees, J. G. 2007. “Taking Social Entrepreneurship Seriously.” *Society* 44 (3): 24–31. doi:10.1007/BF02819936.
- Di Domenico, M. L., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(4), 681–703. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Doyle, G. (2019). A new era for reuse social enterprises in Ireland? The capacities required for achieving sustainability. *Resources, Conservation and Recycling*, 149(September 2018), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.05.012>
- Ebrahim, A., J. Battilana, and J. Mair. 2014. “The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations.” *Research in Organizational Behavior* 34: 81–100. doi:10.1016/j.riob.2014.09.001.
- Edvardsson, B., Kleinaltenkamp, M., Tronvoll, B., McHugh, P., & Windahl, C. (2014). Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing Theory*, 14(3), 291–309. <https://doi.org/10.1177/1470593114534343>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327–339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Ferdousi, F. (2016). *Understanding Consumer Behavior towards Social Enterprise Products*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.68743>
- Ferri, E. (2014). *Social Entrepreneurship and Institutional context - Quantitative Analysis*. 1–148.
- Frączkiewicz-Wronka, A., & Wronka-Pośpiech, M. (2014). The use of ICT for Achieving the Objectives of the business model-social enterprise perspectives. *Polish Journal of Management Studies*, 10(2), 33–42.
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Gandhi, J., & Ruiz-Rufino, R. (2015). *Routledge Handbook of Comparative Political Institutions*. Taylor & Francis.

- Ge, J., Xu, H., & Pellegrini, M. M. (2019). The effect of value co-creation on social enterprise growth: Moderating mechanism of environment dynamics. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(1). <https://doi.org/10.3390/su11010250>
- Granados, M. L., Hlupic, V., Coakes, E., & Mohamed, S. (2011). Social enterprise and social entrepreneurship research and theory. *Social Enterprise Journal*, *7*(3), 198–218. <https://doi.org/10.1108/17508611111182368>
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, Vol. *8*(4), pp. 597-606.
- Grissemann, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, *33*(6), 1483–1492. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2012.02.002>
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. *Academy of Business, Engineering and Science Halmstad University, Sweden*, 1–15. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1064378%0Ahttp://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064378/FULLTEXT01.pdf>
- Harima, A., & Freudenberg, J. (2020). Co-Creation of Social Entrepreneurial Opportunities with Refugees. *Journal of Social Entrepreneurship*, *11*(1), 40–64. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1561498>
- Hazenberg, R., Bajwa-Patel, M., Mazzei, M., Roy, M. J., & Baglioni, S. (2016). The role of institutional and stakeholder networks in shaping social enterprise ecosystems in Europe. *Social Enterprise Journal*, *12*(3), 302–321. <https://doi.org/10.1108/sej-10-2016-0044>
- Henderson, F., Hall, K., Mutongi, A., & Whittam, G. (2019). Social enterprise, social innovation and self-directed care: lessons from Scotland. *Social Enterprise Journal*, *15*(4), 438–456. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2018-0080>
- Hudon, M., Labie, M., & Reichert, P. (2020). What is a Fair Level of Profit for Social Enterprise? Insights from Microfinance. *Journal of Business Ethics*, *162*(3), 627–644. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3986-z>
- Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2013). The role of legitimacy in social enterprise-corporate collaboration. *Social Enterprise Journal*, *9*(2), 130–146. <https://doi.org/10.1108/sej-01-2013-0002>
- Idris, A., & Hati, R. H. (2013). *Social Entrepreneurship in Indonesia : Lessons from the Past Social Entrepreneurship in Indonesia : Lessons from the Past. February 2015*, 37–41. <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.820778>
- Im, J., & Qu, H. (2017). Drivers and resources of customer co-creation: A scenario-based case in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, *64*, 31–40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.03.007>
- Jalal, & Abidin, Z. (2019). *Regulasi tentang Bisnis Sosial*. UKM Indonesia. <https://www.ukmindonesia.id/baca-artikel/184>
- Jenner, P. (2016). Social enterprise sustainability revisited: an international perspective. *Social Enterprise Journal*, *12*(1), 42–60. <https://doi.org/10.1108/sej-12-2014-0042>
- Jenner, P., & Fleischman, D. (2017). Enhancing social enterprise sustainability: A value co-creation pathway. *Journal of Social & Behavioural Research in Business*, *8*(1), 57–74. <https://media-proquest-com.ejgw.nul.nagoya->

- u.ac.jp/media/hms/PFT/1/W2hm2?cit%3Aauth=Jenner%2C+Peter%3BFleisc
hman%2C+David&cit%3Atitle=Enhancing+social+enterprise+sustainability
%3A+A+value+co-creation+pathway&cit%3Apub=e+-
+Journal+of+Social+%26+Behavioural
- Johnson, A. G., & Neuhofer, B. (2017). Airbnb – an exploration of value creation experiences in Jamaica. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2361–2376. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0482>
- Kang, J. Y. M. (2017). Customer interface design for customer co-creation in the social era. *Computers in Human Behavior*, 73, 554–567. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.032>
- Katsushi, N. (2020). Social Enterprise Development in Indonesia by Transdisciplinary Approach. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 536(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/536/1/012010>
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple stakeholders. *Journal of Business Research*, 69(2), 525–540. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.009>
- KEMENPAN. (2019). 5 Prioritas Kerja Presiden 2019-2024. Retrieved from Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi : <https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/5-prioritas-kerja-presiden-2019-2024>
- Ketrapakorn, N., & Kantabutra, S. (2019). Sustainable social enterprise model: Relationships and consequences. *Sustainability (Switzerland)*, 11(14), 1–39. <https://doi.org/10.3390/su11143772>
- Kim, D., & Lim, U. (2017). Social enterprise as a catalyst for sustainable local and regional development. *Sustainability (Switzerland)*, 9(8), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su9081427>
- Koskela-Huotari, K., Edvardsson, B., Jonas, J. M., Sörhammar, D., & Witell, L. (2016). Innovation in service ecosystems-Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration. *Journal of Business Research*, 69(8), 2964–2971. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.029>
- Krlev, G. (2012). Strategies in Social Entrepreneurship: Depicting entrepreneurial elements and business principles in SEOs from Germany and Bangladesh. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 61–96.
- Kruger, C., Caiado, R. G. G., França, S. L. B., & Quelhas, O. L. G. (2018). A holistic model integrating value co-creation methodologies towards the sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 191, 400–416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.180>
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Myllykangas, P. (2017). *Value Co-creation in Stakeholder Relationships: A Case Study*. 15–30. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_2
- Kurniawan, K. I. A., Purnomo, D., & Bunyamin, A. (2018). Social Enterprise Concept in Sustaining Fruit-Based- Processing Agro-Industry Development in Indonesia (Study Case: Fruits Up Social Business). *KnE Life Sciences*, 4(2), 110. <https://doi.org/10.18502/cls.v4i2.1662>
- Kusumasari, B. (2016). The Business Model of Social Entrepreneurship in

- Indonesia. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 22(3).
<https://doi.org/10.20476/jbb.v22i3.6438>
- Lai, M. K. W., & Ho, A. P. Y. (2020). Unravelling potentials and limitations of sharing economy in reducing unnecessary consumption: A social science perspective. *Resources, Conservation and Recycling*, 153(March 2019), 104546. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104546>
- Leadbeater, C. (2007), "Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years", A social enterprise think piece for the Cabinet Office of the Third Sector
- Lee, I. (2015). A social enterprise business model for social entrepreneurs: theoretical foundations and model development. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 3(4), 269. <https://doi.org/10.1504/ijsei.2015.069351>
- Leung, S., Mo, P., Ling, H., Chandra, Y., & Ho, S. S. (2019). Enhancing the competitiveness and sustainability of social enterprises in Hong Kong: A three-dimensional analysis. *China Journal of Accounting Research*, 12(2), 157–176. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2019.03.002>
- Levander, U. (2010). Social Enterprise: Implications of emerging institutionalized constructions. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(2), 213–230. <https://doi.org/10.1080/19420676.2010.511815>
- Lewis, J. K. (2017). Using ATLAS.ti to Facilitate Data Analysis for a Systematic Review of Leadership Competencies in the Completion of a Doctoral Dissertation. *SSRN Electronic Journal*, 1–14. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2850726>
- Littlewood, D., & Holt, D. (2018). How social enterprises can contribute to the sustainable development goals (SDGs) - A conceptual framework. *Contemporary Issues in Entrepreneurship Research*, 8(April), 33–46. <https://doi.org/10.1108/S2040-724620180000008007>
- Littlewood, D., & Khan, Z. (2018). Insights from a systematic review of literature on social enterprise and networks: Where, how and what next? *Social Enterprise Journal*, 14(4), 390–409. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2018-068>
- Löbler, H. (2019). The Sustainability of Service Ecosystems. In *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic* (pp. 357–371). SAGE Publications Inc.
- Lubberink, R., Blok, V., van Ophem, J., van der Velde, G., & Omta, O. (2018). Innovation for Society: Towards a Typology of Developing Innovations by Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(1), 52–78. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1410212>
- Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011). in Family Business Business and Strategic. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 306, 285–306. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155–175. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07>
- M. Sigasa, M. (2015). *Factors that influence the sustainability of social enterprises as hybrid organisations Melusi* (Issue January). University of Pretoria.
- Maglio, P. P. & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 18-20.
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). *Organizing for Society : A Typology*

- of Social Entrepreneurial Models Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models*. December. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1414-3>
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Margiono, A., Zolin, R., & Chang, A. (2018). A typology of social venture business model configurations. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(3), 626–650. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2016-0316>
- Mazzei, M., & Roy, M. J. (2017). From Policy to Practice: Exploring Practitioners' Perspectives on Social Enterprise Policy Claims. *Voluntas*, 28(6), 2449–2468. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9856-y>
- McMullen, J. S. (2018). Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 575–590. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.06.001>
- Mendes, A. (2016). *Why are incubators important for social innovation?* May. https://www.researchgate.net/profile/Americo_Mendes3/publication/303692804_Why_are_incubators_important_for_social_innovation/links/574dd7fb08ae061b33038512/Why-are-incubators-important-for-social-innovation.pdf
- Moizer, J., & Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(3), 252–266. <https://doi.org/10.1002/sres.1006>
- Monavvarifard, F., Baradaran, M., & Khosravipour, B. (2019). Increasing the sustainability level in agriculture and Natural Resources Universities of Iran through students' engagement in the value Co-creation process. *Journal of Cleaner Production*, 234, 353–365. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.06.175>
- Mourot, A., & Jefferson, S. (2014). A Co-Creation Approach to Social and Business Impact Today ' s Approach is not the Approach of Tomorrow. *Philanthropy Impact Magazine*, 25–30.
- Nadeem, W., Juntunen, M., Shirazi, F., & Hajli, N. (2020). Consumers' value co-creation in sharing economy: The role of social support, consumers' ethical perceptions and relationship quality. *Technological Forecasting and Social Change*, 151(August 2019), 119786. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119786>
- Napathorn, C. (2020). Managing workers in Thai social enterprises: the role of founders. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 18–48. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2019-1625>
- Nariswari, A. (2019). How Service Exchange Drives Market (Re)formation. In *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic* (pp. 175–193).
- Ng, I. C. L., & Vargo, S. L. (2018). Service-dominant (S-D) logic, service ecosystems and institutions: bridging theory and practice. *Journal of Service Management*, 29(4), 518–520. <https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2018-412>
- Ng, I., & Wakenshaw, S. (2019). Service Ecosystems: A Timely Worldview for a Connected, Digital and Data-Driven Economy. In *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic* (pp. 199–213). SAGE Publications Inc.

- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 612-633.
- Nicholls, A. (2012). Postscript: The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Social Enterprises: An Organizational Perspective*, 44(0), 222-247. https://doi.org/10.1057/9781137035301_11
- Nimeshi, G. K. S. (2018). a Systematic Literature Review on Social Entrepreneurship and Characteristics of Social Entrepreneurs. *International Journal of Multidisciplinary Research Review*, January, 1-16.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Novani, S., Cintyawati, C., & Mayangsari, L. (2018). Back to the Future : A Revelation of Conventional Platform Preference of Digital Creative Ecosystem Entities in Bandung. *Translational System Sciences*. https://doi.org/10.1007/978-981-10-8956-5_13
- Novani, S., Oktaviana ARTini, R. Ma., Aprianingsih, A., & Xu, C. (2017). Institution modelling within the service ecosystem: evidence-based research of the hijab fashion industry in Indonesia. *J. for Global Business Advancement*, 10, 701. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2017.091942>
- Olofsson, S., Hoveskog, M., & Halila, F. (2018). Journey and impact of business model innovation: The case of a social enterprise in the Scandinavian electricity retail market. *Journal of Cleaner Production*, 175, 70-81. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.081>
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press.
- Pacut, A. (2020). Drivers toward Social Entrepreneurs Engagement in Poland: An Institutional Approach. *Administrative Sciences*, 10(1), 5. <https://doi.org/10.3390/admsci10010005>
- Palesangi, M. (2012). Pemuda Indonesia Dan Kewirausahaan Sosial. *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 1(2), 1-6. <http://www.journal.unipdu.ac.id/index.php/seminas/article/view/198>
- Palmer, C., & Bolderston, A. (2006). A Brief Introduction to Qualitative Research. *Canadian Journal of Medical Radiation Technology*, 37(1), 16-19. [https://doi.org/10.1016/s0820-5930\(09\)60112-2](https://doi.org/10.1016/s0820-5930(09)60112-2)
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2007). *Managing the Co-Creation of Value*. March. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033-4041. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.047>
- Phillips, M. (2006). Growing Pains: The Sustainability of Social Enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 7(4), 221-230. <https://doi.org/10.5367/000000006779111648>
- Picciotti, A. (2017). *TOWARDS SUSTAINABILITY : THE INNOVATION PATHS OF SOCIAL ENTERPRISE* by. 1-24.
- Polese, F., Botti, A., Grimaldi, M., Monda, A., & Vescei, M. (2018). Social Innovation in Smart Tourism Ecosystems: How Technology and Institutions

- Shape Sustainable Value Co-Creation. *Sustainability*, 10, 140. <https://doi.org/10.3390/su10010140>
- Pongsakornrunsilp, S., & Schroeder, J. E. (2011). Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11(3), 303–324. <https://doi.org/10.1177/1470593111408178>
- Powell, M., Gillett, A., & Doherty, B. (2019). Sustainability in social enterprise: hybrid organizing in public services. *Public Management Review*, 21(2), 159–186. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438504>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Pratono, A. H., & Pramudija, P. (2016). *Social Enterprise in Indonesia : Emerging Models under Transition Social Enterprise in Indonesia : Emerging Models under Transition Government British Council Indonesia , Indonesia. September 2018.*
- Pratono, A. H., Pramudija, P., & Sutanti, A. (2016). Social Enterprise in Indonesia - Emerging Models under Transition Government. *ICSEM Working Paper*, 36, 1–36. <http://www.jolkona.org/social-enterprise-in-indonesia/>
- Pratono, A. H., & Sutanti, A. (2016). The ecosystem of social enterprise: Social culture, legal framework, and policy review in Indonesia. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 2(3), 106–112. <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.09.020>
- PwC. (2018). *Building an ecosystem for social entrepreneurship: lessons learned from The Netherlands. October.*
- Qastharin, A. R. (2020). *Understanding the business model of social enterprise: Case study of Indonesia Mengajar [KTH VETENSKAP OCH KONST].* <https://doi.org/10.1201/9780367853778-63>
- Raišienė, A. G., & Urmanavičienė, A. U. (2017). *MISSION DRIFT IN A HYBRID ORGANIZATION: HOW CAN SOCIAL BUSINESS COMBINE ITS DUAL GOALS?*
- Ramaswamy, V. (2009). Co-creation of value — towards an expanded paradigm of value creation. *Marketing Review St. Gallen*, 26(6), 11–17. <https://doi.org/10.1007/s11621-009-0085-7>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rashid, Y., Tanveer, A., Shaukat, Z., & Sadiq, I. (2020). Value co-creation features: an empirical case study of B2B collaboration and interactions in New Zealand. *Digital Library Perspectives*, 36(3), 219–229. <https://doi.org/10.1108/DLP-02-2020-0006>
- Rostiani, R., Paramita, W., Audita, H., Virgosita, R., Budiarto, T., & Purnomo, B. R. (2014). Understanding Social Enterprises in Indonesia: Drivers and Challenges. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 29(2), 183–191.
- Roy, K., & Karna, A. (2015). Doing social good on a sustainable basis: competitive advantage of social businesses. *Management Decision*, 53(6), 1355–1374.
- Ruppo, D., Perano, M., Centorrino, G., & Vargas-sanchez, A. (2018). A framework based on sustainability, open innovation, and value cocreation paradigms-A case in an Italian maritime cluster. *Sustainability (Switzerland)*, 10(3).

- <https://doi.org/10.3390/su10030729>
- Rykaszewski, S., Ma, M., & Shen, Y. (2013). Failure in Social Enterprises. *SEE Change Magazine*, 1–28.
- Sabella, A. R., & Eid, N. L. (2016). A strategic perspective of social enterprise sustainability. *Journal of General Management*, 41(4), 71–89. <https://doi.org/10.1177/030630701604100405>
- Saunders, M., & Lewis, P. (2012). *Doing Research in Business & Management*. Pearson Education Limited.
- Schiller, S. (2013). *Master Degree Thesis: Institutional Analysis of the Field of Social Entrepreneurship in Austria*. Johannes Kepler University.
- Scott, D., & Teasdale, S. (2012). Whose failure? Learning from the financial collapse of a social enterprise in “Steeltown.” *Voluntary Sector Review*, 3(2), 139–155. <https://doi.org/10.1332/204080512x649333>
- Seda, A., & Ismail, M. (2019). Challenges facing social entrepreneurship. *Review of Economics and Political Science*, 5(2), 162–182. <https://doi.org/10.1108/reps-03-2019-0036>
- Seelos, C., Mair, J., Battilana, J., & Tina Dacin, M. (2011). *The Embeddedness of Social Entrepreneurship: Understanding Variation across Local Communities*. *March 2014*, 333–363. [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2011\)0000033013](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2011)0000033013)
- Shah, R. (2012). *How Social Business Leaders Lead: The Role of a CEO*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/rawnshah/2012/02/22/how-social-business-leaders-lead-the-role-of-a-ceo/?sh=5facde8c654a>
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. . (2011). Research in Social Entrepreneurship: Past Contribution and Future Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 306, 285–306. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Siebold, N., Günzel-Jensen, F., & Müller, S. (2019). Balancing dual missions for social venture growth: a comparative case study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(9–10), 710–734. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1554710>
- Sigala, M. (2013). *Social value co-creation : findings and implications from Mageires the social restaurant*.
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research* (Second). SAGE Publications Ltd.
- Simmonds, M. R. N. R. T. (2017). *Social enterprises in Indonesia (country report)*. 20. http://rub.ruc.dk/_rub/summa/save_mendeley.php?id=pure_ddfmx:d:c7957850-d0b2-11dc-b6fc-000ea68e967b
- Siregar, H., Tampubolon, N., & Yulius. (2015). *The Art of Sustainable Giving*. http://image-src.bcg.com/The-Art-of-Sustainable-Giving-May-2015_tcm93-40480.pdf
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Soukhasing, D., Dea, V., & Ruslim, C. (2017). Social Finance and Social Enterprises: A New Frontier for Development in Indonesia. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 1(3), 240–255. <https://doi.org/10.36574/jpp.v1i3.22>

- Social Enterprise Alliance (2019). Social Enterprise; What is Social Enterprise? Retrieved from Social Enterprise: <https://socialenterprise.us/about/social-enterprise/>
- Stephan, U., Uhlaner, L. M., & Stride, C. (2015). Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 308–331. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.38>
- Stratan, D. (2017). Success Factors of Sustainable Social Enterprises Through Circular Economy Perspective. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 6(1), 17–23. <https://doi.org/10.1515/vjbsd-2017-0003>
- Sukumar, A. P. C., Xu, Z., Tomlins, R., Smith, K., & Pramitra, M. (2019). To Evaluate the Role of Government in Promoting Social: Entrepreneurship among Young Students: A Case Study of Indonesia. *ISBE Conference 2019: SPACE: Exploring New Frontiers and Entrepreneurial Places*, 1. <https://academic.microsoft.com/paper/2989741079>
- Trivedi, C., & Stokols, D. (2011). Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features. *Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 1–32. <https://doi.org/10.1177/097135571002000101>
- Tuan, L. T., Rajendran, D., Rowley, C., & Khai, D. C. (2019). Customer value co-creation in the business-to-business tourism context: The roles of corporate social responsibility and customer empowering behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39(June 2018), 137–149. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.04.002>
- UNDP. (2008). Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation. United States: UNDP Regional Bureau
- UNDP. (2013). Creative Economy Report 2013 Special Edition: Widening Local Development Pathways.
- Urbano, D., Ferri, E., Peris-Ortiz, M., & Aparicio, S. (2017). *Social Entrepreneurship and Institutional Factors: A Literature Review*. 9–29. https://doi.org/10.1007/978-3-319-50850-4_2
- Urbano, D., Toledano, N., & Soriano, D. R. (2010). Analyzing social entrepreneurship from an institutional perspective: Evidence from Spain. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 54–69. <https://doi.org/10.1080/19420670903442061>
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68, 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S L, & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, Stephen L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, Stephen L., & Akaka, M. A. (2012). Service Ecosystems View. *Service Science*, 4(3), 207–217.
- Vargo, Stephen L, & Lusch, R. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic*. January. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, Stephen L, & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the

- evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, Stephen L, & Lusch, R. F. (2011). It ' s all B2B ... and beyond : Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>
- Vargo, Stephen L, & Lusch, R. F. (2015). *Institutions and axioms : an extension and update of service-dominant logic*. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, Stephen L, Wieland, H., & Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44(2013), 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.008>
- Verma, D. C., & Sarkar, R. (2018). Towards a better understanding of business models of social enterprise in an uncertain institutional environment. *Social Entrepreneurship and Sustainable Business Models: The Case of India*, 119–140. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74488-9_5
- Wibhawa, B. (2019). IBEKA's social service delivery model in Indonesia's micro-hydro power. *Human Systems Management*, 37(4), 387–397. <https://doi.org/10.3233/HSM-171628>
- Wieland, H., Hartmann, N. N., & Vargo, S. L. (2017). Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 925–943. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0531-z>
- Windasari, N. A., Lin, F., & Chen, H. (2017). The Role of Social Capital on Cocreating Value for Social Enterprises: The Service Dominant Logic Perspective. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences (2017)*, 1652–1661. <https://doi.org/10.24251/hicss.2017.199>
- Wolf, M., & Mair, J. (2019). Purpose, Commitment and Coordination Around Small Wins: A Proactive Approach to Governance in Integrated Hybrid Organizations. *Voluntas*, 30(3), 535–548. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00116-5>
- Wolfgang Grassl. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37–60.
- Wronka, M. (2013). Analyzing the Success of Social Enterprises - Critical success factors perspective. *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation*, 1, 593–605. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4927.6009>
- Xu, C., Novani, S., Artini, R. M. O., & Aprianingsih, A. (2017). Institution modelling within the service ecosystem: evidence-based research of the hijab fashion industry in Indonesia. *J. for Global Business Advancement*, 10(6), 701. <https://doi.org/10.1504/jgba.2017.10013146>
- Yen, C. H., Teng, H. Y., & Tzeng, J. C. (2020). Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 88(March), 102514. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102514>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research* (5th ed.). SAGE Publications Inc.
- Zaborek, P., & Mazur, J. (2019). Enabling value co-creation with consumers as a

- driver of business performance : A dual perspective of Polish manufacturing and service SMEs. *Journal of Business Research*, 104(December 2018), 541–551. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.067>
- Zach, L. (2006). Using a multiple-case studies design to investigate the information-seeking behavior of arts administrators. *Library Trends*, 55(1), 4–21. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0055>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Zhao, Y., Chen, Y., Zhou, R., & Ci, Y. (2018). Factors influencing customers' willingness to participate in virtual brand community's value co-creation: The moderating effect of customer involvement. <https://doi.org/10.1108/OIR-08-2017-0232>

APPENDICES

APPENDIX A. Company Profile

A. Infishta

Infishta is an investment platform that connects investor with qualified fish farmers who has passed the assessment. Infishta will manage the investment funds carefully with fish farmers in the form of fish cultivation with sharia Akad. The investor can easily monitor the progress of cultivation via Infishta's platform. Infishta believes that the technological advancement can be used to help the development of coastal community in Indonesia.

Infishta established after the founders noticed social economy problems occur in the coastal community, where the fishermen are primarily trapped in the hands of the middleman. The fishermen in the coastal area mostly do not have adequate funding to start a fish farming business. Hence, they are borrowing money from middlemen to initiate and support their business. However, because the middleman has the funding, they are taking control of everything, including the financial issues. Sometimes, they only give the fishermen a tiny bit of profit from the total fish sold. Another issue is regarding the social problem that occurs in the family of the coastal community. In the coastal community, the head of a family has a role in catching the fish, while the wife needs to sell those fish in the market. However, if the fish does not sell really well, the head of the family will be annoyed and become abusive towards the wife. Hence, domestic violence often occurred in fishermen family.

Infishta aims to free the fishermen from the middlemen by provides the funding for the fishermen, guide them on how to use the funding efficiently and effectively. In addition to that, for the purpose of decreasing the occurrence of domestic abuse, Infishta established a mini plan where they employed the wives to processed the fish until its ready to be sold. Hence, the existence of Infishta able to generates a positive impact for the coastal community that leads to the creation of a sustainable social and economic ecosystem in the coastal community. Furthermore, Infishta encourages people to generates a sustainable food ecosystem by strengthening the local fish production.

In order to achieve its mission, Infishta needs to cut the relationship between the middlemen and fishermen. However, Infishta can't merely eliminate the role of middlemen without giving them the benefit. Thus, Infishta offered a collaboration request to gain a win-win solution. Rather than owning its cool storage, Infishta rent cool storage from middlemen and offer them a reasonable return. In one hand, Infishta does not need to spend a significant amount of money on building its own cool storage, on the other hand, middlemen also gain benefit because Infishta is the one who ensures the access of product to the market. Thus, middlemen just need to rent their cool storage while waiting for the product to be sold.

B. Lawe Indonesia

Lawe is a community social enterprise that is first established due to its concern towards traditional handwoven that mostly only appears in the form of costly-fabric sheets that lack of added value. Therefore, Lawe Indonesia appear to transform the traditional fabric into a more functional and modern product such as bag, clutch, purse, pouch, wallet, etc, and introduce them to the market. Lawe Indonesia acts as a bridge between traditional fabric weaver and the market. Lawe Indonesia started with meaningful vision which is to nurture and preserve Indonesian traditional fabric and introduce them to the multitude as a functional product that made by local woman and disabled people. Hence, the existence of Lawe Indonesia means to enhance the prosperity of live for those involved in the business. In every product, Lawe Indonesia has tag written with the meaningful explanation to educate the customer about the brand: "By buying the Lawe product, you have helped preserve and nurture Indonesian weaving as national culture and tradition. Also, support the *mothers* enhancing the prosperity for themselves and their children". Hence, the driver of customer to buy Lawe's product is not merely because the function of product itself, but also the story behind the product. Besides the meaningful value Lawe tries to deliver, Lawe has another engrossing value which is thinking their competitor as a partner. Lawe has beautiful mindset respecting to the competitor as their partner to achieve the vision of develop and preserve Indonesian traditional fabric. Lawe wished to inspire many people to established

business similar as theirs so that they have stronger troops to achieve vision together. In that manner, the vision can be achieved faster.

Lawe employed artisan who is mostly housewives. With mother-friendly working hours, the housewives can carry the production in their home with flexible working-hours. First, Lawe ask the artisan about how much product they can finished with the time period that is already determined by Lawe. The artisans will measure their own capability so that the product can be finished on time. After artisan finished the work, Lawe will fetch the finished product then deliver it to Lawe's workshop for the quality control to be done. Hence, since lawe's establishment in 2004, 100% order is never been late and that is become one of value that Lawe tries to deliver to the customers. Besides selling product from Indonesian traditional fabric, Lawe also offers many kind of craft training that already has many participants. Similar with other enterprises, the growth of Lawe is not without ups and downs. However, during 17 years of establishment, Lawe managed to through all obstacles and growth as sustainable community social enterprise.

C. Sirtanio Organic Indonesia

PT. Sirtanio Organik Indonesia (SOI) is an agriculture social enterprise that was established in 2012. PT. SOI is a leading organic rice producer in Indonesia that can sustainably supply the market demand. The basic application of organic farming is to limit the use of chemical agro-input in the crops for the purpose of minimizing air, soil, and water pollution caused by chemical use during the farming (Arifin & Hapsari, 2020). This action is in line with sustainable agriculture 2013-2045 development vision which is to strive for environmentally-friendly agricultural systems (Kementrian Pertanian, 2013). Hence, the existence of PT. SOI can have significant role in achieving those vision.

The core value of this social enterprise is to enhance farmer's prosperity and income. First, PT. SOI invite the farmers to transform their non-organic land to organic land while offering three benefit to the farmers: loan in the form of fertilizer to help them grow their organic crops, provide training and capability building to educate the farmers about organic crops management and fertilizer production, and

last benefit is offering the farmers higher margin of harvest price 25-30% above the local price. Therefore, the farmers can obtain a higher income. In addition to that, PT. SOI form partnership with farmers who own organic-rice land. PT. SOI providing the production tool needed by the farmers to process the rice until its ready to enter the market, also PT. SOI has a role to sell the rice to the end customers. Since its establishment, the growth of PT. SOI is remarkable. It can be seen from increasing number of employees from 3 to 40 people and the amount of farmers was initially 16 farmers increase to approximately 2000 farmers. Because the product of PT. SOI is high-quality organic rice, it is reasonable that the price is higher than ordinary rice. Nonetheless, the customers of PT.SOI growing continuously due to its excellent ability in approaching the right target market. By offering the customers with high quality and organic-certified product, PT. SOI able to captivate the customers.

D. PT. Aruna Indonesia

Indonesia considered as the second World's largest coastal line. Despite the advantages and huge potential of fish industry can bring, there are still many fishermen who hardly to gain benefit and still live below the poverty line. Thus, Aruna established in 2015 as the first Indonesian startup that initiate on connecting local fishermen to broader market with the use of advance technology, in hope to enhance fishermen's prosperity in the coastal region. The idea of Aruna establishment was due to many issues faced by fishermen which is mostly related to limited of funding and access to the market.

Aruna Indonesia is an integrated fisheries e-Commerce platform focused on developing coastal economy by creating fair and transparent fisheries trade with the help technology-based platform innovation that connects traditional fishermen directly with end customer. The presence of Aruna able to enhance the profit of fisherman by approximately 20% while still able to offers 15% below actual price to the customers. Aruna aims to utilize maritime resources for enhancing the life of local coastal community all over Indonesia, economic growth, and generating sustainable marine ecosystem. Aruna has served as much as 20,000 fishermen in 30

locations of Indonesia. The product exported to about 10 countries. The remarkable vision and mission along with the positive impact Aruna generates, has successfully bring Aruna to achieve many awards and achievement namely the gold winner of Asean ICT Awards in 2018, the grand finals winner of the Alipay-NUS Enterprise Social Innovation Challenge 2019, The program winner of BRI Innovation Lab, and startup chosen by Tempo 2019. Aruna calls its employee Nakama as that means “a good friend of companion who is considered as family even though they are not related to each other”. The term is how Aruna describe each person as different souls who shares similar goal which is making the sea a better livelihood for all.

E. Peace Generation

Indonesia has several interreligious conflicts in the national and regional context, for example the Muslim-Christian conflicts that occurred in Ambon and Paso resulting in horrific outcome where many people were killed. The conflicts causing trauma and devastating effects on social and economic factor. In addition to that, over the years, there has been increasing number of radical Islamic movements. Besides conflict related to religion, according to the data issued by Indonesia Children Protection Commission, there are approximately 780,000 abuses cases every year occurred in schools all over Indonesia. Considering the issues, Peace Generation was founded in hope to take role in reducing the conflicts and fill the missing gaps of organizations that concern on spreading peace and provides peace-related education materials. Peace generation was established in 2007 by two men who shared common interest which is to promoting peace and draw no gaps between communities through peace education. Peace generation spreading peace education through creative materials that can be use and implemented in schools and community groups.

Peace Generation was invited by UNICEF to implemented the very first peace program in province of Aceh where conflict has been take place over the years. Since its establishment, more than 30,000 people in 4 different countries such as Indonesia, Malaysia, Philippines, Thailand, and Australia have learned peace module. In Indonesia, approximately 108 cities and districts have been reached by

various peace generation programs. To achieve its vision: “Envision the world where every child and youth can learn and practice peace and empathy”, Peace Generation actively campaigning 12 basic values of peace which is accepting ourselves, no suspicious and prejudice, ethnic diversity, religion differences, gender differences, social status differences, group differences, celebrating diversity, understanding conflict, reject violence, admit mistake, and apologize.

F. Research Synergy Foundation

Research Synergy Foundation (RSF) is digital social enterprise platform which was established in 2017. RSF aiming on developing integrated research ecosystem through establishment of collaborative networks between researchers, lecturers, scholars, students, and practitioners globally to generates acceleration of knowledge. To achieve its vision, “As a global social enterprise that will make a wider impact and encourage acceleration quality of knowledge among scholars” RSF continuously pursuing its missions to promote scientific journals among various countries, open the path of research collaboration, and creating global scientific forum. RSF believed that the ideas and potential of research can be sharpen and nurture through a series of pre-conference workshops and coaching.

RSF has four program which is called Scholarvein, Reviewer Track, Research Synergy Institute, and RSF Press. “Scholarvein” is a system to submit research manuscript with more than 3,000 manuscripts has been submitted. This system has a role to ethically check plagiarism of the content before the manuscript submitted to the “Reviewertrack”. “Reviewertrack” is the platform where thousands researchers and reviewers worldwide collaborate to help giving feedback to the research. “Research Synergy Institute“ is learning platform that has purpose to enhance researcher’s productivity and capacity through several activity such as coaching, translating Indonesia to English, provides mentoring or small workshop, and proofreading. “RSF Press” offers a service for journal of institution in the form of managing and guiding the journey of journal to get better indexation from every volume to the next one until the submission to SCOPUS/WOS indexer.

G. Family Farm Lintau

Family Farm Lintau or Fam Lintau was established in 2018. Fam Lintau is a social enterprise that focused on improving the community prosperity through community empowerment and preserving Lintau nature and culture. The initial idea of Fam Lintau establishment was begin from the founder concern about high urbanization rate in which many young and productive people in Lintau decided to move and work in the city. Due to that, the village was left behind and encounter slow development. Seeing the problem, the founder has a purpose to change the mindset of local people and encourage them to stay in Lintau to grow the village together.

Fam Lintau focusing on four core activities which is agricultural, education, tourism, and rural development. There are four services offered by Fam Lintau namely family farm tour and work shop, fam kadai which sell the product made by local people in Lintau, fam house is the service where tourists can experience nature and culture of Lintau by spend the night in local community houses, the last is danau baraja which is a learning house where local children learn. Hence, through the program delivered by Fam Lintau, it has noble vision which is to enhance the prosperity of local people, create job opportunities, preserving nature and culture of Lintau to the tourists, overall community development, and finally, in the future, many local people choose to stay in the village rather than move to the city.

APPENDIX B. Interview Guideline

Introduction:

I want to express my gratitude for your willingness to be interviewed by me. This interview will take about 30 minutes-90 minutes of your time. Before we begin the interview, I want to ask for your permission of recording this whole session of interview. Thank you for your consideration.

Then let me begin with the brief explanation of my research first.

The title of my thesis is, “The role of Value Co-Creation in Social Enterprise Sustainability: A Service Ecosystem Perspective”. align with the title, the subject research of my study is social enterprises. because my research method is qualitative, I will be more explorative regarding factors that become accelerator in social enterprises sustainability. In short, value co-creation itself is the process of collaboration between internal and external stakeholders.

A. Basic Information

1. Is it correct that your social enterprise was established in (year)?
2. Can you elaborate more the reason why you considered your company as social enterprises?
3. What is the crucial factor for company sustainability?

B. Problem identification

1. Can you mention the problems often faced by company and how you overcome those problems?

C. Sustainability

1. What is your opinion about sustainability?
2. What is the parameter that determined the company to measure sustainability?
3. Is your company already considered as a sustained SEs? (as it mentioned by GEM (Global Entrepreneurship Monitoring, company that has already established more than 3,5 years considered sustainable).
4. There is many previous literature states that in order SEs to be sustainable, it is necessary for them to balance between social and financial mission.
5. (if SEs agree they need to balance the social and commercial side) how you balance between generates impact and generates profit?
Ask if SEs already sustainable
6. Based on your experience, what is the most important aspect to support SEs sustainability?
7. Does your SEs get the funding from government, investor, and so on?

8. **(If the answer is yes)** without those support, will your company still survived?

D. Collaboration with stakeholders

1. Does your company have collaboration with external parties? (e.g. supplier, governmental institution, investors, another SEs, customer, SEs community, university, incubator) can you mention whom you collaborate with?

If yes

1. How important it is to collaborate with external parties?
2. Can you give the example of collaboration activities?
3. How is the process in identifying and choosing stakeholder (e.g. investor, supplier, etc) that is suitable to collaborate with the company?
4. Does company measure the collaboration with external parties, if yes, how do you measure that?
5. In collaboration process, have you ever encounter some problems? And how to overcome those problem?
6. In your opinion, does collaboration with internal and external parties can be considered as a main key of company sustainability? Why?
7. Do you recommend other SEs to also have collaboration with external parties?

If the answer is no

1. Why didn't you do the collaboration with external parties?
2. Do you have a plan to have collaboration with external parties to further grow the business?

E. Resource Integration

1. Can you mention the example of information or resources that you share with external stakeholders?
2. What information does the company share with customer?
3. Does your customer share the information with company regarding their experience after using the product?
4. Does the company usually involve customers or other stakeholder in decision making or strategic business planning?
5. Overall, do you believe that suggestion or review from customer can contribute significantly to service enhancement of the company?
6. Do your company ever make a business change based on customer suggestion or complain? Or related stakeholder?

F. Institutional arrangement

Formal Institution

1. What is the legal standing of your SEs?

2. So far do you have regulation that should be obey by the company? What is that?
3. Seeing the unique value of social enterprises, which has 2 purpose (generate social impact while financially stable), do you think it is necessary for government to have legal standing specialized for SEs? Why?
4. do you have any complain or recommendation towards how government control the ecosystem of SEs?
5. Connecting between collaboration and institution, does the role of institution formal influence the process of value co-creation with external parties? For example, in how regulation can encourage investor to invest in SEs

Informal Institution

1. Do you think that the existence of SEs can enhance the solidarity, responsibility, collaboration, and sense of ownership in the community?
2. Does the term 'social entrepreneurship' can be the strength for the company (e.g the customer more attracted to buy the product because the product concern with social and environmental issue)?
3. Because social enterprises have unique characteristic which is need to giving social impact while being financially stable. Does the company think that this unique characteristic as a challenge or obstacle? Or the opposite?
4. Connecting collaboration with formal institution, does informal institution influence the process of collaboration that conducted by the company? For example, in how the characteristic or nature of community around the SEs influence the success of collaboration?

G. Human resources

1. Does company have criteria in attracting specific talents that is align with SEs value?
2. How do you manage your staff?

APPENDIX C. Interview Transcript

Infishta

Saturday, 23 Januari 2021

A: apakah benar usaha sosial mas ini didirikan pada tahun 2016?

I1: betul, lebih tepatnya pada agustus

A: berarti sudah lebih dari 3,5 tahun ya

I1: iya betul sekali

A: Mau memastikan, apakah mas menganggap usaha mas sebagai usaha sosial?

I1: Iya sejauh ini saya menganggap Infishta sebagai usaha sosial

A: kalo boleh tahu, mengapa infishta dianggap sebagai usaha sosial?

I1: saya sampai saat ini masih menganggap infishta sebagai usaha sosial, karna pertama begini, kami disetiap kegiatan infishta pasti melibatkan pihak ketiga. Pihak ketiga disini dalam artian adalah mitra nelayan kami ataupun mitra pembudidayaan ikan. Jadi sedikit cerita, tujuan awal infishta didirikan itu karna melihat banyak sekali masalah sosial yang ada utamanya di komunitas-komunitas pesisir, di komunitas pesisir itu, mereka terjebak dalam middle man. Kita sering sebut middleman sebagai fish trap, jadi mereka terjebak dalam politik harga yang dikuasai oleh tengkulak. Mengapa demikian? Karna biasanya masyarakat2 pesisir itu tidak memiliki modal untuk usaha. Dan juga biasanya para tengkulak inilah yang memberikan pinjaman awal, yang akan dibayar kembali dari hasil kegiatan mereka. Jadi untuk kegiatan-kegiatan sehari harinya sudah dijamin tengkulak. Dan itu sebetulnya sangat menyengsarakan. Karna sebetulnya yang dijual sangat jauh dengan nilai pinjamannya. Jadi infishta datang untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dan juga mengajak berbagai pihak atau masyarakat di perkotaan. Yang dimana memiliki kelebihan uang yang tidak terpakai, dan bisa dipakai untuk diinvestasikan. Kami mengajak untuk bergerak dengan kami untuk membantu nelayan-nelayan. Baik nelayan tangkapan atau nelayan budidaya. Budidaya disini misalnya peternak lele peternak nila, itu budidaya. Dan juga dengan kehadiran infishta ini, ada salah satu masalah yang terselesaikan, yaitu: biasanya kekerasan pada wanita, umumnya wanita nelayan itu sangat tinggi khususnya didaerah pesisir. Kenapa demikian? Karna wanita nelayan biasanya punya tanggung jawab sosial untuk menjual hasil tangkapan setelah suaminya mencari ikan dilaut. Dan ketika nelayan wanita tersebut tidak bisa menjual ikan dengan yang sebagaimana mestinya, itu biasanya suami akan marah karna tidak bisa membawa uang yang

lebih. Dan itu lah masalah sosial ekonomi yang terjadi pada masyarakat pesisir. Infishta juga hadir untuk membangun mini plan atau pengolahan pengolahan ikan di site-site infishta. Di site2 infishta itu yang kami pekerjakan adalah istri-istri nelayan tersebut. Jadi nelayan tersebut sudah terjamin barangnya kami beli dan kami jualkan dan juga istri nelayannya kami jamin mendapatkan pekerjaan sehingga ekosistem masyarakat disana itu menjadi lebih baik. Baik dalam ekosistem sosial maupun ekonominya. Seperti itu mba. Itulah sebabnya saya masih menganggap infishta sebagai usaha sosial namun juga tetap mengutamakan keuntungan bersama.

A: apa saja factor kesuksesan yang paling krusial bagi perusahaan?

I1: Baik, faktor utamanya adalah kejujuran mba. Mengapa saya bilang kejujuran? Mungkin keliatan kaya barang lama tapi kenyataannya memang seperti itu. Banyak sekali utamanya di beberapa daerah, saya tidak akan menyebutkan daerahnya dimana. Itu komunitasnya dibiasakan dengan system pinjam meminjam. Jadi ketika kami berikan pinjaman, mereka tidak merasa jika itu perlu untuk dikembalikan. Itulah karakter masyarakat pesisir. Sehingga banyak sekali system koperasi-koperasi yang dibangun oleh kementerian perikanan, kelautan atau KPDP melalui program melalui pembangunan daerah tertinggal itu seringkali gagal disana karna tidak ada peran kejujuran disana. Karna integritasnya tidak ada disitu. Jadi bagaimana sekarang peran kami untuk menjaga kejujuran tersebut? Ya mau tidak mau harus didampingi. Ya jika kami tinggal dan tidak didampingi ya potensi kecurangan itu pasti ada. Kami tidak bisa menghindari potensi curang atau fraud. Akan tetapi jika kami damping mereka, potensi kecurangan itu bisa ditekan. Maka jika ditanya kunci kesuksesan inFishta adalah kejujuran dan pendampingan yang berkualitas.

A: lalu untuk problem identification nih mas, kira-kira problem apa saja sih yang menghambat proses tumbuh dan berkembang perusahaan, mungkin bisa dikaitkan dengan yang tadi masalah kejujuran juga itu bisa jadi problem juga ya mas?

I1: jadi masalah yang dihadapi perusahaan adalah regulasi yang berubah-ubah. Kita harus akui sekarang Indonesia adalah unstable state of regulation. Regulasi gapernah bisa stabil dari tahun ketahun. Entah karena perubahan struktur kepemimpinan secara politik atau karna bencana alam atau sebagainya. Saya ambil contoh regulasi yang berubah itu: dulu sebelum ada gempa di Lombok, dulu regulasi pemanfaatan wilayah pesisir itu boleh hingga 2 kilo, kami bisa memanfaatkan. Tapi sekarang kami dipaksa lagi untuk mempersempit wilayah pemanfaatan kami dengan tujuan itu akan menjadi daerah *warning zone*, atau sebuah zona untuk penyelamatan zona anti bencana. Itu faktor utama. Dan yang terakhir, kami dibisnis ini, kami terlalu banyak harus mengurus regulasi di berbagai instansi. Anggaplah sekarang OJK, karena kita melibatkan pihak ketiga yaitu mengurus dana. Kami sudah mencoba mengurus OJK. Tapi ternyata berubah lagi peraturan. Sehingga ternyata ditengah perubahan itu, ada kenaikan ada beberapa persyaratan yang harus kami ulangi lagi dan kumpulkan. Dan yang lain, pemerintah hingga saat ini juga belum membuat peraturan yang sehat untuk mengklasterisasi

mana usaha sosial yang berdampak, mana usaha sosial yang hanya mencari uang. Tapi kan kami tidak. Kami berusaha memiliki usaha sosial yang berdampak. Tapi peraturan tersebut kami belum merasakan disini. Karna itulah, masalah regulasi ini adalah hal yang paling menghambat kami untuk berkembang. Namun meskipun demikian, sebagai perusahaan yang tunduk terhadap hukum republic, kami tetap mengikuti dengan berbagai cara. Seperti itu. Yang dulunya kami bisa tenang menitipkan uang kepada mitra misalnya, ternyata sekarang berkewajiban bahwa ada orang infishta yang harus stay disana, itu adalah sebuah kewajiban. Jadi gabisa sekarang kita modelnya seperti bank keliling. Ngasih uang besok kita ngambil keuntungannya itu sekarang gabisa sekarang. Nah itukan menambah cost tapi disatu sisi mengamankan kami sih sebetulnya. Tapi memang regulasi berubah-ubah itu kami mengalami terutama di OJK ya mba. Karna beberapa kasus-kasus seperti jiwayasa jadi banyak berubah-ubah mungkin kami mendapatkan dampaknya. Dan oleh sebab itu juga banyak perusahaan-perusahaan seperti kami yang tutup.

A: karna saya masih awam mengenai regulasi gt, jadi saya ingin menanyakan lebih jauh. Kalo infishta sendiri, lebih ngikutin regulasi infishta, atau regulasi kemaritiman ya mas? Jadi harus mengikuti regulasi apa saja ya mas kalo di bidang perikanan seperti infishta ini?

II: nah itu dia, mba sendiri kan juga bingung kita harus mengikuti regulasi yang mana ya. Karna memang pada nyatanya negara tidak menghadirkan regulasi yang tunggal. Jadi kita harus mengikuti semuanya, dan kadang regulasi tersebut tumpang tindih. Kita bisa bilang begini, mungkin OJK saat ini lahir untuk mmengamankan beberapa sector finansial atau keuangan yang sifatnya bukan barang hidup. Kaya misalnya pinjam meminjam uang kan barang mati ya. Sementara kami disini menjual barang hidup mba, kaya kita jual beli ikan segala macem itu segala kualitas dan banyak faktor mempengaruhi. Kalo misalnya sekarang gini, kita budidaya ikan, besok mau panen, kan kita gapernah tau satu jam atau dua jam kedepan apa yang akan terjadi pada ikan kita. Kalo mati kan kita bisa merugi. Dan infishta harus memberikan bail out pada investor sebelumnya, atau yang sudah investasi disitu. Itu bentuk tanggungjawab kami. Jadi kami tidak bisa lepas tangan. Jadi memang regulasi tersebut masih kita ikuti. Kita juga tidak bisa keukeuh menyalahkan pemerintah apa gimana ya. Kami percaya lah pemerintah sedang melakukan yang paling baik namun mungkin yang perlu diperhatikan itu harus ada regulasi yang tunggal, yang lebih spesifik. Jangan disamakan bisnis finansial keuangan dengan finansial yang menysasar pertanian atau peternakan, itu akan sangat beda.

A: Memang belum ada ya regulasi mas regulasi yang khusus untuk sosial enterprise itu sekarang?

II: iya sejauh ini belum ada

A: jadi mas sekarang saran ke pemerintah itu untuk membuat regulasi yang memang khusus untuk usaha sosial? Dan juga dibedakan untuk kemaritiman kah atau industry kreatifkah, sesuai dengan sectornya masing-masing?

II: ya betul sekali mba. Memang perlu dibedakan baik industry kemaritiman, industry kreatif, industry otomotif kecil dan besar, itu tidak bisa disamakan. Walaupun kan konsep nya sama aja perdagangan, intinya perdagang kan jual beli mendapat margin kan. Tapi pada kenyataannya kami membutuhkan regulasi yang lebih spesifik, yang tidak hanya lebih spesifik namun juga lebih memudahkan juga.

A: yang khusus sosial saja ya mas?

II: iya betul

A: Menurut mas, apakah kira-kira yang dimaksud dengan sustainability bagi perusahaan mas sendiri?

II: keberlanjutan bagi perusahaan kami itu kami tekankan pada bagaimana kami bisa bertahan memberikan dampak yang terbaik untuk para masyarakat pesisir ini yang akan terus mereka nikmati hingga anak cucu mereka. Karna ketika program kami ini ternyata hanya bisa dinikmati generasi pertama atau generasi kedua. Karna jika tidak ada dampak tersebut, berarti perusahaan ini tidak berkelanjutan. Kami ingin terus antar generasi terus hadir untuk menemani mereka masyarakat pesisir.

A: kalo untuk berbicara mengenai parameter, bagi infishta itu parameter keberlanjutannya adalah untuk memberikan dampak yang terus menerus begitu ya mas?

II: iya benar

A: kalo kira-kira nih mas, dari segi kapabilitas finansial itu bisa dijadikan parameter sustainability kah?

II: tentu saja kestabilan finansial itu masuk. Terutama di harga naik turun ya seperti pada umumnya di industry bahan pokok itu yang dikeluhkan adalah harga naik turun, kebijakan yang berubah tidak menentu. Contohnya, dulu lobster sempat dilarang kan ya oleh Ibu Susi, namun kemarin baru dibuka sehingga membawa angin segar, namun kemarin ada kasus lagi, sehingga di moratorium (penangguhan penetapan kebijakan) lagi. Ya itukan namanya, pasti sangat berpengaruh secara finansial mba. Jadi saya setuju sih finansial dijadikan sebuah parameter.

A: untuk infishta sendiri, apakah bisa dikategorikan sebagai usaha sosial yang berkelanjutan? Atau masih dalam proses ya?

II: kalo dibilang apakah infishta sustainable, saya belum bisa mengatakan bahwa kita sustainable. Kita masih dalam proses sustainable. Karna untuk visi sustainable itu gamungkin mba karna kami baru mulai pada tahun 2016. Infishta pun berdiri pada tahun 2016 itu dalam kompetisi startup. Anggaplah startup bakar duit bisa sampai 5-6 tahun. Sebagai contoh, facebook deh. Facebook untuk sustain itu baru di tahun beberapa mereka memasang iklan. Mungkin hampir 10 atau 9 tahun berdiri mereka belum mendapatkan model keuntungan. Baru kemudian bisa sustain setelah 10 tahun mungkin ya. Sekarang udah 16-17 tahun berarti ya. Itu perusahaan yang besar gt ya. Nah apalagi kami perusahaan kecil ya. Nah kami masih mencoba untuk

sustain, masih menggali model bisnis baru, masih tetap mengkaji secara sosial atau psikologi masyarakat pesisir, itu uteras kami kaji mba. Karna kami percaya dinamika sosial itu pasti terus berubah. Dia tidak bisa tetap.

A: berkaitan dengan pernyataan yang tadi, sekarang kan perusahaan masih dalam proses sustainability ya. Kira-kira apakah aspek yang penting untuk mendukung proses menuju keberlanjutan tersebut?

I1: aspek yang paling mendukung untuk keberlanjutan, karena sekarang infishta sekarang bergerak pada perdagangan ikan kan ya mba, adalah akses ke pasar yang lebih baik. Dan regulasi yang lebih disederhanakan. Sebagai contoh begini, harga ikan tuh sebenarnya mahal. Kaya misalnya kerapu, bisa sampai 300 sampai 400 sekilo. Tapi itukan ditingkatkan eksportir kan mba. Sementara nelayan tingkat pertama kan tidak bisa mengakses harga tersebut. Karna kenapa? Akses pasarnya tidak mudah. Untuk mengekspor sesuatu itu sulit banget, peraturannya banyak, koordinasinya luar biasa ribet. Sehingga itulah kenapa hanya bisa diakses oleh segelintir pihak yang bisa mengakses pasar ekspor.

A: selanjutnya, ada banyak literature yang mengatakan sustainability di social enterprise. Ada banyak literature yang mengatakan bahwa untuk dapat sustainable, usaha sosial penting untuk menyeimbangkan antara misi sosial dan perolehan profit, apakah setuju dengan pernyataan tersebut? Atau apakah, menurut ibu/bapak, jika misalnya unggul pada aspek komersil, maka akan meningkatkan juga dampak sosialnya? Dan begitupun juga kebalikannya.

I1: saya untuk saat ini saya masih cenderung di seimbang. Karna tidak bisa juga mba kalo kita mengedepankan komersialnya. Kalo misalnya kita lebih mengedepankan impact komersialnya, karna jika kita sudah mengomersilkan sesuatu, maka kita akan mencoba untuk menghasilkan profit atau margin sebesar-besarnya. Itukan sebenarnya prinsip komersial ya mba yang kita pahami sampai saat ini. Berarti ketika kita mendapatkan margin sebanyak-banyaknya, maka kita menekan harga jual sebanyak-banyaknya. Kalo harus mengedepankan sisi komersialnya, untuk apa infishta hadir, toh tengkulak-tengkulak juga sudah menghasilkan sisi komersial jauh sebelum infishta hadir. Infishta hadir untuk menyeimbangkan itu. Sosialnya tercapai, komersialnya juga tercapai

A: karena mas mengeleminasi peran tengkulak, apakah pernah ada suatu *clash* antara tengkulak dengan infishtanya sendiri?

I1: awal-awal infishta berdiri pasti mba. Karna ada orang yang bisnisnya terganggu karna infishta. Akan tetapi perlu kita tekankan, kan kami juga belajar dinamika itu dilapangan. Ada persoalan ternyata tengkulak juga perlu dikasih makan. Bagaimana caranya kami memberi mereka makan? Caranya dengan bekerjasama dengan mereka. Tengkulak itu kan pasti punya fasilitas cool storage atau ruangan pendingin yang lebih canggih daripada kami kan. Karna begini mba, daripada kami harus membangun rumah cool storage, itukan memakan biaya juga. Sekarang bagaimana kalo misalnya kami, menyewa cool storage punya tengkulak tersebut,

kami sewa secara sebulan, kami berikan mereka keuntungan yang pasti. Biarkan akses pasarnya kami yang urus, itukan justru lebih menguntungkan bagi mereka. Dan mereka bisa diindustri jasa mereka dapat keuntungan. Kita pasti awal-awal ada clash mba, tapi lambat laun kami mengerti.

A: perusahaan Infishta sendiri, apakah mendapatkan suntikan dana dari pemerintah, investor atau lainnya untuk saat ini?

II: di awal-awal berdiri mba, tepatnya di tahun 2017-2018, infishta alhamdulillah masuk di direktorat inkubasi bisnis Universitas Indonesia. Itu infishta mendapatkan pendanaan awal di UI. Terus dua tahun berturut-turut, kami juga mendapatkan bantuan pemodalana usaha rintisan atau startup melalui KEMERISTEK DIKTI, itu tahun 2018-2019. Dan juga pada tahun 2018-2019 kami mendapatkan kesempatan pertemuan investor dengan bank mandiri melalui program mandiri capital. Jadi memang dari awal-awal berdirinya disuntik juga oleh dana pemerintah walaupun melalui universitas negerinya atau PTN atau melalui-kemelalui kementriannya.

A: untuk saat ini jika tanpa dukungan dana tersebut, apakah Infishta akan tetap dapat beroperasi atau bertahan?

II: untuk saat ini, alhamdulillah saya sangat optimis kita bisa bertahan. Karena dana awal yang diberikan itu pada dasarnya adalah dana rintisan, setelah itu memang kita dituntut untuk kreatif bagaimana memanfaatkan dana yang diberikan ini atau sumber daya yang terbatas ini untuk mencapai namanya kestabilan finansial kami di perusahaan. Jadi kalo sekarang tanpa dana tersebut insyaallah kami masih bisa bertahan. Karna model bisnisnya sudah terbentuk. Kalo untuk diawal-awal mungkin agak terseok-seok karna masih banyak kalahnya.

A: karna bisnis plan nya juga sekarang sudah jelas ya mas

II: iya betul

A: berbicara mengenai kolaborasi dengan stakeholder, sebelumnya mas sudah bicara mengenai kolaborasi dengan tengkulak dijadikan koordinasi juga. Nah apakah ada pihak eksternal yang dijalin kolaborasinya dengan pihak infishta? Mungkin seperti supplier, lembaga pemerintahan, inkubasi, dll

II: jadi kalo untuk luar luar yang kami gaet tentu saja ada. Kami juga kerjasama dengan perusahaan lain, seperti supplier pakan di berbagai merk pakan ikan kami bekerjasama juga. Lalu juga di cargo di perusahaan ekspedisi, kami juga melibatkan itu. Kemudian juga di beberapa retail kami juga bekerjasama untuk memasarkan ikan kami. Yang salah satunya retail yang lumayan terkenal, ikan kami supply kesana

A: sebelumnya mas bilang bahwa ada bantuan dana dari universitas Indonesia, nah dari universitasnya sendiri apakah Cuma sekedar memberikan dananya lalu lepas tangan, atau juga membantu dalam proses mengembangkan bisnis perusahaan?

II: bukan hanya memberikan dana, tapi mereka juga benar-benar membantu kami, memberikan pendampingan terhadap kami, mengajarkan kami bagaimana cara membuat struktur perusahaan yang baik, bahkan mendampingi kami dalam program administrasi administrasi yang lain. Bahkan komisaris kami dari universitas Indonesia mba. Itu terus memberikan pendampingan-pendampingan yang luar biasa hebat bagi kami. Tidak hanya UI, seperti kemenristek dikti juga, tidak hanya pendampingan, tapi juga akses pasar ya mba. Jadi tidak hanya memberikan dana, dari semua program inkubasi yang kami ikuti, kami merasakan dampak yang positif hingga saat ini.

A: sebelumnya mas sudah mengatakan pentingnya peran pihak eksternal, nah seberapa pentingkah mas?

II: oh sangat penting ya. Kalo misal kita runut dari awal, incubator ini kan sebetulnya fungsinya menetasakan sebuah perusahaan rintisan untuk siap dilepas ke pasar. Terus kenapa kita kerjasama dengan supplier pakan terus ekspedisi segala macam. Kami kan sekarang di bisnis bahan baku pokok. Anggaplah kami tidak punya kerjasama khusus, dan memakai program regular, contohnya kita mengirim ikan di JNE, anggaplah JNE bisa mengirim ikan ya mba. Harga kiloannya kan ngga akan masuk dengan harga pasar. Tujuan kami bekerjasama adalah bagaimana cara menghadirkan produk yang segar, berkualitas, dengan harga yang mudah dijangkau oleh masyarakat. Jadi sangat penting bagi kami untuk menjalin kerjasama dengan pihak eksternal

A: ternyata infishta juga mengirim hasil ternaknya jauh ya mas? Tidak hanya dijual didaerah pesisir pantai tempat ikan dipanen?

II: iya, kita kirimkan jauh juga mba. Bahkan kita kirimkan paling sering setiap minggu itu ke muara angke. Itu kan pusat pelelangan ikan kan ya mba. Jadi kami kirim kesana, disana sudah ada ekspedisi kargo juga, ada ekspedisi truk yang dipake untuk menjual belikan ikan kami kesana.

A: lalu, apakah perusahaan mengukur kinerja kolaborasi perusahaan dengan pihak eksternal? Jika iya, bagaimanakah perusahaan mengukur keberhasilan kinerja kolaborasi tersebut?

II: pastinya bisa diukur mba. Salah satu parameter yang kita ukur adalah apakah kerjasama ini ternyata menghasilkan profit begitu mba. Sekarang kita sederhanakan dengan pertanyaan apakah kerjasama ini menghasilkan profit, itu saja. Karna ketika kita bekerjasama tapi ternyata kita tidak mendapatkan profit sama sekali ya untuk apa.

A: dalam proses berkolaborasi, tentunya sering mengalami masalah dengan pihak terkait. Bagaimanakah cara perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan tersebut dengan pihak terkait?

II: cara paling utama yang kami lakukan adalah dengan duduk bersama. Karna tidak ada cari lain selain kita mencari pemahaman bersama dulu. Mungkin awal

ribut-ribut, gesekan-gesekan pasti terjadi ya mba. Ya namanya juga sifat masyarakat pesisir keras, tetapi lama kelamaan jika kita duduk bersama menjelaskan dengan baik, dengan sebaik-baiknya ternyata justru gesekan-gesekan tersebut bisa selesai. Jadi kita ajak duduk bersama lalu kami tanya, misalnya ada masalah dengan tengkulak: “bapa ada masalah apasih? Bapa punya fasilitas apa?” oh ternyata mereka punya fasilitas ABCD, kami dengan tim akan mengkaji itu secara bijak. Apakah kita memang perlu fasilitas tersebut. Oh ternyata kita butuh fasilitas tersebut. Jadi kami mengabari mereka bahwa kami membutuhkan fasilitas tersebut, lalu kami akan menyewa. Itu contoh penyelesaiannya. Hanya duduk bersama mba. Setelah duduk bersama itu semua pihak harus diuntungkan. Kita juga sebagai perusahaan jangan sampai serakah untuk mengambil keuntungan secara sendiri.

A: berdasarkan informasi yang saya dapatkan dari website infishta, bahwa jumlah pengguna yang bergabung maupun dana yang dikelola menurut saya banyak sekali ya mas. nah apakah faktor kesuksesan hal tersebut? Apakah co-creation atau collaboration memiliki peran yang penting?

II: betul mba, salah satu aspek kenapa kami bisa dipercaya oleh investor. Pertama kami memiliki system yang kuat, system yang kuat itu seperti apa? Jadi sebetulnya investor itu butuh perasaan aman bagaimana uangnya dikelola, dengan kami menghadirkan pendampingan di masyarakat, kami juga melakukan pendampingan pasar, jadi membuat para investor itu lebih tenang. Dan juga kami lebih apa ya.. kami kan punya target bagi hasil ya, dan target bagi hasil juga tercapai, walaupun ya bisnis ga 100% tercapai ya mba. Meski bisnis pasti ada naik turunnya ya mba, tapi alhamdulillah tercapai mba oleh infishta saat ini. Jadi ya itu yang memang menjadi landasan mengapa investor itu uterut bergabung. Karna mereka juga sebenarnya investor-investor yang bukan bisnis mencari uang, sebenarnya mereka sudah memiliki pekerjaan lain yang memiliki kelebihan uang yang bagaimana bisa diputar. Jadinya menitipkan di kami untuk kami manfaatkan untuk kepentingan masyarakat pesisir juga. Dan kita berikan hak mereka sebagai pemilik dan skema tersebut alhamdulillah secara konsisten kami jalani. Dan kami sampai sekarang syariah, dengan system bagi hasil. Yang mungkin di beberapa komunitas lebih aman, baik di hati mereka atau bagaimana.

A: apakah mas merekomendasikan dan mendukung kolaborasi dengan pihak eksternal untuk usaha sosial?

II: saya sangat mendukung mba, karna untuk membantu orang, kita tidak bisa berdiri sendiri mba. Kalo kita menunggu harus berdiri di kaki sendiri, sampai kapan? Kita harus mengajak kaki kaki yang lain untuk menopang kita, agar tujuan kita tercapai. Jadi saya sangat mendukung kolaborasi untuk usaha sosial.

A: selanjutnya mengenai integrasi sumberdaya, apakah boleh diberikan contoh sumber daya atau informasi apa yang dimiliki perusahaan dan dibagi dengan stakeholder terkait?

I1: tentu yang paling kami bagikan adalah harga mba, harga produk perikanan di suatu daerah itu pasti kami bagikan terus dengan stakeholder. Di pemangku kebijakan, karna mau bagaimanapun pemangku kepentingan lah yang akan mempengaruhi harga jual tersebut. Tidak hanya itu juga, ada sumber daya lain juga yang kami bagi bersama. Tahun ini infishta ada program CSR, itu ada namanya program di timur nusantara. Program itu adalah program untuk membangun ekonomi pesisir di masyarakat timur, masyarakat timur dari NTT, NTB sampai wilayah Sulawesi, Maluku, hingga papua sana. Yang potensi perikanan besar, kami beri modal disana, kami bekerja sama dengan stakeholder kami bangun mereka sekolah pesisir, kami bangun sarana pendidikan, bahkan baru-baru kemarin dengan universitas mataram, salah satu universitas yang berada di timur Indonesia, tepatnya Lombok, kami mmelakukan kerjasama penerimaan magang dalam mendukung kampus merdeka. Kan sekarang pemerintah melalui pendidikan direktorat tinggi, yaitu kampus merdeka. Kami membantu mengembangkan usaha yang ada di tingkat mahasiswa, alumni gt mba. Tepatnya yang sekiranya bisa kami kembangkan. Kami juga memiliki sarana inkubasi

A: apakah infishta sendiri melibatkan konsumen atau stakeholder lain untuk mengambil keputusan atau pembuatan strategi bisnis?

I1: tentu. Kami melibatkan para konsumen, contohnya begini, kalo mba mengikuti instagramnya infishta, kita tuh kadan selalu membuat pertanyaan2 kuis2 di instastory, sebenarnya itu kami lakukan untuk mendapatkan pendapat, pendapat trend pasar. Misalnya, ternyata para investor lebih kontrak investasi jangka panjang atau pendek. Lalu kami juga membuat berbagai macam pertanyaan-pertanyaan lain. Tidak hanya menanyakan pertanyaan yang sifatnya membangun bisnis, tapi juga kami sempat ada give away, tapi sudah di takedown karna giveawaynya sudah selesai. Kita itu juga mencari tahu sebenarnya masyarakat untuk peduli terhadap ekonomi pesisir itu bagaimana sih. Kita banyak melibatkan konsumen itu melalui media sosial sebenarnya. Karna sasarannya juga sih yang lebih mudah didapatkan di media sosial.

A: jadi konsumen utama infishta itu adalah investor ya mas?

I1: konsumen utama infishta adalah investor.

A: setelah mas mendirikan infishta, kira-kira apa keuntungan yang didapatkan oleh pribadi mas sendiri?

I1: keuntungan yang pribadi saya dapatkan, yang pertama visi misi hidup saya tercapai. Karna memang dari awal saya bergabung dengan infishta, karna bagaimanapun infishta ini tidak didirikan dengan saya sendiri. Bahkan pendahulu-pendahulunya sudah ada. Pemikiran-pemikirannya sudah ada. Sampai saya bergabung menjadi CEO visi misi yang utama adalah bagaiman abisa membantu sosial. Karna saya tidak punya sumber daya secara pribadi mba. Tapi karna saya bergabung di sebuah organisasi atau perusahaan, inshaallah tujuan saya tercapai. Karna saya pribadi memiliki prinsip, sebelum kita habnuminallah harus

habnuminnannas dulu kan mba, atau hubungan sesama manusia dulu yang inshaallah nanti akan dibalas. Rezeki itu kan sudah ada yang menentukan. Kalo kita hubungan dengan manusianya baik, inshaallah hubungan dengan akhiratnya juga baik.

A: menurut mas sendiri, apakah keberadaan usaha sosial itu meningkatkan solidaritas, tanggungjawab, atau kerjasama di masyarakat disekitar pesisir sana.

II: tentu mba. Kalo kita hitung dengan gaji karyawan dibandingkan dengan jam kerja, tentu saja mereka itu setiap hari selalu lembur. Tapi ternyata mereka tidak apa-apa tidak dibayar lemburnya. Tapi itu tidak apa-apa, keinginan mereka. Karna karyawan kami disana melihat semangat dan kehangatan masyarakat pesisir disana yang setelah kami membantu justru ekonominya malah berkembang, jadi mereka jadi semangat sendiri. Makannya saya percaya bahwa jika disetiap usaha menghadirkan sisi sosialnya, justru itu akan menguntungkan usahanya sendiri, baik secara komersialnya juga mba. Makannya saya bilanng itu harus balance. Sosialnya balance dan komersialnya balance. Udah, cukup kok.

A: apakah ada kriteria tertentu untuk calon karyawan masuk menjadi karyawan infishta? Seperti apakah seseorang perlu untuk memiliki kepribadian sosial yang tinggi?

II: oh ya tentu ya mba kami infishta dalam merekrut karyawan itu cukup ketat mba. Semua instrument psikologi itu kami manfaatkan. Kami bekerjasama jg dengan lembaga-lembaga psikolog ya dengan para praktisi-praktisi HR atau HRD yang terbaik di bidangnya. Untuk menghasilkan karyawan-karyawan yang terbaik. Infishta sangat ketat disana. Kita kalo latar belakang pendidikan, itu penting, tapi tidak kami utamakan. Yang justru kami lihat adalah bagaimana interaksi secara sosial mereka. Bagaimana mereka berinteraksi dengan sosialnya, keluarganya, dsb, dalam lingkungan kecil atau besar yang dapat kami ukur dengan instrumen psikologi.

A: apakah terms usaha sosial sendiri bisa menjadi kekuatan bagi perusahaan? Misalnya, konsumen akan lebih tertarik untuk membeli produk atau servis dari perusahaan yang peduli akan isu sosial

II: pasti mba. Karna hal itu sudah terbukti bahkan di beberapa perusahaan besar. Kita ambil contoh aqua deh. Aqua kan jual air ya. Tapi dia tidak hanya menjual air, tp dia juga menghadirkan air bersih di Indonesia bagian timur. Dan itu memang kekuatan sendiri mba. Kekuatan perusahaan adalah ketika dia tidak hanya berdampak untuk dirinya sendiri, tetapi bisa juga berdampak dengan orang lain. Apalagi masyarakat Indonesia gitu ya mba, yang jiwa sosialnya tinggi banget, pasti akan berpengaruh disitu gitu mba. Patungan 6 menit satu milyar aja bisa kok mereka.

A: apakah perusahaan membina hubungan yang kuat dengan konsumen? Dan bagaimana cara perusahaan membina hubungan tersebut?

II: tentu mba, konsumen disini kan dalam artian adalah investor. Tentu saja yang

naamanya investor itu sangat menginginkan pelaporan yang jelas. Di system infishta, ketika user atau investor bergabung dengan infishta, di tampilan websitenya sendiri itu sudah ada menu dashboard. Disana sudah jelas mba ada kepemilikan modal, pelaporan kegiatan secara real dilapangan: “oh ternyata sekarang lagi packing nih” atau “ternyata saya dapat cicilan bagi hasil pertama nih”, kami sudah bikin itu secara sistematis. Dan itu adalah cara kami untuk membangun hubungan yang baik dengan konsumen kami.

Lawe Indonesia

Time: 1.22 hours

A	Apakah mba menganggap bahwa LAWE merupakan usaha sosial?
I2	Kami mendeclare diri sebagai community social enterprise, namun karena di Indonesia secara legal belum ada untuk social enterprise, jadi legal kami adalah perkumpulan. Kalo sebelumnya kami perhimpunan. Namun karna perhimpunan dihapus, maka kami sekarang secara legal merupakan perkumpulan.
A	Saya sebelumnya sudah membaca, bahwa lawe khusus untuk women empowerment?
I2	Kami tidak mengkhususkan, namun itu merupakan salah satu nilai yang dibawa lawe yaitu untuk pelestarian tradisi dan pemberdayaan perempuan. Tapi sebenarnya tidak hanya melulu perempuan, namun kami juga bekerja sama dengan teman-teman difable juga
A	Apa saja faktor kesuksesan yang krusial bagi lawe?
I2	Kami melihat bahwa, value yang dicoba oleh lawe itu sebagai sesuatu yang seksi yaitu untuk memberdayakan perempuan itu adalah isu yang menarik. Apalagi kami berkaitan erat dengan tradisi, dimana orang-orang saat ini mereka tertarik kembali untuk menggunakan atau mendukung produk atau usaha yang berkenaan dengan cultural dan yang berkenaan dengan ramah lingkungan dan budaya. Jadi kami merasa bahwa dengan dua value yang kami usung ini, cukup bisa untuk menarik minat orang terhadap produk kami. Secara lembaga, bagaimana kami bisa survive hingga saat ini itu tidak hanya melulu dari lawe sendiri, namun bagaimana kami membangun jaringan dan mencoba mentreatment team sebagai seseorang pemilik usaha ini. Kami memiliki mindset bahwa ‘lawe ini milik bersama’ jadi nilai-nilai yang dibawa oleh lawe, bagaimana kami mencoba menarik orang luar, dan juga bagaimana kami bisa bertahan didalam.
A	Karna lawe sendiri ini sudah berdiri dari tahun 2004 ya mba, berarti sudah berdiri sekitar 17 tahun, dimana untuk bertahan 17 tahun itu tidak mudah, nah bagaimanakah cara lawe bisa bertahan sejauh ini apalagi dengan cap usaha sosial harus membalance antara sosialnya dan finansialnya.
I2	Di tahun 2004 memang kami memulai usaha ini, jadi kalo bisnis yang lain berawal dari business mainstream kemudian menjadi business sosial, namun lawe sendiri hadir saat bisnis sosial sendiri belum banyak dikenal

dan populer. Tapi nilai yang diusung oleh lawe sejak awal adalah bisnis sosial karna diawali dengan keprihatinan bahwa kain tradisional Indonesia ini tidak bisa bicara langsung kepada pasar. Tidak bisa bicara langsung kepada pasar adalah maksudnya karna kain2 tradisional ini dijual oleh para penenun dalam bentuk berupa lembaran-lembaran kain jadi tidak ada added valuenya. Dan juga tergolong mahal. Orang berharap kita akan membeli kain sebanyak 10 lembar begitu ya, rasanya terlalu berat untuk membeli kain yang sepuluh lembar itu misalnya. Dengan keterbatasan penenun tradisional menjangkau pasar dan produk mereka yang tidak cukup variatif, lawe hadir menjadi jembatan dari para penenun ini untuk bisa bertemu dengan pasar. pasar mungkin tidak melulu memerlukan kain tradisional dalam bentuk lembaran besar yang mostly end-up menjadi wall-hanging. Menjadi hiasan dinding untuk keren-kerenan bahwa ini harganya berjuta-juta. Nah lawe datang sebagai jembatan ini dengan cara mentransform atau mendevelop kain tradisional ini menjadi produk modern dan fungsional. Jadi kain tradisional ini akan lekat dengan barang-barang yang bisa dibawa. Seperti misalnya tempat tablet atau tempat laptop, dompet, pouch seperti itu ya. jadi kami merasa bahwa ini adalah bentuk terbaik yang bisa kami hadirkan untuk mengkampanyekan keberadaan tenun tradisional Indonesia. Jadi, secara harga juga pasti akan lebih terjangkau dan kain ini juga bisa memiliki fungsi, jadi ga Cuma ditenteng kesana kemari, tapi bisa untuk menjadi wadah memiliki bentuk dan fungsi. Dan dengan harga yang terjangkau ini, orang bisa membeli dalam jumlah banyak. Misalnya kita memiliki target untuk souvenir, atau untuk oleh-oleh, kita akan dengan enteng mentraktir teman. Misalnya untuk pouch dibawah 50 ribu, dibandingkan dengan kain yang memiliki harga satu juta. Belum lagi warna-warna yang dihadirkan lawe juga cukup beragam. Jadi ini awalnya lawe adalah bagaimana lawe bisa bridging bagaimana penenun bisa bertemu dengan pasar, dan juga bagaimana bisa menambah nilai dari kain tradisional itu sendiri. Lawe memberikan perajin perempuan porsinya lebih besar. Karna orang bilang bahwa jika kamu membantu seorang perempuan, berarti kamu membantu seluruh keluarga. Dan juga, bagaimana pendekatan yang lawe lakukan dengan penjahit atau pengrajin lawe, karna kebanyakan lawe adalah perempuan atau ibu rumah tangga, mereka bekerja dari rumah. Kami menyebutnya sebagai mother-friendly working hours. Kami tidak ada jam khusus. Jadi mereka bisa bebas mengatur sendiri waktunya. Selama mereka bisa memenuhi tenggat waktu yang dikasih. Jika kami punya order 50, seminggu selesai gak? Dia yang akan mengukur kerjanya sendiri. Jika mereka bisa, mereka akan ambil. Jika tidak, mereka mungkin akan mengambil 20 saja. Nah ini yang mungkin bagi teman-teman pengrajin ini cukup fleksibel ya dengan waktunya mereka. Jadi ini yang membuat kami bertahan cukup panjang dengan pengrajin dirumah. Mereka dibayarkan saat kami mengambil barangnya. Jadi tidak ada pending, kecuali jika mereka sendiri misal minta DP, lalu akan kami kasih. Sangat-sangat fleksibel urusan kami dengan pengrajin. Yang penting tidak melebihi tenggat waktu yang kami janjikan dengan konsumen yang order. Jadi mereka bisa mengatur sendiri waktunya, yang penting tanggal sekian barang sudah ada di workshop, kami QC, lalu kami kirim. Maka dari itu

	<p>lawe hampir 100% tidak pernah terlambat, jadi ini yang kami selalu komunikasikan kepada para konsumen. Karna mostly pelanggan kami adalah untuk wedding gift, dan lain-lain yang tidak memungkinkan kami untuk terlambat. Kurang lebih seperti itu ya, yang membuat kami bertahan. Di awal tahun dulu, 2004, kami jualannya gerilya, maksudnya kami jualan antar teman karna kami belum terlalu percaya diri. Sebetulnya kami juga tidak yakin lawe ini akan bisa lanjut. Karna untuk harga sendiri kami cukup mahal, disaat jogja terkenal dengan marloboro yang sangat murah. On the other hand, kami menawarkan suatu yang lain dari produk kerajinan jogja. Nah 2004 kami mulai lalu 2006 gempa jogja, penenun kami pabriknya rubuh dan dia hampir tidak mau melanjutkan bisnisnya. Kami bantu <i>fundraising</i>, jadi sebetulnya tahun 2007 kami baru berani menyapa dunia, kami punya ruangan untuk showroom, di 2005-2006 sebetulnya kami sudah coba menjual dengan menitipkan di brand teman tapi tidak berhasil, kami Cuma menjual 1 sampai 2 barang. Akhirnya kami mengultimatum diri sendiri, 2007 kami berangkat sendiri, kalo ini responnya bagus maka kita akan lanjut, jika tidak maka kita harus memikirkan cara lain. Tp ternyata responnya luar biasa. Karna memang jualan seperti lawe ini tidak bisa dititipkan pada orang yang tidak punya product knowledge. Karna sebetulnya yang dijual lawe adalah cerita. Karna sebetulnya produk lawe ini generic ya, <i>copiable</i>, sangat mudah untuk ditiru, hampir semua bisa mengerjakan. Nah dari situ kami mulai percaya diri, kami mencoba menjalin relasi dengan teman-teman. Mulai menjual menitipkan ke toko-toko di Jakarta. Kami juga pendekatan dengan donor-donor untuk mensupport kegiatan-kegiatan sosial lawe hingga saat ini. Jadi unit program bisnis dan sosial saat ini berjalan bersama-sama. Baik untuk program kegiatan caring community itu, ada yang memang datang dari marginnya lawe yang kami sisihkan. Ada juga pelatihan-pelatihan yang didanai oleh donor, baik donor jangka panjang ataupun incidental. Misalnya kaya kemarin kami 5 hari diundang oleh solidaridad Kalimantan flores project di Kalimantan dan hostnya ada solidaridad. Jadi kami ngajar selama 5 hari untuk divertisifikasi produk. Jadi kaya gitu deh kegiatannya lawe.</p>
A	Ada yang menarik mba mengenai product knowledge, cara menanamkan product knowledge ke konsumen untuk akhirnya pada tertarik untuk membeli produk lawe itu gimana?
I2	Jadi kalo yang paling gampang adalah kami perlihatkan di hanging tag, selalu ada sedikit cerita dibelakang. Kami bilang bahwa “dengan membeli koleksinya lawe, anda telah membantu melestarikan dan mengembangkan tenun Indonesia sebagai tradisi dan budaya bangsa. Serta mendukung kaum perempuan untuk berkembang dan mengambil peran dalam meningkatkan taraf hidup mereka dan anak-anak mereka. Dan juga adalah dibuat dengan kain tradisional dan dikerjakan oleh banyak pengrajin perempuan. Dan kesempatan paling besar adalah saat kami bisa datang ke pameran langsung dan memang tidak setiap orang yang datang ke booth kami itu tertarik dengan <i>value</i> nya lawe. Dan kami juga tidak bisa memaksa ya. jadi kalo misalnya ada konsumen yang datang, kami saat ini sudah bisa mulai melihat gelagat bahwa “oh orang ini tertarik, oh orang ini tertarik

	barangnya aja, oh ini tertarik barang dan ceritanya, oh orang ini tertarik dengan ceritanya” jadi kami sudah bisa men-sort orang-orang ini, jadi jika ada orang yang tertarik dengan cerita lawe, kami akan mencoba menahan mereka untuk menghujani mereka dengan cerita-ceritanya lawe. Jadi dengan cerita seperti itu, banyak sebetulnya nyantol untuk adda yang kolaborasi untuk program, ada juga yang kemudian mereka pesan dalam jumlah besar untuk souvenir perusahaan mereka. Jadi mereka merasa souvenir ini tidak hanya gift asal-asalan gitu ya, tapi juga ada sisi support untuk lembaga-lembaga seperti lawe.
A	Untuk pengrajin sendiri mba, apakah terpusat disatu tempat atau ada juga di pulau yang berbeda?
I2	Untuk yang dikerjakan lawe sendiri, materialnya sebagian besar masih lurik jogja. Untuk produk-produk yang dikembangkan dari luar jogja misalnya dari tenun Lombok, tenun dari wakatobi, karna kami ada program disana, seperti tahun 2019 kami jalan untuk <i>weeping for live</i> sudah masuk batch ke 4. Itu adalah salah satu continuous programnya yang disupport oleh GFSGP facilities small grant program. Kami jalan untuk 15 bulan. Kami keliling ke kalidupa, pulau sumai, wakatobi di NTT, dan nusapenida. Dan di 3 lokasi ini kami mengerjakan kegiatan yang berbeda. Jadi kalo misalnya di wakatobi kami mengembangkan motif-motif baru yang lebih generic yang bisa dipakai oleh segala kasta baik laki-laki dan perempuan. Yang tujuan akhirnya kami lebih leluasa untuk mendvelop menjadi barang jadi. Begitupun dengan yang di semau. Yang di Nusa penida, mereka request khusus untuk mengembangkan pewarna alam khususnya biru dan merah. Karna warna merah itu cukup menantang karna ada proses perminyakan istilahnya, perendaman dengan kemiri dan akar mengkudu itu selama 2 minggu, dan kami juga mengundang expert dari Jawa Timur untuk melatih mereka. Nah hasil dari kain-kain ini kemudian banyak dipesan oleh jaringan donor. Satu lagi ada supporting area yang ga dapet ilmunya pada saat program <i>weeping for live</i> batch 4, tapi adalah lokasi pelatihan lawe di lokasinya yang lain. Ada di Bayan, jadi kami mengambil kain-kain dari mereka. Mereka bisa request, “saya mau dong pake kain dari Bayan”, “saya mau dong pake kain dari Wakatobi”, “saya mau dong stagen dari Gamplong”. Kaya gitu sih.
A	Permasalahan apakah yang sering terjadi dan menghambat perusahaan untuk tumbuh berkembang? Dan bagaimana cara perusahaan mengatasi permasalahan tersebut?
I2	Sebenarnya kalo permasalahan itu every stage ya. tiap waktu berbeda. Kalo dulu waktu awal-awal sekali kami berangkat itu adalah mungkin pemasaran adalah justru jadi masalah utama, bagaimana kami mencoba menarik konsumen, kami mencoba meyakinkan konsumen bahwa ini adalah barang yang layak dibeli dan ada value yang kami coba tawarkan, seperti itu, itu diawal-awal, lalu ketika ordernya sudah mulai meningkat, bahan baku di stage selanjutnya itu merupakan issue yang krusial. Kapasitas produksi, itu jadi isu yang cukup krusial. Tapi di saat-saat ini justru challengenya dari internal sendiri. Bagaimana kami bisa bekerja dengan lebih solid gitu ya, dan memahami posisi lawe as community social enterprise, bahwa bisnis ini dibangun tidak hanya melulu untuk profit. tapi menyamakan frekuensi

	<p>ini cukup menantang. Karna timnya lawe kami ada 17 orang, dan banyak dari teman-teman kami yang sebelumnya tidak pernah bekerja di tempat lain. Jadi pengalaman mereka bekerja sebetulnya di Lawe. Dan system bekerja atau value yang diusung lawe ini memang tidak seperti perusahaan-perusahaan mainstream yang lain. Jadi kadang-kadang masih ada <i>miss</i> “oh ini sebenarnya bagian program” “oh ini sebenarnya bagian bisnis” nah kami ingin sebenarnya sudah pernah ya coba sampaikan ke teman-teman, presentasi, bahwa ini yang kita kerjakan, bahwa sebenarnya tidak ada program tidak ada bisnis, ini lawe, ini lawe sebagai payung besar. Memang didalamnya ada beberapa sub kegiatan. Tapi untuk kemudian teman-teman paham bahwa ide besarnya lawe itu adalah seperti ini, itu kadang-kadang masih susah untuk disampaikan. Jadi kadang-kadang friksi-friksi itu justru ada di internal sekarang ini. Dan kalo secara ... sudah bukan masalah lagi gitu ya. cuman memang semakin kesini, kalo kami boleh menchallenge diri sendiri memang kami ingin ekspansi pasar lebih besar, setidaknya pasar local Indonesia. Karna Indonesia dengan penduduk yang sekian banyak sebenarnya adalah pasar yang cukup seksi untuk dipikirkan gitu ya. sebelum kami memutuskan untuk ekspor. Memang impian UKM dan produsen handycraft itu bisan menjadi eksportir. Cuma untuk menjadi eksportir seperti apa, itu yang harus kami pilih lagi. Apakah kita akan ekspor dengan menjangkau pasar ekspor yang mainstream gitu ya, atau memang kita memposisikan diri sama seperti diawal sebagai produsen produk berbahan tenun tradisional Indonesia dengan value value yang kami bawa yang memang ini tidak bisa masuk disemua pasar mainstream gitu ya. di toko toko yang mungkin sangat biasa, sangat umum gitu. Jadi kami harus memilih pasar-pasar khusus yang bisa menerima lawe dengan segala cerita dibelakangnya. Singkatnya, kami pengen kaya nyasar ke pasar-pasar retail, yang mereka akan lebih excuse untuk harga untuk quality handmadenya, yang kadang-kadang tidak seragam. Dan tenaga manusia yang kadang ada selisih selisish warna selisih ukuran. Kalo detailnya kan bervariasi ya jadi tidak 100 persen sama. Jadi pengennya kalo kami mau menyasar pasar ekspor ya, kami ingin mengarahnya kesana. Karna untuk pasar mainstream kayanya harga kami tidak bisa bersaing dengan produk tekstil yang lain. Dengan kapasitas kami yang memang terbatas gitu ya. kami mungkin belum bisa menyasar ke pasar mainstream ekspor untuk saat ini. Tapi untuk pasar local mungkin udah bisa lah ya.</p>
A	<p>Mba tadi mengatakan ada sumber daya internal yang mungkin tidak aware terhadap social impactnya, nah kira-kira apakah perusahaan memiliki kriteria khusus dalam memilih talent yang akan gabung ke perusahaan?</p>
I2	<p>Awal-awalnya engga. Kami tidak merasa its gonna be a problem gitu ya. karna memang kebanyakan teman-teman ini ada di bagian produksi yang tingkatnya operator gitu ya. kami awalnya tidak berfikir bahwa itu tadi its gonna be a problem, tapi semakin kesini ketika kegiatan program atau kegiatan yang sosial pelatihan dan semuanya ini sudah semakin sering kami lakukan, nah hini baru kerasa. Kalo diawal-awal dulu, dan belum ada orang yang jaga di program, kegiatan kami itu hampir tidak jalan tapi tidak terlalu banyak waktu itu. Tidak terlalu banyak dan belum banyak yang tau bahwa lawe bisa provide servis seperti ini. Ini kan permintaan semakin banyak.</p>

	<p>Kami juga mulai dikenal sebagai lembaga yang bisa menjadi media upscaling teman-teman di daerah gitu ya. jadi kalo ada daerah yang punya potensi kain tradisional tapi masih dijual dalam bentuk lembaran gitu. Beberapa sudah tau kemana harus mencari trainernya. Mereka akan menghubungi kami dan kami akan bersedia untuk sharing dengan mereka mulai dari pengenalan alat dan bahan. Ngajarin mereka untuk bikin pernak pernik kecil kecil sampai bagaimana menghitung harga produksi. Karna kadang meski orang sudah bisa membuat barang pun, kadang-kadang berapa harga untuk dijual pun mereka gangerti gitu ya. cuman tengok kanan tengok kiri, tetangga jual berapa ya ngikut aja gt ya. padahal itu belum termasuk margin atau ongkos buat mereka. Jadi kami sudah keliling-keliling di Jawa, Bali, Lombok, Kupang, Palu, sudah banyak tempat atau teman-teman yang punya potensi kain tradisional mengundang kami untuk belajar terutama divertisifikasi produk. Nah ini kerasa kegiatannya Lawe atau bukan. Dan sekarang juga Lawe aktif juga di beberapa lembaga, di beberapa jaringan kami jadi seperti trainer untuk mereka, karna kami member di satu yayasan untuk asosiasi bisnis, kaya gitu. Dan mereka juga banyak pelatihan. Jadi ada beberapa dari kami juga yang diminta untuk menjadi trainernya. Lalu kami juga menginisiasi lembaga dari dananya donor. Jadi kegiatannya ini adu banyak gituloh. Dan ternyata ini cukup membingungkan gitu buat teman-teman. “sebenarnya ini bagian dari lawe atau bukan?” kenapa jadi banyak mengurus lembaga lain. Kami juga banyak jelasin, kemarin kami meeting terus oh ini bagian dari usahanya lawe untuk dikenal. Karna toh kami tidak keluar sebagai nama personal, tapi kami keluar as lawe. Kemanapun kami keluar, kami akan membawa nama lawe.</p>
A	Menurut mba, apa yang dimaksud dengan keberlanjutan atau sustainability? Apakah lawe sendiri punya definisi mengenai kata sustainability?
I2	Kalo menurut kami sih sustain adalah kalo di lawe bagaimana kami bisa melanjutkan lawe sebagai lembaga tetap ada dan terus ada. Dan bagaimana kami bisa meneruskan budaya atau tradisi yang kami usung. Dan bagaimana juga kami bisa berbagi dan menginspirasi lebih banyak kelompok atau lembaga dan individu juga untuk juga ikut melestraikan atau melanjutkan budaya kain tradisional Indonesia untuk tetap berlanjut. Jadi kami pengennya lawe ini sebagai kaya percontohan. Jadi kami pengen bisnis kami sendiri di Lawe berlanjut, dan menginspirasi orang lain. Keberlangsungan atau keberadaan tenun Indonesia ini bisa akan tetap ada. Dan satu lagi, ketika kami bisa menginspirasi orang lain untuk melanjutkan hal yang sama dengan lawe. Di satu sisi, itu akan muncul kompetitor - kompetitor baru bagi lawe, namun juga di satu sisi beban lawe untuk melestarikan budaya kain tradisional berupa kain tenun tradisional ini sebetulnya jauh berkurang. Karna semakin banyak tangan yang ikut disitu.
A	Jadi menganggap kompetitor itu sebagai teman ya?
I2	Justru teman ya bagi saya. Karna cita-citanya lawe adalah kami ingin melestarikan tenun Indonesia ini. Tidak hanya lurik saja. Tapi diseluruh Indonesia. Jadi apa yang kami lakukan ini bisa menginspiraasi banyak

	pihak untuk melestarikan dari seluruh Indonesia, justru bebannya lawe berkurang. Iya, kami menganggap mereka partner.
A	Kira-kira parameter apa yang pantas dipakai untuk mengukur sustainability?
I2	Kalo menurut saya lebih kepada segi finansialnya ya. kalo misalnya umur lembaganya itu panjang pun tapi tidak tumbuh, tidak lebih baik dari saat saat sebelumnya ya akan kurang ya. tapi kalo dari segi kestabilan keuangannya, marketnya juga bertambah, menurut saya itu akan lebih baik. Parameternya lebih ke itu sih kalo menurut saya. Meskipun tiap lembaga punya parameter sendiri ya, jadi kalo dia tiap tahun juga semakin baik, baik secara omset atau pasar dia atau jaringan dia, nah itu buat saya lebih cocok untuk dijadikan parameter. Meskipun kami juga bertumbuhnya ngga yang drastic dari tahun ke tahun. Ternyata tahun kemarin juga kami tetap kena hantam juga gara-gara pandemic ini. Tapi kami masih survive sampai sekarang sih kami masih okay.
A	Menurut GEM, bahwa enterprise yang sudah berumur lebih dari 3,5 more likely to be sustainable ya mba, nah kalo menurut mba lawe sendiri apakah termasuk social enterprise yang sudah sustain atau belum mba?
I2	Kalo lawe menurut saya sudah sustain. Karna kalo misalnya dilihat dari sisi usia, kami sudah cukup matang. Meskipun kami sebenarnya masih ingin menchallenge diri sendiri untuk bisa bergerak lebih cepat gitu ya, growthnya lebih cepat dan lebih besar dibanding saat-saat kemarin begitu.
A	Saya membaca literature, bahwa untuk usaha sosial bisa sustain, harus bisa membalance antara sisi sosial dan sisi ekonomi. Namun ada literature lain yang mengatakan bahwa tidak apa-apa untuk usaha sosial tidak membalance karna jika lebih unggul di segi finansial, secara tidak langsung akan mendukung sisi lainnya, begitupun kebalikannya.
I2	Ini saya setuju
A	Berarti mba setuju dengan statement membalance ya?
I2	Ya betul. Waktu mendirikan lawe memang untuk hidup di dua alam ya. kalo misalnya sampai kira-kira mungkin beberapa tahun lalu memang bisnis ini masih pegang percentage yang jauh lebih besar daripada program begitu ya. daripada program sosialnya lawe. Baik dari finansial yang didapatkan baik rekognisi yang didapat lawe. Lawe lebih dikenal sebagai produsen produk berbahan kain tradisional. Nah beberapa tahun belakang ini, kegiatan sosialnya lawe ini sudah mulai sama dengan bisnis gitu ya baik secara pendapatan sosialnya, margin gitu ya, kalo secara omset gitu ya, kalo donor masuk kita dapatnya besar. Tp kalo secara margin, bisnis dan program juga mendatangkan margin yang baik. Beberapa tahun kebelakang ini juga lawe sudah dikenal sebagai produsen lawe sebagai unit bisnis dan sebagai program. Lawe juga menawarkan pengembangan dan program diversifikasi produk tradisional.
A	Menurut pengalaman mba sendiri, apakah aspek yang paling mendukung sustainability lawe? Yang paling krusial.
I2	Konsistensi sih mungkin ya. bagaimana kami tetap menjaga jiwa nya lawe ini tetap ada dan juga berimbang itu tadi sih kalo menurut saya ya. tidak disaat bisnis yang lebih unggul terus kami melalaikan aspek sosial. Jadi aspek sosial dan finansial tetap kami pertahankan.

A	Apakah selama ini lawe sendiri memiliki dukungan dana dari pemerintah, investor, dan lainnya?
I2	Kalo pemerintah itu sebenarnya.. yang support lawe itu kami terima dalam bentuk ajakan untuk mengisi pameran, diajak untuk pelatihan-pelatihan, tapi kalo menurut saya sudah jauh berkurang. Semakin banyak UKM baru yang bermunculan dan lebih membutuhkan support daripada lawe untuk saat ini. Pelatihan-pelatihan sekarang sudah jarang. Ada juga yang kalo misalnya kami saat ini banyak mendapat fasilitas atau ajakan justru kalo misalnya DEKRANAS mau buka di bandara untuk supplier di gift shopnya. jadi kami sekarang lebih banyak diminta untuk mengisi gerai-gerai. Di bandara kan ada tempat untuk mengisi barang khas jogja gitu ya, untuk toko oleh-oleh gitu. Yang diurus oleh DISPERINDAKOP kalo gasalah. Bersama dengan teman teman UKM yang dirasa sudah cukup matang diminta untuk mengisi gerai itu. Mereka sepertinya tidak mengajak UKM-UKM yang pemula. Karna secara konsistensi, mungkin teman-teman yang pemula masih tidak mampu jikalau nanti ada stok yang dadakan. Jadi yang difasilitasi untuk mengisi gerai-gerai ini adalah UKM UKM yang sudah cukup stabil gitu. Dan lawe dianggap sebagai salah satunya.
A	Tadi sebelumnya mba sudah mengatakan mengenai kolaborasi dengan seperti lembaga pemerintahan, atau supplier, bisa disebutkan lagi tidak mba lawe sendiri berkolaborasi dengan siapa saja?
I2	Kalo dengan pemerintah kan supportnya tadi ya, paling pameran dan pelatihan-pelatihan, ajakan juga untuk mengisi gerai bersama. Kalo yang banyak sebenarnya untuk dengan lawe berkolaborasi sebenarnya lawe ini juga menginisiasi yang namanya <i>sisterhood of lawe</i> . Ini adalah inisiasi yang dikembangkan lawe yang kami bikin untuk mengakomodir teman-teman dari daerah lain yang juga pengen mereplikasi yang dilakukan lawe dengan menggunakan tenun dari daerah lain tapi mereka tidak punya produk yang support. Jadi mereka punya merk sendiri, kami bekerjasama dengan beberapa <i>sisterhood</i> yang masih aktif, ada dari mulo dan ada dari bali, NTT, ada beberapa yang incidental itu ada yang dari Riau, ada yang dari Sumba, ada yang dari Kalimantan, Makassar, seperti itu. Nah ini mereka biasanya punya merk-merk sendiri. Kolaborasinya kami tampung di <i>sisterhood of lawe</i> . Lalu kami juga kalo dengan lembaga donor biasanya model kolaborasinya mereka mensupport kami secara finansial untuk kami menjalankan program-program. Kalo dari pemerintah sebenarnya setaun belakangan ini kami banyak di support dari bank Indonesia sebenarnya. 2 tahunan ini dari bank Indonesia, kami diajak pameran juga pendampingan sosial media, workshop untuk pajak, untuk pembayaran online, dan selama pandemic ini banyak sekali kelas online yang mereka jalankan gitu ya. yang mereka kerjakan untuk pendampingan-pendampingan mereka. Kami ditemukan juga dengan buyer yang menurut mereka potensial. Tapi memang untuk lawe, belum ada yang nyantol begitu ya. mereka juga support untuk membuat kami katalog produk, lalu membuat video profile, seperti itu. Jadi ada beberapa support yang lebih real gitu ya kalo dari bank Indonesia ya. dan ya kelihatan gitu ya. kalo dari dinasnya lebih banyak pelatihan-pelatihan aja sih, ngga yang continue. Kalo dengan donor ya itu, kolaborasi lebih ke mereka mendanai program-program sosialnya

	lawe. Baik program jangka panjang, minimal 6 bulan, maupun untuk pelatihan-pelatihan yang secara incidental selama 5 hari, atau kami hanya diundang sehari. Kemarin di tahun 2020 kami juga banyak diundang oleh timnya dari UNESCO untuk program “kita muda kreatif” kami menjadi tamu. Mungkin kami membawakan 5 sampe 6 materi untuk pendampingan mereka di Bali, Toba, dll.
A	Dari tadi kan banyak ya mba kolaborasi dengan pihak lain ya. dari lawe baru berdiri sampai sekarang, sejauh manakah kolaborasi tersebut membantu lawe dalam berkembang?
I2	Kalo dari kolaborasi itukan sebenarnya juga untuk portofolionya lawe ya, untuk rekognisinya lawe, bagaimana orang mengenal lawe kan jadi kami itu sebenarnya belum pernah menjajakan diri ya. belum pernah promo untuk kegiatan-kegiatan sosialnya lawe ya. selama ini kami promonya masih berupa produk, begitu kan ya. nah tapi dengan adanya order atau permintaan untuk mengisi pelatihan atau ngisi kelas-kelas workshop yang tidak pernah berhenti, ini menurut saya bagian dari bagaimana kami bekerja dengan lembaga-lembaga tersebut. Karna kadang-kadang kan mereka orangnya ngelink kan ya. terus kalo misalnya mereka punya jaringan itu mereka suka saling merekomendasikan. Word of mouth itu sangat powerful ya. bahkan untuk kelas lembaga, word of mouth itu sangat powerful ya. itu mengapa kami dengan gamblang kami berjualan servisnya hingga saat ini. Kami pengen sih menggarap promosi produknya lawe yang berupa jasa ini dengan lebih baik gitu ya. jadi orang juga lebih banyak tau gitu ya. kalo sekarang memang lebih karena gara-gara jaringan itu, dan word of mouthnya mereka, itu sih yang sangat membantu kami hingga saat ini.
A	Jadi bisa dikatakan untuk networking atau kolaborasi itu sebagai kunci kesuksesan dari lawe?
I2	Betul bisa bisa. Saya setuju juga dengan itu. Karna kalo kita punya jaringan lebih banyak juga kan baik untuk nanti mendapatkan order, untuk bisa dapat informasi juga kan kami bisa mengakses kesana. Bagaimana kami bisa berbagi melalui jaringan mereka, tapi juga bagaimana mereka juga bisa membantu lawe saat lawe sedang butuh informasi. Jadi sama-sama sih ya. ga Cuma one way aja.
A	Apakah perusahaan pernah mengalami permasalahan dalam proses kolaborasi? Jika iya, apakah boleh diceritakan bagaimana perusahaan menyelesaikan permasalahan tersebut bersamaan dengan pihak kolaborator yang terlibat?
I2	Kalau sejauh ini sih engga ada masalah dengan mereka. Dengan sisterhood sih sebenarnya juga ga masalah. Tapi biasa sih nego nego diawal soal waktu produksi, sama design. Mereka ingin membuat produk yang seperti apa, tapi kemampuan penjahitnya lawe yang seperti apa. Jadi kami mencoba untuk mencari jalan tengah. Kami juga mencoba memberikan input kepada mereka. Kalo buat produk yang complicated, nanti biaya produksinya juga mahal. Dia pun juga nanti jualnya akan sulit. Kita bisa ngga sederhanakan designnya tidak berubah secara total tapi kita sederhanakan dengan menyesuaikan kemampuan penjahitnya misalnya begitu. Ya nego nego sih. Tapi alhamdulillah sih nggaada masalah yang signifikan sampai sekarang.

A	Mungkin permasalahan tersebut tidak terjadi, karna lawe sendiri di awal sudah nego-nego jadi miscommunication itu terhindari ya mba?
I2	Iya, kalo komunikasi diawal kan “kamu maunya apa?” terus misalnya kita sudah menepakati dia maunya apa, saya bisanya apa, kan kalo misalnya ada yang belum klop kan kita obrolin di depan dulu. Gitu sih kalo menurut saya. Jadi kalo misalnya ada friksi friksi kecil tuh bukan masalah yang besar, selalu bisa kami selesaikan.
A	Menyatukan terms sustainability dan kolaborasi, apakah menurut mba kolaborasi bisa dikatakan sebagai salah satu katalisator penunjang sustainability perusahaan?
I2	Bisa ya jadi media untuk keberlanjutan ya. Karna kolaborasi dan network bisa mendatangkan kerjasama baru dengan lembaga-lembaga lain. Itu membuat kami bisa lebih besar.
A	Untuk pertanyaan selanjutnya mba, mengenai integrase sumber daya nih mba. Apakah pernah konsumen membagi pengalaman mereka saat membeli servis atau membeli produk dari perusahaan?
I2	Engga sih, kecuali kalo misalnya pas produknya sudah.. mereka biasanya membeli produk, produknya sudah sampai, mereka suka, mereka post aja di instrastory mereka. Nah yang terakhir ini untuk pelatihan, kami memang pengen teman-teman peserta pelatihan ini mengevaluasi kami. Apa yang sudah baik dari pelatihan yang kami jalankan, lalu apa yang bisa kami tingkatkan kalo kami mau melakukan pelatihan lagi baik ditempat yang sama atau di yang lain. Jadi kami nge push mereka untuk menuliskan yang plus dan yang minus dari kami. Tapi karna ini masih hari pertama kami pulang dari Sintang jadi saya belum sempat nge review. Meskipun orang-orang happy gitu ya.. semua suka dan semua mengappreciate. Hanya saja kami bilang ke peserta kami bahwa mereka harus bisa mencari apa yang masih bisa ditingkatkan dari acara kami, mungkin bicara saya terlalu keras, atau saat kami membawakan kami terlalu cepat. Atau materinya terlalu susah. Kadang-kadang seperti itu kan. Jadi ini kayanya akan menjadi budaya baru, setiap kami pulang ngajar. Kaya customer satisfactionnya seperti apa. Pengen seperti itu. Terutama untuk jasa. Karna kalo misalnya mereka oke kan, kapan-kapan aka nada potensi untuk diundang lagi atau diminta ngajar ditempat lain. Tapi kalo mereka tidak happy dengan kami, nanti mereka akan kapok untuk mengundang kami lagi.
A	Jadi sekarang lawe ini punya 2 konsumen ya mba? Konsumen pelatihan dan konsumen produk lawe?
I2	Iya betul-betul. Konsumen pelatihan kan yang bersinggungan langsung dengan lawe. Yang jadi perantanya juga yang jadi konsumennya lawe. Local host atau donor yang mendanai pelatihan itu kan sebenarnya juga konsumennya lawe. Bagaimana kemudian kami bisa membuat laporan secara jujur, saat berjalannya pelatihan itu seperti apa, kami juga pasti akan bisa memberikan masukan untuk mereka, apa sih yang bisa ditingkatkan bareng-bareng dari sisi mereka (hostnya) dan sisi kami sebagai orang yang bersinggungan langsung dengan benefnya. Biar sama-sama enak gitu kan. Biar ada improvement juga.
A	Apakah lawe sendiri melibatkan konsumen atau stakeholder lain dalam pembuatan keputusan atau strategi bisnis?

I2	Belum, masih internalnya lawe.
A	nah berbicara mengenai peraturan atau institusi mba, sejauh ini apakah ada regulasi-regulasi yang perlu dipatuhi?
I2	kalo untuk pemerintah kan lawe alamnya alam bisnis kan ya. Dan peraturan untuk umkm sepertinya sekarang peraturan cukup disederhanakan. Untuk izin-izinnya, untuk pajak, dan semuanya sekarang di simplify ya. Menurut saya, nggaada yang susah sih sekarang. Masih baik-baik saja. Dan memang yang menantang adalah jika kami mau ekspor langsung melalui forwarder secara legal melalui perkumpulan. Jadi kami harus pegang bendera. Karna biasanya yang bisa ekspor itu kalo ga PT, CV, Koperasi, gitu ya. Nah sedangkan perkumpulan ini ngga ada di opsi itu. Solusinya ya kita pinjam benderanya forwarder. Atau kalo pake fedex atau apa kan jumlahnya belum banyak, jadi bisa diantisipasi sih. Sampai sejauh ini sih belum ada masalah.
A	mba tadi mengatakan bahwa untuk proses ekspor, cukup sulit. Untuk mba sendiri apakah ada saran bagi pemerintah untuk mempermudah proses ekspor tersebut?
I2	sebenarnya sih tidak ada yang susah ya, hanya memang untuk urusan legal, karna untuk perkumpulan kan memang secara rule kan memang itu kan nonprofit ya. Jadi kalo kami berbisnis memang agak rancu juga. Meskipun dalam ADARtnya lawe, kami juga mention bahwa ada aktivitas dagang, yang memasarkan hasil kreasi dari dampingan-dampingan lawe. Tapi di Bahasa bisnis kan tidak bisa diterima ya. Maksudnya dari Bahasa bisnis kan itu bukan sesuatu yang cocok gituloh dengan aturan yang mereka bikin. Jadi memang pilihannya adalah PT, CV, atau koperasi. Kalo koperasi masih bisa, temanku yang di banyumas itu ekspor gula semut juga tidak masalah karna legalnya itu koperasi. Kalo mau menjadi koperasi juga one man one foot, kalo misalnya anggotanya banyak juga akan delay yah, keputusan kan juga akan delay. Nah ini juga koperasi, secara jiwa mungkin cocok tapi secara pelaksanaan agak cukup merepotkan nanti kalo untuk pengambilan keputusan. Ya itu sih yang paling cocok perkumpulan.
A	ini kan sifat usaha sosial ini unik kan ya mba. Ada tujuan memberi impact dan juga stabil secara komersial. Menurut mba fitri, perlu nggasih ada regulasi yang khusus untuk usaha sosial. Karna hingga saat ini kan belum ada juga ya regulasi yang memayungi usaha sosial ini.
I2	Saya rasa sih perlu ya, temen2 di korea itu sudah punya legal untuk social enterprise. Kami sempat sudah belajar kesana tahun 2016, Singapore juga sepertinya sudah ada. Inggris apalagi. Karena kiblat kami belajar usaha sosial itu dari british council. Kami beberapa kali mendapatkan ilmu dan fasilitas dari mereka untuk beberapa pelatihan dan workshop. Lalu mereka juga dengan beberapa lembaga sedang berdiskusi kemungkinan adanya legal yang bisa menaungi usaha sosial seperti yang kami lakukan. Tapi itu masih di tahap diskusi dan FGD karna kan prosesnya panjang ya. Kalo Indonesia bisa berhasil membuat aturan usaha untuk bisnis sosial itu satu langkah besar menurut saya. Karna kalo yang bisnis sekarang ini kan legalnya bisnis mainstream banget gituloh, jadi agak.. yang sosial agak susah masuk, tapi buat lawe cukup beruntung ya. Buat lawe itu sebagai perkumpulan dan sebagai bisnis sosial, kami justru merasa banyak diuntungkan. Karna kalo misalnya kami bermain dengan teman-teman

	bisnis murni, kami bisa bilang bahwa kami ada value yang kami usung. Jadi kami punya poin plus kalo kami hidup di sisi bisnis. Sedangkan jika kami berbicara dengan donor, atau lembaga sosial., saya akan bilang: ini memang bisnis sosial, namun ada atau engga ada donor, kami tetap akan bertahan dengan berjualan produk. That is one step ahead gitu ya, jadi saya hidup di dua alam, jadi kalo berkumpul sesama UKM saya akan berbicara bahwa saya bisnis sosial, namun jika saya berkumpul dengan bisnis sosial, banyak dari bisnis mereka yang gedegede, sudah oke, tapi kalo donornya lepas, mereka gabakalan survive. Karna terlalu besar beban operasional yang harus ditanggung untuk promotenya itu lumayan gede ya. Banyak yang sudah gede tapi belum untung tuh banyak. Jadi margin mereka tuh belum bisa menutup operasional mereka. Tapi kalo di lawe, meski kami belum sebesar mereka, ada atau tidak ada donor, kami masih bisa hidup masih bisa survive. Ini yang kemudian menjadi salah satu prestasinya lawe.
A	jadi bisa dikatakan ya mba bahwa terms usaha sosial itu bisa jadi kekuatan untuk lawe ya mba
I2	Betul-betul
A	jadi mba setuju ya jika ada semacam regulasi yang khusus menaungi usaha sosial?
I2	ya betul, karna kalo sekarang ya, sekarang ini agak membingungkan juga kan, misalnya dari pajak itukan agak susah nih. Kalo perusahaan itu kan kadang-kadang dari hulu ke hilir aja udah dibagi-bagi ya, dari produksi atau marketing itu aja kan udah beda ya pencatatannya. Ini ditambah lagi kami punya program yang kami menggerakkan dana dari donor, dari donator, juga dari donasi-donasi yang harus kami jadikan satu dalam pajak yang satu bentuk aturan pajak yang didalamnya begitu complicated ya. Dari produksi hulu ke hilir sampe bagaimana kami mngelola keuangan dari dana hibah dari donor. Jadi agak membingungkan memang. Challenge terbesarnya adalah untuk laporan-laporan pajak sih sebenarnya. Kalo misalnya kami sederhanakan ya.. sebagai bisnis umkm sih masih bisa ya.. tapi kan kami ingin membagi section section itu menjadi lebih proper, kalo sekarang kan belum bisa karna untuk inikan pilihannya adalah PT atau yayasan, padahal kan kami ada di tengah-tengahnya. Tinggal kami mention di bagian ADARTnya aja kami kegiatannya apa.
A	menurut mba sendiri, apakah keberadaan usaha sosial ini meningkatkan rasa solidaritas, tanggung jawab, dan rasa memiliki di lingkungan sekitar lawe berdiri?
I2	Kalo disekitar lawe memang belum terasa ya. karna kami baru pindah satu tahun. Kemudian juga langsung kena hantam pandemic. Jadi kami belum bisa bergerak dengan bebas dan memberikan manfaat. Meskipun sebelum kami pindah, sudah ada rencana bahwa kami akan mengadakan kelas kelas gratis untuk daerah sekitar, baik mengajari ibu-ibunya menjahit, juga anak-anak mudanya bagaimana membantu mempromosikan, memasarkan produk, dan dari yang paling simple, bagaimana memfoto produk yang baik, atau mendesign di canva dalam bentuk promo promo. Tapi itu urung bisa kami lakukan karna kami juga sempat vakum diawal tahun setelah pandemic, april atau mei kami sempat vakum. Kami hanya bergerak beberapa orang. Terus secara omzet juga kami turun cukup banyak gitu ya,

	<p>jadi marginnya lawe ngga banyak yang bisa digerakkan untuk kegiatan sosial itu pada tahun 2020. Kami juga tidak bisa mengumpulkan orang ya, cukup riskan juga, karna jogja juga zona merah semua. Jadi ga berani, terus sepertinya juga kalo mau bikin kelas online untuk kelasnya ibu ibu yang dikampung sepertinya juga akan menantang. Meskipun mereka sudah sangat umum ya, anak-anak mereka sekolahnya pake zoom. Cuma bagaimana mereka kemudian diminta untuk belajar pake zoom kok saya rasanya belum yakin ya mereka bisa. Mudah mudahan sih kondisinya membaik. Jadi cita-cita kami untuk bisa sharing sekitar sini juga bisa terlaksana. Kalo di workshop sebelumnya sudah ada kelompok ibu ibu sekitar situ sih yang kami damping hampir setahun terus bikin boneka boneka di sela sela mereka membuat emping. Terus kami juga berbagi dengan dampingannya dagadu, untuk memanfaatkan kaosnya dagadu dan barangnya juga sudah diterima ditokonya dagadu, sudah dipasarkan disana. Itu sih, pengennya sih kami memberikan manfaat yang real untuk orang orang di sekitar kami. Tapi untuk kasus 2020 belum bisa kami lakukan. Mudah-mudahan bisa.</p>
--	--

Sirtanio Organik Indonesia

Thursday, 19 Maret 2021

Time: 1.22 hours

A	Saya langsung mulai saja ya Pak wawancaranya, jadi sebelumnya, apakah benar bahwa usaha sosial Sirtanio Organik Indonesia ini didirikan pada tahun 2011 Pak?
I3	Gatau mba berdirinya tanggal berapa ya, yang jelas sih awalnya tahun 2012. Tapi kalo kapannya lupa juga saya. Karna memang tidak di claim. Tp kayanya tahun 2012 sih bukan 2011.
A	Ingin memastikan sendiri apakah mas menganggap sirtanio sebagai usaha sosial atau social enterprise?
I3	Ya ya
A	Bisa dijelaskan mengapa sirtanio dikategorikan sebagai usaha sosial?
I3	Jadi kalo kita ngomong sirtanio sendiri kan sebenarnya kita adalah produsen beras organik. Tapi memang ada social impact yang kita coba bangun di Banyuwangi yang bisa membantu petani meningkatkan pendapatan mereka. Nah ada beberapa cara yang kita terapkan, tegaskan di sirtanio. Yang pertama dari sisi membantu modal petani. Jadi sirtanio itu bekerjasama dengan petani. Lahannya bukan punya sirtanio, lahannya punya petani yang ada kita mengajak mereka mengkonversi lahan mereka dari non organic ke organic dengan beberapa benefit. Yang pertama mereka kita kasih petani tersebut yang sudah kontrak ada beberapa support. Yang pertama, kita memberikan kita pinjaman modal. Pinjaman modal disini tidak dalam uang ya. tapi berupa benih, pupuk. Yang harapannya sih bisa membantu mereka untuk bisa bertani. Untuk bisa menanam beras organik. Itu yng pertama. Yang kedua, kita memberikan mereka pelatihan atau capability building untuk mereka agar mereka tidak mengalami

	<p>ketergantungan lagi. Maksudnya, pada saat kami memberikan modal dalam bentuk pupuk, berarti kan mereka membeli pupuk, ya kan, nah jadi yang kami inginkan kalo bisa tidak perlu beli, buat sendiri. Nah kami mengajari mereka caranya membuat pupuk supaya mereka bisa mandiri. Selain-selain pelatihan berhubungan dengan pupuk, pelatihan mengenai manajemen pertanian organic. Macem macem gitu. Terus yang ketiga kita membantu mereka dari sisi ekonomi. Bagaimana caranya? Petani yang ikut program kita, kita kontrak dengan mereka minimal tiga kalo musim mereka harus ikut program kita. Kita akan memberikan kontrak harga hasil panen mereka itu 20 sampai 30 persen lebih tinggi dibandingkan harga local. Jadi mereka bisa mendapatkan peningkatan pendapatan. Nah menurut data kami, di tahun 2020 kemarin, jadi kalo misalnya kita diangkat sebagai bisnis sosial, yang pertama kita meningkatkann knowledge, kami memberikan mereka modal kerja, yang ketiga kami memberikan peningkatan pendapatan. Dan pola ini sekarang pun sudah bisa diduplikasikan, tidak hanya di petani beras, tapi juga di petani komoditi lain. Kuncinya hanya satu, pemasarannya kuat, udah itu aja.</p>
A	<p>Jadi diawal, mas pasti mengajak petani untuk bergabung dengan program ya mas, nah apakah ada kesulitan dalam mengajak petani bergabung? Apakah ada suatu cara agar petani mau untuk bergabung dengan program sirtanio?</p>
I3	<p>Dulu susah, kalo sekarang udah engga.</p>
A	<p>Apakah ada tips and trick supaya petani mau bergabung dengan program?</p>
I3	<p>Ada, yang pertama libatkan orang lokal sebagai tim. Jadi say a aslinya bukan Banyuwangi. Saya lahir di Palembang, saya kecil di Kalimantan, saya remaja di Surabaya. Jadi saya bukan Banyuwangi. Karna di banyuwangi ada Bahasa khusus kan ya, saya tidak mengerti sama sekali. Tapi saya ada knowledgenya. Bagaimana cara petani untuk bergabung dengan kita? Kalo saya yang mengkampanyekan ini tidak akan berhasil. Karna pasti saya dianggap orang luar, saya dianggap masih muda, tidak berpengalaman. Sehingga trik yang eptama adalah gunakan orang lokal yang memang mereka punya pengaruh. Dan jadikan dia tim. Itu yang pertama. Yang kedua, berikan mereka contoh bahwa program yang kita galakan memang bagus. Gimana caranya kasih contoh? Ya kita nanem duluan. Jangan kita nyuruh mereka nanem tapi kita ga nanem. Jadi kita memang ada lahan percontohan kalo Bahasa sini namanya demplot yang sebagai pembuktian program ini bisa seperti apa yang kita janjikan. Jadi awal2 dulu saya melibatkan satu founder orang lokal juga. Terus kita mulai dari lahan demplot 1,6 hektar terus dari situ berkembang.</p>
A	<p>Ok mas. jadi sebetulnya lahan milik sirtanio sendiri tapi ada lahan petani juga ya mas untuk saat ini?</p>
I3	<p>Iya ada</p>
A	<p>Kalo untuk sirtanio sendiri, kira-kira dari tahun 2011 sampai tahun 2021 itu sudah bertahaun-tahun ya mas. nah kira-kira adakah faktor kesuksesan yg paling krusial bagi perusahaan untuk bisa berkembang hingga saat ini?</p>
I3	<p>Faktor kesuksesan utama.. saya belum sukses mba masih biasa aja. Yang pertama kalo bisa dibilang program ini sukses atau tidak, petani memang terbantu dengan program ini dan mereka sudah percaya dengan program</p>

	ini, dengan sirtanio. Yang kedua, secara peningkatan pendapatan, mereka mendapatkan peningkatan pendapatan. Yang ketiga, produknya itu.. kita ngomongnya retention rate customernya lumayan tinggi. Jadi istilahnya tervalidasi bahwa memang produknya dimakan oleh consumer. Dan kalo misalnya siapa yang bilang ini sukses, yang pasti peningkatan omzet, peningkatan petani yang ikut, peningkatan lahan yang tersertifikasi, peningkatan pegawai sirtanio yang sekarang berkembang. Yang dulunya hanya 3 orang sekarang ada 40 orang, petani yang tadinya Cuma 16 orang sekarang udah lebih dari 2000 orang.
A	Untuk pertanyaan selanjutnya mas, kira-kira permasalahan apa yang sering terjadi bagi perusahaan untuk tumbuh dan berkembang? Dan kira-kira bagaimana cara mengatasinya.
I3	Yang pertama sih, tim manajemen. Itu hal yang sangat krusial sekali dikita. Sering terjadi perombakan tim satu dua hal dan krusial banget dikita gitu. Yang kedua financial problem kita ngomongnya capital. Gimana caranya kita bisa manage capital bagaimana cara kita memuaskan semua orang diperusahaan itu penting. Yang ketiga itu faktor edukasi yang mana harus terus menerus dilakukan. Mengedukasi bisa 2 hal ya bisa edukasi ke market, atau produk, atau mengedukasi petani untuk bisa join di program ini dan mengerti mengenai keadaan program ini juga. Itu sih.
A	Tadi kan mas sendiri bilang bahwa pendapatan petani ini meningkat, karna penjualan oleh sirtanio sendiri di naikkan 20 sampai 30 persen ya mas? jadi yg saya tangkap itu sirtanio itu lebih mementingkan pendapatan petani dibandingkan keuntungan sendiri.
I3	Engga engga salah. Jadi kalo misalkan kita ngomong apakah profit dari sirtanio itu memang sengaja dikurangi untuk pendapatan petani gitu ya?
A	Iya
I3	Engga-engga. Itu hal yang tidak boleh malah di bisnis. Tapi gimana caranya kita bisa meningkatkan pendapatan petani tapi kita sendiri sebagai pembisnis tidak dirugikan. Sebenarnya konsepnya kesana. Gimana caranya? Yang pertama dikasih value produknya. Pada saat produk itu dikasih value, kita bisa menetapkan harga jual yang optimal pada produk itu sehingga semua orang bisa mendapatkan fair price. Itu konsepnya kesana. Nah pada saat produk organic kita menambahkan value organic disitu, itu nilainya meningkat. Saat kita menambahkan value impact disitu, nilainya meningkat. Sehingga peningkatan yang ada di harga produk tersebut dan dibeli oleh customer, setengahnya kita masukan untuk keuntungan perusahaan, sisanya diberikan ke petani sehingga kita fair, konsep kita disitu gimana caranya bisa saling untuk. Bukan kita untung banyak tapi petani bobrok. Itu konsep yang tidak kita lakukan. Terus bagaimana cara memanaganya? Memanaganya ya sebisa mungkin kita yang muda-muda ini memang bisa membuat narasi yang tepat agar customer beli dengan harga yang mahal. 2012 kita harga jual beras merah 18,000 orang teriak. Tapi dibeli juga tuh, karna kita ada value disitu. Poinnya disana.
A	Jadi yang saya tangkap mungkin yang crucial bagi perusahaan itu tadi ya mas mengedukasi konsumen supaya untuk beli, dan ditonjolkan dari segi marketingnya ya mas?

I3	Iya, marketing kita ngomongnya distribusi ke marketing channel yang tepat ya. kalo mengedukasi ke customer yang sensitive harga juga mau diedukasi sampai mati juga gaakan beli. Tapi mengedukasi customer yang tepat sih itu.
A	Jadi sudah memiliki target market yang spesifik ya mas
I3	Ya benar kalo itu
A	Tadi berkaitan dengan permasalahan yang mas bilang, bahwa sering terjadi perombakan tim itu mas, kira-kira kenapa bisa terjadi ya mas? kalo boleh tau
I3	Different vision, different culture of worknya, itu ya yang paling utama ya itu visinya sudah beda, terus worknya juga udah beda, gitu.
A	Berkaitan dengan itu ya mas, kan usaha sosial itu ada dua visi yaitu sustain secara finansial, dan juga tetap memberikan impact sosial. Nah apakah mas sendiri dari perusahaan mas sendiri, ada persyaratan untuk karyawan masuk kesana, mungkin dia harus memiliki jiwa sosial yang tinggi? Atau bagaimana, supaya nanti juga tidak terjadi perombakan tim atau perbedaan visi misi. Apakah ada kriteria sendiri yang mas susun dalam mencari karyawan?
I3	Kalo ngomongin kriteria karyawan kita tergantung kapabilitas problem yang diatasi ya. kalo misalkan berhubungan di budidaya, ya orang orang yang mengerti budidaya. Tapi lebih ke kalo misalkan tadi ngomong di perusahaan kan ada berhubungan dengan sosial. Jadi ketahanan tim di awal-awal digembleng disitu karna diawal-awal kita sudah tahu bahwa profit is not everything. Jadi kita perlu berfikir dua kepala, yang satu tetap menjalankan misi sosialnya disatu sisi tetap membuat perusahaan profit. Itu yang membuat beberapa tim gakuat akhirnya cabut. Kaya gitu sih.
A	Nah untuk perusahaan itu bagaimana cara mengatasinya mas?
I3	Yang memang tidak sevisi lagi dikeluarin. Yang memang masih fight untuk perusahaan ayo jalan bareng. Udah gitu aja paling gampang. Ya memang ga satu visi dipecat. Banyak kok karyawan yang dipecat. Foundernya juga ada kok yang dipecat, tenang aja.
A	Mengenai sustainability atau keberlanjutan. Menurut mas sendiri apakah yang dimaksud dengan keberlanjutan atau sustainability?
I3	Sustainability menurut saya program, kalo secara sosial enterprise, sustainability itu program tersebut bisa terduplikasi ke lahan-lahan lain. Impactnya bisa terduplikasi, satu. Yang kedua, produknya memang tervalidasi diinginkan oleh customer. dimakan customer lah Bahasa jalanannya. Yang ketiga, sustainability disini perusahaannya progress. Jadi kalo misalkan kita ngomong profit, ngomong sustain, yang pertama bisnisnya scale. Yang satu jadi dua dua jadi empat, empat jadi delapan. Yang kedua profitnya ijo. Yang ketiga, impactnya scale. Jadi metriknya kesana.
A	Jika berbicara mengenai parameter yang pantas dijadikan untuk menentukan keberlanjutan di usaha sosial. Mas akan berbicara bahwa itu harus scalable, profitable, dan impactful ya mas?
I3	Impact disini sebenarnya disini bukan impactful ya, bukan impactful dalam arti ya bisnisnya berimpact. Tapi impactnya scale, yang tadinya impactnya Cuma untuk 1000 orang sekarang jadi 2000 dan 4000 orang.

A	Perusahaan sendiri apakah punya KPI-KPI?
I3	Ada, untuk mengawal target perusahaan lah ya. Ada mba, kalo KPI itu saat ini berdasarkan company capital ya. jadi seberapa besar sih kita mampu untuk melakukan, berapa sih modal kita kurat sampai berapa sih. Jadi kalo dibilang ada KPInya ada? Ada. Jadi kebetulan di sirtanio ada 3 divisi: divisi budidaya, processing, pemasaran, dan yang terbaru ada financial. Ya gitulah. Jadi setiap divisi punya KPInya masing-masing.
A	Jadi apakah KPI-KPI yang sirtanio buat itu sudah memperhitungkan sustainability? Output akhirnya sustainability?
I3	Kalo output akhir, kita ga ngeliat itu ya. jadi kita punya metrix selama satu tahun kedepan, berhubungan sama banyak hal. Yang pertama berhubungan dengan revenue yang kedua profit yang ketiga how much farmers participate yang keempat berapa lahan tersertifikasi yang kelima capital gap. Peningkatan capital kita sampai berapa, arahnya kesana. Jadi metriksnya jadi lebih perusahaan beneran. Cuma memang semua hal kan terintegrasi ya. kalo penjualan meningkat, berarti kita butuh kapasitas produksi yang meningkat, pada saat produksi yang meningkat, berarti kita butuh capital untuk membangun manufaktur yang besar. Pada saat punya manufaktur yang besar, kita butuh produk hasil petani yang memang besar juga. Sehingga lahan yang harus disertifikasi lebih besar, kemudian lebih banyak petani yang dilibatkan, sehingga akhirnya pendapatan petani akan meningkat. Lebih banyak petani yang mendapatkan pendapatan lebih bagus, begitu.
A	Selanjutnya mengenai kolaborasi dengan pemangku kepentingan atau stakeholders. Apakah usaha mas sendiri memiliki kolaborasi dengan pihak eksternal seperti lembaga pemerintahan, investor, incubator, atau usaha sosial lainnya mas? seperti itu
I3	Ada. Yang pertama pihak pendana pada saat ini kita masih pakai bank. Bank Jatim, itu sebagai pendana lah. Yang kedua kita kerjasama sama satu akselerator, punya saya juga sih. Namanya satu atap co-working space. Itu sebagai platform kita untuk searching talents. Kita kolaborasi juga sih dengan pemerintah untuk sosialisasi program ini agar bisa dibantu pemerintah sehingga petani-petani yang bergabung adalah rekomendasi lah ya jadi ga sembarangan. Terus apalagi ya.. ya supplier.
A	Kalo dari pemerintah, mereka lebih kolaborasinya dari segi edukasi gitu ya mas?
I3	Membantu kita mensosialisasi.
A	Sosialisasi dengan?
I3	Ke petani baru, agar petaninya mau bergabung.
A	Menurut mas sendiri, seberapa pentingkah peran kolaborasi?
I3	Depends.. kalo sama pemerintah ga penting. Apa itu pemerintah tukang korupsi. Tergantung bisnismu ya. kalo kita kan memang kolaborasi paling gede adalah kelompok tani, supplier, dan distributor. Kita paling penting ketiga hal itu aja. Kita ngomongnya ke key person lah. Keypersonnya siapa ajasih? Petani, kelompok tani, ada supplier, distributor. Itu yang paling penting. Yang lainnya, mereka yang nebeng ke kita. Kalo apakah ngomong mereka penting, ya penting. Kalo kolaborasi dengan pemerintah sih sekarang kita berdamai ya. yaa tapi penting ga penting sih.

A	Kira-kira untuk mas dengan pihak eksternal itu ada sumberdaya yang dibagi ngga mas? yang disharing gitu?
I3	Sumberdaya seperti apa itu misalnya?
A	Mungkin untuk dari petani tadi contohnya mengenai sharing edukasi, pelatihan. Untuk distributor sendiri ada gudang yang dipakai bersama-sama.
I3	Ada resource yang kita support ke mereka. Kalo kaya petani pasti ada ya. kita ngasih mereka capital, kita ngasih mereka bantuan, dan kawan-kawan. Kao untuk supplier kita ngomong we pay for them kan, kita akhirnya memberikan bayaran ke mereka untuk itu. Terus yang ketiga, kalo kita ngomongin distributor, kita punya beberapa program yang memang meningkatkan profit mereka lah ya.
A	Nah apakah dalam proses kolaborasi itu apakah pernah mengalami permasalahan? Dan bagaimana cara perusahaan dan stakeholder tersebut bekerjasama untuk memecahkan masalah.
I3	Kalo masalah kan pasti ada ya. tapi tinggal diselesaikan dengan cara yang baik aja. Masalah yang biasanya berlangsung Cuma kesalahan komunikasi aja sih. kalo sama.. shareholder-holdernya itu sebenarnya pola komunikasi ajasih yang penting. Yang lainnya sih standard-standard aja sih.
A	Jadi cara penyelesaiannya lebih ke membina komunikasi yang baik aja?
I3	Ya satu komunikasi, dua goodwill ya. kita kan dari awal sudah punya rules rules tertentu sih ya. kalo kedua pihak sudah memenuhi rules tersebut sih gaakan terjadi apa-apa. Kadang salah satu pihak mencederai itu sehingga harus diselesaikan dengan baik lah ya
A	Jadi pasti diawal juga punya semacam perjanjian-perjanjian gitu ya mas?
I3	Iya ada MOU lah ya
A	Pihak kolaborasi pihak eksternal itu apakah bisa dianggap sebagai salah satu kunci membangun sustainability perusahaan?
I3	Hmm bisa jadi. Bisa jadi .
A	Kira-kira ada kunci lain ngga mas yang kira-kira membantu sustainability perusahaan selain kolaborasi?
I3	Menurutku ya, kalo kita ngomongin sustainability, bisnis kita ngomongnya. Kalo yang lain kan banyak ya, temanya apa. Kalo kita ngomongin sustainability bisnis, yang pertama, kuncinya ada di founder, gimana caranya punya passion sebesar itu untuk mengembangkan perusahaan ya. di sirtanio kebetulan foundernya sudah. Tapi itu yang menjadi poin utama. Yang kedua system. Membuat system yang tepat, membuat system yang bisa diduplikasi, membuat system yang memang bisa diperbesar itu hal yang menjadi kunci sustainability bisnis bisa terjaga ya. dalam arti sirtanio saat ini kita punya target minimal peningkatan perusahaan setahun dikali dua. Jadi kalo tahun ini 12 ya tahun depan 24. Nah system itu yang dibutuhkan. Baik itu system distribusi, system a b c d. yang ketiga baru kolaborasi. Kolaborasi itu sebenarnya, setelah system internalnya siap, system bisnisnya siap baru kita berkolaborasi. Untuk memperbesar perusahaan berarti harus sama investor. Untuk produksi berarti kita mencari mitra petani lagi. Untuk bisa dapat ... kita kerjasama dengan beberapa influencer atau media. Jadi ketiga hal yang menurutku penting ya.

	maksudnya yang saat ini sedang kita kerjakan. Yang pertama ngomongin tim, system, baru yang ketiga kita ngomongin kolaborasi.
A	Yang pertama business plannya dulu yang disusun sedemikian rupa ya mas?
I3	Betul, sama yang ketinggalan adalah manajemen resiko. Manajemen resiko disini adalah kita pengen meningkatkan pendapatan petani gitu kan ya, berarti ada yang diganggu kan ya, ngerti ngga?
A	Seperti tengkulak ya mas?
I3	Nah iya, mereka terganggu kan ya. nah bagaimana kita manage resiko itu. Baik diajak kolaborasi atau diajak tempur sekalian, kan akhirnya gitu. How manage the risk untuk resiko-resiko itu sebenarnya perlu pendekatan yang berbeda. Untuk sirtanio sendiri kita mencoba membina hubungan yang baik lah ya. untuk sirtanio sendiri kebetulan kami dengan mereka ya mencoba membangun hubungan baik dan tidak mencoba untuk menkronofotasi ya karna memang posisinya kita kalah jauh lah ya. kalo misalkan ikut-ikutan gitu, kita perang terbuka sama mereka ya inshaallah mati.
A	Jadi apakah mas sendiri yang tengkulak tersebut diajak kolaborasi atau gimana?
I3	Ya kita harus tahu concern mereka dulu, mereka akan terganggu kalo gimana. Kami akan berusaha menghindari hal yang bisa membuat mereka terganggu. Poinnya kan kolaborasi itu bisa dua hal ya. yang pertama either itu memang kita mencari mitigasi masalahnya dia gimana, atau yaudah kita Tanya ke dia, “pak lahan mana yang bisa kita rekrut” “oh lahan ini ini ini itu milik musuh kita” “oh yaudah kita kesana tapi bapak yang lindungi kita” ya pinter-pinter dilapangan lah. Tapi poinnya bisa memitigasi masalah, bisa manage resiko lah.
A	Kalo dari segi pengambilan keputusan dan pembuatan strategi bisnis, apakah biasanya melibatkan konsumen atau stakeholder lain? Atau pure perusahaan saja yang membuat.
I3	Engga. Kalo kita engga. Lebih pure perusahaan yang buat, pasti dengan beberapa dasar dasar tertentu ya, maksudnya tidak tiba-tiba dibuat tanpa ada dasar. Pastinya ada problematika tertentu yang sehingga memunculkan solusi dari perusahaan
A	Tapi apakah dari segi, misal konsumen ada yang membrikan kritik atau saran itu , apakah dijadikan masukan menjadi strategi bisnis?
I3	Iya dari tim kita memang ada beberapa sector gitu kan. Dari semua divisi, semua ada form evaluasi dimana form evaluasi dari luar. Misalkan dari customer kita punya beberapa evaluation template untuk masukan perusahaan berhubungan dengan produk apa yang next akan kita launching baru, trend seperti apa, kaya gitu gitu ada. Kalo dari sisi hilir ada juga, kalo dari sisi hilir ada juga misal “petani kebutuhannya apa sih” yang bisa kita lebih di manage. Dari pegawai juga adasih, ada evaluasi bahwa ya misal pegawai minta liburan kaya gitu gitu deh, atau ngga ada yang minta naik minta gaji, itu juga terjadi lah istilahnya.
A	Selanjutnya, saya ingin menanyakan mengenai institute formal dan informal. Kalo secara legal, sirtanio ini termasuk apa ya mas?

I3	Kita ada 2 legal. Yang pertama yang berhubungan dengan customer, kita pakai PT yang berhubungan dengan petani kita pake koperasi. Jadi semua petani kita tergabung di koperasi. Dimana keuntungan dari PT, 10%nya masuk ke koperasi sebagai keuntungan koperasi. Jadi setiap tahun untuk kekoperasi, jadi petani juga dapet.
A	Jadi mas sendiri, perusahaannya harus mengikuti dua regulasi ya mas?
I3	Iya betul sekali
A	Nah itu memberatkan perusahaan nggasih mas?
I3	Nggga. Kalo misal bilang memberatkan sih engga. Karna memang fungsinya sih beda-beda ya. tinggal bagaimana cara managenya gitu. Mungkin yang menjadi challenge adalah di administrasinya aja.
A	Itu kompleks ya mas?
I3	Iya kompleks. Jadi kalo misalkan kita ngomong secara administrasi sih sebenarnya tidak terlalu berbeda ya. yang membedakan sih sebenarnya tujuannya untuk dua entitas itu. Kalo memang untuk PT karna memang kita profit company, dan memang hubungannya dengan customer, dan berhubungan dengan bisnis ya harus pake PT agar pajaknya aman, terus kita dilapangan juga izinnya A B C D juga okay. Dan koperasi memang tujuannya untuk maintenance petaninya. Yang harapannya untuk petani juga, kalo misalkan ada program-program baik itu dana hibah, atau bantuan untuk meningkatkan kapasitas petani, kita bisa dapat juga dengan entitas itu poinnya gitu. Karna kalo PT kan ga mungkin ya dapat bantuan.
A	Nah tadikan ada dua legal ya mas ya, tapi karna usaha sosial ini punya 2 tujuan, kalo mas sendiri apakah perlu pemerintah mengeluarkan peraturan khusus untuk usaha sosial itu?
I3	Gaperlu. Pemerintah cukup tidak mengganggu.
A	Jadi menurut mas, sudah cukup ya mas bagi perusahaan punya 2 legal itu?
I3	Betul, bagi kami sih tidak memberikan sih. tapi ya.. soalnya gini loh, kalo misalkan pengen simple, ya koperasi aja. Tapi kalo bentuk kita koperasi, ya tidak bisa fully profit company. Karna di koperasi yang mendapatkan keuntungan terbesar adalah ketua koperasi. Sedangkan di PT ada shareholder, yang memang punya share dan memang professional. Kalo di koperasi kan kekuasaan tertinggi dipegang ketuanya. Yang mana semua profit dibagi ke semua anggota. Ya kalo simple ya pake koperasi, tapi ya not that simple. Jadi kalo misal kita ngomong perusahaan sosial, selama perusahaan tersebut punya bensin untuk berjalan ya memang akan berjalan. Tapi kalo mereka tidak punya pendapatan ya mati. Jadi harus balance dampak sosialnya. Kan sebenarnya sosial enterprise kan banyak jenis ya, melibatkan orang untuk jadi pekerja, bisa jadi sosial enterprise, terus menambahkan added value untuk sebuah produk yang diproduksi oleh sebuah community ya social enterprise, atau either itu ada beberapa keuntungan yang masuk sebagai untuk dampak sosial juga social enterprise. Nah sirtanio pengennya tidak nanggung gituloh. Sehingga dampak sosial yang diberikan itu memang berada didalam sistemnya. Yang mana semakin besar perusahaannya, dampaknya semakin gede. Itu yang diharapkan sama kita sih.
A	Untuk mas sendiri, apakah punya complain atau rekomendasi mengenai cara pemerintah untuk mengelola ekosistem usaha sosial yang suportif?

I3	Banyak hal, yang pertama, kalo misalkan kita bilang berdampak sosial, berarti tangan dibawah terus dong? Meminta tolong terus dong? Engga. Pemerintah itu tetep tugasnya cuman satu. Regulator. Dia bukan penyumbang, dia bukan pembantu kita, mereka adalah orang yang menentukan kebijakan dan cukuplah sebagai pemangku jabatan, bukan sebagai raja. Karna negara kita republic bukan tirani kan. Sehingga fungsi mereka adalah melayani masyarakatnya. Nah kalo misalkan melayani masyarakat, berikan regulasi regulasi yang memang bisa sesuai dengan apa yang diinginkan masyarakat. Contoh paling gampang, regulasi mengenai perpajakan. Tau ngga, untuk mempunyai legalitas, UD, harus memiliki NIB (Nomor Induk Berwirausaha) untuk punya NIB, kita harus daftar pajak. Jadi ya orang mau bikin bisnis apalagi usaha sosial tuh ya regulasinya berbelit-belit. Satu. Yang kedua, saran kepada pemerintah adalah integrasi antar dinas itu lebih dipersingkat. Contoh gini, kepentingannya apasih untuk produk olahan? BPOM kan? PIRT. PIRT itu ngurusnya dimana? Di dinas kesehatan. BPOM ngurusnya didinas PERINDAG. Terus kalo misalnya kita produk pertanian kita ngurusnya sama dinas pertanian. Jadi ada lintas dinas yang kita datengin dan tidak terintegrasi. Nah harusnya pemerintah bisa mengintegrasikan itu. Sehingga pelaku bisnis baik sosial atau tidak bisa terbantu. Sekarang beda, kalo kita mau ngurus PIRT kita ngurus ke dinas kesehatan, BPOM ke perindag, oh ini pajaknya belum, harus ke dinas pajak, oh ini NIBnya belum, harus ke notaris. Jadi harus terintegrasi dengan jelas, jadi orang-orang yang mau membuka bisnis juga keburu cape duluan.
A	Jadi akan lebih baik jika tersimplifikasi dan terintegrasi ya?
I3	Ya satu itu. Yang kedua, fungsi negara atau pemerintah itu kan sebenarnya jadi stimulus kan ya. memancing sehingga akhirnya shareholder di Indonesia ini jadi mandiri. Nah pendataan yang harus dilakukan pemerintah untuk siapa yang menerima dan siapa yang diajak kolaborasi harus bener, berdasarkan track record, bukan berdasarkan kedekatan.
A	Mau nanya juga mas, saya kan udah pernah wawancara yang lain, yang sama juga ada 2 legal, PT dan koperasi, beliau mengatakan bahwa akan lebih baik jika usaha sosial itu ada 2 tujuan ya untuk profitable dan juga memberikan impact. Dan beliau mengatakan bahwa untuk urusan pajak harus lebih tersimplifikasi dan tidak sebanyak perusahaan biasa. Kalo mas sendiri setuju dengan statement tersebut apa bagaimana mas?
I3	Jadi gini, pajak di Indonesia itu lucu. Pajak di Indonesia itu semakin besar omzet, pajaknya semakin besar, bukan semakin kecil ya. Omzet dibawah 4,8 pajaknya adalah 2,5 persen dari.. pph ya ngomongnya, bukan ppn. Pajaknya 2,5 persen dari omzet. Tapi kalo diatas itu 15% dari net profit. Itukan tidak jelas kan. Ya maksudnya kenapa? Semakin besar omzetmu semakin besar pajaknya.
A	Jadinya harusnya disamain aja 2,5 persen gitu ya mas?
I3	Bukan, ya kalo disamain nanti orang ga berlomba-lomba meningkatkan profit dong. Gimana kalo semakin besar omzetmu, pajaknya semakin kecil. Jadi orang-orang jadi berlomba-lomba untuk meningkatkan omzet perusahaan. Tapi akan bertolak belakang lagi dengan ada obrolan ya yang kecil dipajakin gede yang gede dipajakin kecil. Kan pasti ada omongan gitu

	kan. Ya kalo gitu diatur sistemnya dong. Dalam arti, kan pajak itu harus SPT (surat pemberitahuan) kan, kenapa? Karna males. Karna pegawainya males. Dia gamau ngebuatin. Kan begitu. Karna datanya nggaada, kalo misalkan dinas pajak bisa sebersih itu, baru Indonesia bisa balik berdigdayalah. Sekarang itu, pegawai pajak itu seumuranku itu bonus perbulan plus gaji 60-70 juta gila ngga, dengan alasan menghindari mereka berkorupsi. Kalo bisa tidak ada yang abu-abu, kalo misalkan “oh ini berapa persen dari net profit” yaudah, untuk UMKM dibawah 4,8 ya tetep 15% dari profit juga dong. Ya kalo nggada profitnya yaudah gausah ada pajak gitu. Kalo dari omzet kan beda ya, kalo kita mau untung atau rugi, kita tetap harus bayar pajak kan gitu. Gitu, jadi regulasinya disamakan lah gitu poinnya. Dan satu itu, yang kedua, hasil pajak kita ya lebih transparan juga, digunakan untuk apa. Sirtanio itu tahun ini bayar pajak paling gede. Karna omzetnya gede.
A	Ini terakhir sih mas, mengenai institusi informal, jadi apakah istilah usaha sosial sendiri dapat menjadi strength bagi perusahaan?
I3	Sayangnya engga. Tetep yang dilihat adalah.. tapi kalo dimata investor iya, di mata media iya. Di mata pemerintah, mungkin iya, tapi di mata customer engga. Oke, dibedain ya dimata customer sama konsumen ya. karna customer belum tentu konsumen. Dimata konsumen yang engga, tapi dimata customer iya. Customer itu membantu campaign, konsumen itu yang membeli. Di mata customer iya, bahwa ini produknya diproduksi oleh blablabla, membantu efek sosial blabla, as a story, as a content iya, tapi apakah itu meningkatkan omzet atau menjadi powerful sih minor.
A	Jadi tetap harus ada kualitas dan valuenya?
I3	Betul, tetap produk nomor satu.
A	Jadi sirtanio juga ada investornya ya?
I3	On progress, kita kalo dulu kan investornya temen ya, minjem duit dong nanti dibalikin setelah berapa bulan. Kalo sekarang lagi on progress untuk venture capital masuk. Jadi kalo kamu Tanya apakah powerful, minor. Ya cukup powerful tapi minor. Kalo misalkan kita sudah dalam tahap kapitalisasi dan manufacturing, itu ga berpengaruh lagi.
A	Saya ingin menanyakan lebih personal sih mas, kira-kira keuntungan yang mas dapatkan, setelah mendirikan usaha sosial ini apa?
I3	Dari sisi kepribadian? Keuntungannya sebenarnya, gini gini gini, akutuh dulu dari kuliah punya konsep care, dimana saat ikut peduli sama orang, orang lain akan peduli sama kita. Keuntungan punya perusahaan yang punya dampak sosial, atau social enterprise, bisnisnya lebih aman sebenarnya. Karna kita punya basis masa yang melindungi. Dan bisnisnya lebih mandiri, kalo lebih sustain ya lebih sustain, jadi kalo ada yang mengganggu bisnis Tassar, kamu akan menghadapi 4000 petani. Yang pertama itu. Keuntungannya membuat aku sendiri secara pribadi bisa melihat secara wide, not only myself, not only my passion, atau my selfishness, tapi lebih ke “aku ga share profit dulu deh, karna ada petani yang belum dibayar” “oh aku entar dulu deh buat beli mobilnya, soalnya ini masih ada pengembangan perusahaan untuk diginiin” Itu itu lebih kesana secara pribadi ya. tapi in other way sebenarnya lebih bahagia aja, ngumpul sama mereka, banyak orang yang tersenyum itu menyenangkan.
A	Solidaritasnya lebih tinggi juga ya mas?

I3	Iya bisa begitu juga.
----	-----------------------

Aruna

Tuesday, 16 February 2021

Duration 1:06

A	Apakah benar usaha Aruna didirikan pada tahun 2015 mas?
I4	Kalo secara legalnya, secara PTnya itu ditahun 2016 mba. Tapi memang idenya itu sudah sejak tahun 2015. Karna memang idenya inih muncul waktu ketiga founder, jadi Aruna ini punya 3 founder yaitu mas Farid, mas Zaka, dan Mba Utari semuanya dari Telkom University. Kebetulan mereka satu jurusan dan satu kelas juga, dan disitu sering ikut beberapa lomba-lomba kompetisi bisnis. Dan memang idenya itu sudah dimulai pada tahun 2015 saat mereka masih kuliah. Jadi memang ikut incubator, semacam bimbingan juga dari beberapa mentor mentor, tapi baru pada tahun 2016 secara resmi didirikan pada tahun 2016 sebagai PT.
A	Sebetulnya kenapa mas sendiri mengklasifikasikan Aruna sebagai usaha sosial?
I4	Sebetulnya kalo untuk usaha sosial ini kan luas banget kan ya mba, yang namanya sosial, berhubungan dengan pihak-pihak lain kan ya. menurut saya pribadi, semua usaha ini arahnya sosial. Tergantung porsi diarah sosialnya seberapa besar. Untuk aruna sendiri memang salah satu yang menjadi pelopor ataupun pendorong kita tiga founder tadi itu menjalankan aruna itu sebetulnya adalah isu sosial. Jadi salah satu founder dari Aruna yaitu mba Utari, dia itu memang anak nelayan gitu. Nah dari situ dia menangkap bahwa terdapat isu-isu yang harus diselesaikan nih, dengan harapan dengan adanya teknologi dan inovasi isu-isu yang dihadapi dengan keluarganya yaitu nelayan, mba Utari itu menangkap ada 2 isu, pertama itu pasar dan kedua itu modal. itu bisa disesuaikan dengan adanya inovasi dibidang teknologi agar bisa ngesort masalah pasar dan masalah modal. Disitulah aruna lahir. Dikarenakan lahirnya itu untuk ngesolve social problem sendiri yang dialami oleh salah satu foundernya dari Aruna, dan nilai itu yang selalu ditularkan ke semua, kami sebutannya "Nakama". Dan kitapun memasukkan parameter-parameter sosial seperti kenaikan perekonomian masyarakat setempat, dan keterlibatan istri-istri para nelayan. Nah itu parameter parameter sosial yang kita jadikan KPI bisnis kita. Dengan kita sudah memasukkan KPI terkait sosial kedalam metrik perusahaan kami, kami disitu memang bisa menjelaskan bahwa Aruna ini adalah usaha sosial disitu. Dan kitapun sampai menurunkan ke value yang memang harus dipegang oleh setiap Nakamanya Aruna yaitu salah satunya itu adalah "making impact" salah satunya di sosial tadi, jadi semua anak Nakama yang ada di Aruna harus making impact di bidangnya masing-masing. Dan making impact itu ada tiga, kalo kita selalu infokan kepada para Nakama, yaitu ada 3P, profit: making impact harus ada profit perusahaan. Yang kedua itu adalah people, people disini adalah para nelayan atau masyarakat pesisir atau pun customer, pihak-pihak yang ada disekitar Aruna. Jadi nakama aruna harus

	<p>making impact membawa perubahan yang baik dari segi people. Yang ketiga itu planet. Jadi selain kita concern masalah sosial juga, kita juga concern bahwa aruna ini diranah usahanya itu berkenaan dengan eksploitasi, tapi kita perlu menjaga. Karna yang namanya eksploitasi itu ga sustain atau ga bertahan lama lah ya. jadi kita juga perlu menjaga dan memastikan bahwa dengan adanya Aruna disini ya lingkungan disana, lingkungan dalam artian buminya sendiri, habitatnya ikan, lingkungannya, masyarakatnya, yaitu bertambah baik, bukan malah mengalami degradasi. Nah dari situ sih, dari konsep tadi, saya menyatakan bahwa Aruna adalah salah satu usaha sosial yang ada di Indonesia.</p>
A	Berarti yang tadi 3P itu adalah definisi dari sustainability itu sendiri ya?
I4	<p>Iya betul, karna memang 3P ini tuh ya yang tadi, yang selalu diinfokan terus keanak Nakama. Dan 3P ini sih yang menjadi hal dasar yang memang, mungkin poinnya, jatuhnya masih ke people dan profitnya dulu ya mba. Karna yang planet itu lebih ke skala panjang sebetulnya. Tapi memang yang profit dan people ini yang secara direct harus sustain. Misalnya, kita ada potensi sangat besar, sangat bagus, tapi nnggada people atau peoplenya ga mendukung atau ga tertarik ya ga akan jalan. Tapi kalo ada komunitas nelayan yang bagus nih, pro banget sama aruna, dan dia punya konsep penangkapan ikan yang lain, dan dia bisa menangkap ikan dengan baik, tapi ternyata ngga profitable nih, hanya membakar yang terus, ya gaada untungnya kita usaha disana, ya jadinya komunitas bukan usaha, jadi memang penting sih, lingkaran besarnya itu planetnya tadi, bahwa harus simultan aktivitas untuk menggalang profit, making impact ke peoplenya itu juga gaboleh ngerusak ke planetnya sendiri.</p>
A	<p>Tadi menarik sih mas, berarti untuk aruna sendiri, saya sudah membaca mas sebelumnya, bahwa untuk usaha sosial bisa sustain, perlu untuk bisa balance antara profit dan impact social. Namun juga ada literature lainnya yang mengatakan bahwa keunggulan salah satu faktor di usaha sosial akan secara simultan meningkatkan juga faktor yang lainnya, kalo mas sendiri lebih setuju di statement yang mana?</p>
I4	<p>Kalo saya sih tergantung usahanya, jadi memang gaada yang lebih baiklah, misalnya untuk aruna lebih baik balance aja, tapi tergantung usahanya seperti apa. Tapi untuk Aruna sendiri, karna generatornya kita itu adalah nelayan, jadi kita porsinya tuh 50:50 mba sebetulnya. Jadi kita memilih untuk memilih untuk membalance profit dengan people, tapi planet mungkin akan kalah dengan profit dan people. Karna ibarat yang ngenerate profit ya peoplenya ini, tapi untuk mengaktifkan peoplenya ini harus per profit. Jadi ya itu harus bergerak bareng-bareng sih. makannya di aruna sendiri pun disitu ada, divisi community development sendiri gitu, yang memang dia itu apa ya.. selain focus untuk operasional aruna, juga untuk ngebalance nih, apasih yang bisa, kalo mereka atau para nelayan disini join sama aruna, mereka ada impact tambahan nih, oh ternyata ada insurance, ada keterjaminan hidup. Padahal Aruna kan bukan perusahaan insurance tapi kenapa kok sama aruna bisa ada jaminan hidup ya, sebelumnya dia melaut tanpa ada jaminan, nah disitu sih peran kita. Kita disitu ngebalance juga sih disitu. Oh sebelumnya belum ada pendidikan nih, tapi setelah nelayan gabung dengan aruna, anak-anaknya bisa dapet beasiswa untuk sekolah. Nah disitulah peran kita. Nah itulah yang tadi saya bilang, bahwa KPI social impact itu udah masuk ke strategi kami. Karna memang kita objeknya itu masyarakat ya mba ya. kita nggabisa nih tiba-tiba “kita mau beli ikanmu” itu nggabisa. Karna</p>

	masyarakat rural, dia beda sama masyarakat yang ada dikota. Jadi pendeketannya pun pasti dari sisi sosialnya itu sendiri. Kita masuk ngga bisa. Ya kita balance sih antara profit dan peoplenya itu harus balance.
A	Nah sebelumnya saya sudah lihat video dan artikel berkaitan dengan aruna. Nah saya takjub dengan visi misi dari aruna, dan bagaimana aruna dapat meningkatkan pendapatan nelayan, dan bagaiman aruna bisa mengempower masyarakat-masyarakat pesisir juga. Nah apakah bisa disebutkan kira-kira faktor apa yang krusial sehingga aruna sendiri bisa mencapai kesuksesan yang sangat luar biasa tersebut mas?
I4	Kalo yang sangat krusial sebetulnya masalah, kalo masalah inovasi sih kita juga ngga baru-baru banget. Tapi memang masalah mental ya mba ya. jadi aruna ini tuh punya inovasi, dan dia ini berani untuk terjun langsung ke masyarakat, itu yang sangat membedakan menurut kami, dibandingkan perusahaan perusahaan lain. Perusahaan perikanan itu kan banyak banget ya mba di Indonesia, tapi yang berani mengambil langkah sampai benar-benar turun ke masyarakat ditambahkan teknologi dan informasi itu cuma kami. Foundernya itu bertiga, memang solid dan itu menjadi role model bagi kami begitu, bahwa mba utari, “ wah mas zaka, dan mas farid ini kaya gini banget ya, bener-bener sekelas CEO itu pernah Cuma tidur dimesjid loh, untuk ngobrol-ngobrol sama nelayan” untuk sebagai mental mondel dan panutan bagi para pegawai sih. para-para nakama atau calon nakama yang join itu karna inspirasi dari mereka. Jadi masalah teknis pekerja dan sebagainya itu ngikutin pada akhirnya mba. Tapi dari sisi visinya sendiri sih, dari mental akan punya role model dan itu akan dijadikan visi dan misinya itu. Nah visi inilah yang kebanyakan menginspirasi nelayan juga, nakama-nakama yang baru join juga. Dan itu yang sedang kita jaga terus nih. Agar visi perusahaan ini tuh bisa sejalan terus, visinya kita kan “sea for all” jadi tekad kita tuh laut untuk semua, bahwa laut ini tuh membawa perubahan kehidupan yang lebih baik bagi semua, nah itu tagline yang selalu dibawa ke nakama sendiri sih. begitu sih mba.
A	Berarti yang krusial itu mental dari nakama-nakamanya sendiri ya mas?
I4	Iya betul, dari mental nya itu jadinya mereka bisa menyesuaikan dari kemampuan teknisnya waktu awalnya sebelum join dengan Aruna, mengedepankan pendekatan professional tapi setelah gabung dengan aruna “oh ternyata kaya gini ya” jadi mentalnya ini bisa menyesuaikan dan harus pendekatan secara personal nih, gabisa secara professional. “oh ini bisnis model yang saya ajukan terlalu memaksakan nih, gaakan bisa diterima.” Jadi disitu sih. tapi disisi lain mental ini yang menjaga kita harus berpacu terus karna kan disini kita adanya teknologi, adanya internet begitu kan semakin mempercepat persaingan, mempercepat waktu lah bisa dibilang gitu, jadi kita harus membagi nih, dan untuk bisa membagi itu kita harus punya mental yang bagus dan mental yang kuat juga gitu menghadapi kerasnya dunia industry 4.0, tapi bisa dibilang kita juga menjalani industry 1.0. nelayan kan itu berburu. Industry 1.0 kan berburu, nah disitu kan nelayan. Nah kita ketemu tuh industry 1.0 dan 4.0. nah itu kan berarti kalo ga kuat, misalnya, orang-orang local heroes yang lahir di masing-masing wilayah itu biasanya mentalnya di 1.0 ini, nah disitulah tim HRnya Aruna harus mendidik agar udah bisa ngimbangi temen-temen yang ada di Jakarta, ataupun di pusat-pusat perekonomian itu diarah industry 4.0. tapi teman teman 4.0 juga gaboleh lupa nih, bahwa generasinya kita itu industry 1.0. yang dimana sangat-sangat tradisional, kalo kita tidak menyesuaikan ya bakalan mental. Disitu mba.

A	Tadi mas mention local heroes, itutuh yang anak-anak nelayan gitu bukan sih mas?
I4	Iya itu pemuda-pemuda lokal. Jadi ada anak nelayan juga. Kenapa kita incar pemuda, karna mereka yang, ibaratnya itu idealismenya tuh tinggi tapi masih bisa diubah sehingga kita untuk membekali value-value dari Aruna itu lebih mudahlah. Jadi mereka ini lebih mudah untuk diajak berkembang dibandingkan dengan misalnya yang sudah usia 35 keatas, ya rata-rata kita itu dibawah 30 sih mba. Local heroes local heroes yang ada di lokasi kami itu.
A	Melanjutkan ke pertanyaan selanjutnya, mengenai permasalahan apa yang menghalangi perusahaan tumbuh dan berkembang? Dan bagaimana perusahaan sendiri cara melewatinya?
I4	Ini krusial juga ya mba. Yang membedakan Indonesia dengan negara lain di bidang perikanan. Kita 70% laut. Tapi bisa dikatakan ya porsinya perikanan itu sangat kecil dibandingkan industry lain yang sifatnya budidaya, perkebunan, dan pertanian. Kenapa? Karna Indonesia tuh sangat luas banget mba, dari sabang sampai merauke, nah yang bisa menghubungkan kan logistic atau transportasi ya, nah itu masih terbatas, kita kalah disitu. Industry perikanan yang aruna geluti ini sangat tergantung pada logistic dan transportasi. Karna kita udah gamungkin menangkap ikan di pusat industry atau pusat perekonomian contohnya di jawa, atau perairan perairan di kota besar. Nah perairan perairan di kota besar itu rata rata pelabuhan, yaitu pendaratan ikan aja, bukan sebagai penangkapan ikan, metodenya aruna itu adalah mendatangi lokasi penangkapan ikan. Misalnya ada ikan yang datangny dari papua barat kabupaten raja ampat gitu, ya kita dating kesana. Cuma yang jadi PR itu adalah, gimana caranya mengirim ikan dari raja ampat sampai Jakarta. Ada, mungkin ada tapi gabanyak pilihan dan costnya banyak banget gitu. Kalo misalnya memang disitu logistic itu terjamin itu akan mempermudah, ibaratnya bisa memperlancar usaha kami karna kami sudah memetakan nih potensi-potensi yang ada. Mungkin masalah demand itu tidak masalah bagi kami. Demand perikanan terutama luar negeri itu sudah unlimited sekarang. Itu bisa kalo ada 4000 container dalam satu bulan itu mereka sudah minta. Tapi yang jadi masalah itu adalah, kita sudah punya potensi disatu lokasi nih, tapi yang jadi permasalahan itu bagaimana cara menghubungkannya. Karna aruna itu bukan perusahaan logistic atau transportasi. Kita masih mengandalkan program-program pemerintah, ataupun perusahaan-perusahaan transportasi seperti kargo, kapal dan sebagainya. Apalagi ikan itu perishable produk mba, dia itu harus fast-moving, karna masalah quality dan masalah reject rate itu sangat mempengaruhi. Jadi merembetnya itu kemana-mana. Dari cost itu merember, masalah quality itu merembet. Quality masuknya ke reject rate, reject rate masuknya ke trust konsumen, nah itu menurut saya cukup krusial. Dan memang untuk saat ini ya metodenya aruna ya manually menggandeng assisting perusahaan-perusahaan logistic yang menjadi bagian dari platformnya aruna. Memang kita di Indonesia belum punya platform gitu sih mba, kita mau ngirim barang dari makassar ke Jakarta itu pake apasih, kita kan masih pake produk-produk non-perishable, itu masih banyak lah JNE, J&T, sicepat dll itu sudah banyak lah ya. tapi kalo untuk perishable ini tuh ya menjadi isu utama di perikanan. Jadi kalo misal ada kolaborasi dengan pemerintah pun itu bukan hanya di sector perikanan. Karna nih “yang dari Papua barangnya apa ajasih yang bisa dikirim ke Jakarta, kalo perikanan nih misalnya ga mencukupi nih” karna kan

	kalo satu kapal itu terlalu gede kalo Cuma perikanan saja. Jadi kalo dapet subsidi dari pemerintah harus menggandeng yang lain seperti kelapa, sawit, dan lain-lain. Yaitu harus jadi, menurut saya jadi PR bersama, ngga hanya swasta tapi pemerintah juga. Udah tau negara kepulauan yang segitu besarnya, tetapi tidak di fasilitasi dengan armada transportasi yang mumpuni. Ya ibarat kan kalo di darat terisolir karna ada sungai, maka dibuatlah jembatan agar perekonomiannya lancar. Sama halnya gini, tapi ini bedanya jembatannya harus panjang sekali bahkan tidak bisa dibangun jembatan.
A	Nah untuk aruna sendiri, bagaimana caranya mas untuk mencari tadi, armada-armada untuk Aruna?
I4	Kami sebenarnya secara manual menghubungi untuk armada armada lokal yang ada disana. Tapi yang belum solved itu yang masalah pesawat atau kapal lah. Tapi untuk transportasi darat kami udah solved lah. Karna kita menghimpun perusahaan perusahaan yang ingin investasi bersama. Itu pertama. Kalo yang kedua, kita mengajak biasanya pergudangan itu punya armada armada tapi hanya locallynya aja gitu, mereka tuh gamau kesana karna gatau potensinya apa. Nah kita membuka potensi tersebut agar mereka mau membuka trayek kesana juga. Terus yang ketiga pemetaan logistic juga. Jadi misalnya saat ini pasar yang ada di Jakarta gitu, tapi dengan adanya channel dari Aruna, jadi ada kegiatan nih pasar lewat makassar, otommatis jarak bisa diperpendek nih, dari Papua ke Jakarta, ini cukup Papua ke Makassar, secara cost itu tidak terlalu tinggi juga. Jadi kita sudah ada pemetaan dari potensinya, lokasi lokasi supplynya. Kalo untuk demang dari sega kuantiti tuh ga masalah, tapi tinggal disebar nih, jangan hanya dari Jawa saja. Harus dari Makassar iya, Kalimantan iya, bali iya. Sehingga ya disitu bisa mengcover si daerah-daerah yang memang tidak terjangkau dari transportasi itu sendiri sih gitu.
A	Jadi untuk Aruna sendiri saat ini masih local atau international ya?
I4	Sudah international. Lokal pun ini kita baru mulai tahun lalu. Jadi dari tahun 2016 ke tahun 2020 itu focus kita malah ekspor. Karna kan dari ekspor ini, jadi dari situ nelayan-nelayan itu sudah tertarik lah ya sama kita.
A	Sekarang kita lanjut ke pertanyaan mengenai sustainability ya mas. sebelumnya kan mas sudah mengatakan mengenai 3P juga. Apakah bisa dijabarkan menurut mas sendiri, apa yang dimaksud dengan keberlanjutan atau sustainability menurut Aruna?
I4	Namanya sustainability itu menurut saya lebih focus kearah waktu ya mba, jadi gimana caranya disitu kita ya bisa melangsungkan konsep bisnisnya aruna dalam jangka waktu yang tidak terbatas. Dengan focus untuk menjamit profit itu selalu ada, menjamin adanya impact sosial yang selalu ada, dan juga menjamin kita dari awal kita tidak merusak lingkungan dalam waktu yang lama. Jadi fokusnya kearah waktu, dan disitu sustainability tersebut yang pada akhirnya diturunkan menjadi strategi strategi tadi sih. oke kita bisa nih profit gede banget, tapi hanya bisa bertahan satu tahun saja. Karna setelah itu merusak misalnya, jadi kita pake pukot, kita overachieve misalnya ditahun 2021 target 1 T dengan metode tersebut bisa dapet 5 T misalnya 5 5 kali lipat. Tapi itu tidak berlangsung lama. Jadi strategi kearah sana juga gaboleh. Jadi memang harus menerapkan target itu harus mempertimbangkan faktor faktor sustainability itu tadi sih. dari metode penangkapannya tidak boleh merusak alam. Lalu apakah nelayan ini juga merasa ada manfaatnya juga, jadi juga harus selalu diperhatikan sih mba. Jadi dari saya

	untuk sustainability itu ya lebih ke masalah waktu tadi, seberapa lama kita bisa menjalankan idenya kita, ataupun konsepnya kita ataupun idealismenya kita dalam suatu objek. Nah disitu kita maintain agar itu berlangsung sepanjang waktu, gitu sih mba.
A	Jadi yang utama itu untuk waktu yang panjang ya mas
I4	Iya ga terbatas
A	Tadi mas berkata mengenai profit, impact social, dan juga mengenai lingkungan gt mas. nah apakah hal tersebut pantas dijadikan parameter yang mengukur keberlanjutan mas?
I4	Iya bisa sih mas. karna kalo salah satu aja gaada itu akan goyah sustainabilitynya.
A	Jika menurut GEM mas, enterprise yang memiliki umur lebih dari 3,5 tahun itu akan lebih memiliki tendency untuk lebih sustain kedepannya. Untuk aruna sendiri kan sudah lebih dari 3,5 tahun ya mas. nah kalo menurut mas sendiri, apakah Aruna mengklasifikasikan diri sebagai SEs yang sustain?
I4	Belum sepenuhnya mba, karna kita fokusnya 3P tadi mba. Kalo untuk profit bisa dikatakan cukup bagus lah. Untuk people juga bagus namun belum sesuai target kita mba, misalnya kita ada beberapa lokasi yang memang rada susah pengembangan peoplenya, contohnya Papua. Papua ini, mungkin secara umumnya Indonesia timur papua Maluku itu agak susah sekali mengembangkan peoplenya. Tapi untuk wilayah wilayah lain mungkin itu masih bisa. Nah untuk masalah lingkungan ini sih mba yang agak susah. Kita sangat pengen punya kalender ikan, kalender tangkapan nelayan. Mengatur tangkapan. Nelayan boleh mengeksploitasi di bulan ini untuk komoditas ini, tapi nanti ada masa-masa jeda, masa recovery lah gitu. Ketika masa recovery, terus gimana dong? Nelayan gaboleh nangkap ikan dong? Ya boleh tapi nangkap ikan yang lain. Nah itu masih PR sih. itu sudah diaplikasikan di Australia. Itu bisa dikatakan sebagai role model lah ya mba. Australia itu sudah bisa mengimplementasikan hal tersebut. Bahwa oke nelayan itu Cuma bisa nangkap ikan bulan Januari sampai bulan oktober aja gitu. Tapi nanti dibulan November dan desember itu bulan recovery gitu. Nah itu PR Aruna. Untuk bisa bener bener menjadi perusahaan yang sustain lah gitu. Tapi kalo untuk profit sudah cukup sustain lah ya.
A	Oke mas. menurut pengalaman mas sendiri, kira kira aspek apa yang paling penting untuk mendukung sustainability aruna?
I4	Sebetulnya kan sustain itu sangat luas lah gitu. Itu sangat berkaitan satu sama lain. Nah aruna itu gabisa menyelesaikan sendiri gitu mba. Jadi memang yang paling penting itu masalah kolaborasi. Gimana caranya ya.. dari segala permasalahan tadi itu bisa ketemu solusinya. Nah peran Aruna disinituh untuk membuka “ini loh permasalahannya” bahwa nelayan butuh modal untuk melaut untuk bisa selalu mendapatkan penghasilan, nelayan ini bisa mendapatkan pengetahuan caranya menangkap ikan yang baik, nelayan ini butuh sesuatu untuk bisa mengolah ikannya sesuai dengan permintaannya aruna, jadi disitu kita membuka masalah tersebut dan dari situ kita harapannya itu, dengan adanya kolaborasi itu ada pihak pihak yang focus disana, karna kan focus aruna di market ya mba, tapi pada akhirnya di platform gitu. Lewat adanya market ini kita buka nih masalah masalah ini seperti apa. Nah dengan adanya kolaborasi itu bisa kearah sustainabilitynya itu lebih terjaga. Ibaratnya itu semakin menjamin. Menjamin pasar, menjamin pasar untuk profit, menjamin nelayan sejahtera, menjamin si planetnya itu ngga rusak. Kalo aruna sendiri ya mungkin agak ngos

	ngosan juga gitu. Ya jadi kita lebih mantep lagi, lebih bisa gerak cepat ya itu kolaborasi sih, poin pentingnya. Begitu sih
A	Jadi kita sudah melihat video video aruna. Aruna sendiri berkolaborasi dengan banyak pihak ya mas, seperti nelayan, local heroes, pemerintah, Alibaba, dan juga NGO. Nah apakah ada pihak pihak lain yang berkolaborasi dengan Aruna? Dan apakah bisa sekalian disebutkan contoh, kira kira kolaborasi apa yang dijalin oleh aruna dan stakeholder eksternal tersebut.
I4	Jadi memang kita bagi 3 atau 4 ya, kayanya 4 deh. Yaitu masalah terkait dengan bisnis. Dia itu ya private sector yang bisa bergerak langsung mendukung kita secara direct. Contohnya itu masalah logistic. Perusahaan perusahaan logistic, pasar pasarnya tadi. Terus ada platform yang sifatnya pemerintah gitu. Jadi memang kita aruna ini kolaborasi dengan, utamanya itu adalah dinas perikanan, atau pemerintah kabupaten setempat, itu juga kita kolaborasi dengan harapan kita mendapatkan dukungan bahwa apabila ada program-program yang memang setuju dan selaras itu bisa diimplementasikan. Kita suka minta mereka untuk mengendorse kelompok nelayannya kita, endorse masyarakat pesisir untuk diutamakan misalnya untuk mendapatkan program dari pemerintah pusat atau pemerintah daerah setempat, kita begitu perannya. Dengan harapan ya tadi, semakin banyak manfaar bagi nelayannya tadi. Toh kita sudah memetakan nih, ibarat kalo pemerintah misalnya ketika membuat sebuah program itu harus ada analisisnya dulu, harus nyari masalah terlebih dahulu, tapi disini ada Aruna, disitu kita bisa kolaborasi bahwa “ini loh pa, masalahnya udah ada, saya rasa programnya bapa ini tepat sesaran nih kalo misalnya diimplementasi didaerah ini.” terus focus kita untuk privat sector ada yang sifatnya itu sebagai supporting system, jadi memang ga direct ke industry kita, tapi direct ke bisnis kita. Contohnya perbankan atau masalah permodalan. Ini memang idealnya, Aruna harus memodalkan nelayan nih untuk melaut. Tapi ga selalu bisa gitu, karna peran aruna bukan hanya memodali nelayan itu sendiri, makannya kita ngajak nih stakeholder siapa nih, perbankan, atau fintech, peer to peer lending, untuk bisa masuk ke permodalan nelayan, Aruna yang membuka potensi tersebut dengan cara memberi informasi kepada calon pemberi modal bahwa nelayan jika diberikan loan atau pinjaman akan punya kapasitas untuk pengembalian. Nah disitu sih kita yang kolaborasi juga dari sisi finansial juga. Untuk selanjutnya kita juga kolaborasi dengan beberapa local community atau NGO NGO local dalam rangka support si pendidikannya misalnya, ataupun edukasi setiap harinya. Jadi kita gabisa nih single fighter, local heroes untuk menyelesaikan permasalahan sendiri. Jadi local heroes itu diwajibkan untuk bisa berkolaborasi dengan komunitas komunitas lokal seperti karang taruna dan lain lain untuk bisa bergerak bersama sama untuk mengembangkan masyarakat pesisir. Karna local heroes itu ibaratnya bukan hanya menyelesaikan pekerjaan teknis saja, tapi dia sebagai leader dari wilayah itu sendiri. Silahkan kalo ada permasalahan ya diajukan, permasalahannya apa, misalnya nelayan ini ngga melaut gara-gara uangnya dipake dengan pendidikan nih. Karna anak-anak nelayan itu jauh sekali sekolahnya, nah itu harus segera di sorting nih, kalo aruna yang ngesort itu salah sasaran, karna kita perusahaan, bukan pemerintah, bukan NGO bukan yang lain. Makannya kita ngajak nih kolaborasi dengan lokal komunitas, lokal NGO, atau karang taruna untuk bisa join bergerak bareng barenglah disitu. Dan juga ada klub nelayan itu sendiri. Jadi memang awalnya kita sifatnya personal, tapi akhirnya kita akan

	<p>bentuk koperasi. Jadi nantinya nelayan nelayan disana pun punya lembaga secara formal atau secara legal. Karna kalo di Jawa itu sudah hal yang common bahwa kelompok nelayan itu arahnya itu ke koperasi. Tapi kalo lokasi lokasi yang sangat jauh dari Jawa itu biasanya masih belum. Nah kita mengajak kerjasama dengan Aruna itu bukan hanya relasi aja gitu, tapi bisa hal-hal yang lain gitu. Disitu sih mba. Itu tadi berarti private sector tapi yang langsung direct ke Aruna, terus yang kedua itu adalah pemerintah, yang ketiga adalah partner bisnis yang supporting (perbankan), yang keempat itu adalah local komunitas, yang kelima itu nelayan itu sendiri, yang keenam itu sebetulnya adalah researcher. Jadi kita juga pengen nih ada, kan local heroes ini selalu mengungkapkan masalah ya, ngga semua partner yang kita punya itu bisa menyelesaikan masalah itu sendiri begitu. Makannya kita dengan harapan kerjasama dengan beberapa badan penelitian, mungkin kita banyak incubator incubator ide dan inovasi, intinya kita udah tau masalah nih, nah silahkan nih digodok atau dicari inovasi atau teknologi apa sih yang bisa menyelesaikan itu. Nah itu harapan kami bisa kearah sana sih mba. Tapi ini masih in concept ya, kita masih belum ada partner yang bisa menyelesaikan itu. Jadi tadi ada enam partner ya.</p>
A	<p>Kalo melihat kan stakeholdernya banyak sekali ya mas. nah pasti dalam mencari stakeholder tersebut waktunya panjang sekali ya mas. kira-kira untuk aruna sendiri bagaimana proses memilih dan mengidentifikasi stakeholder?</p>
I4	<p>Yang paling penting itu masalah visi ya mba. Karna kita harus sevisi dulu nih. Kalo misal ga sevisi itu akan lama sekali gitu. Jadi kita harus mencari partner yang memang sevisi. Sebelum dapet yang sevisi itu kita mengandalkan relationship dari masing-masing nakama itu sendiri. Kita sangat terbuka nih bahwa partner-partner ga hanya muncul dari para manajemen atau para leader di aruna tapi para nakama itu diharapkan untuk bisa mengajukan “oh ini aku ada kenalan, oh ini ada partner yang bisa lokal komunitas, oh ini ada pemerintah nih” jadi kita memfilter dari nakama sendiri sih mba. Terus habis itu kita cari yang sevisi, karna dengan yang sevisi itu jadi 2 kali lebih cepet lah untuk bisa kolaborasi dan bisa berpartner dengan para mitra tersebut, gitu sih mba. Setelah sevisi itu lebih tek token biasa sih itu biasanya lebih cepet. Untuk ngomongin existing project misalnya, atau existing bisnis, atau ngomongin yang memang belum ada itu pun kita rencanakan juga bersama-sama, itu lebih cepet. Jadi poin pentingnya itu ya itu kita nyari yang sevisi. Kadang ada partner partner yang secara kapasitas itu udah bagus dan tepat banget gitu, bahwa misalnya ada perusahaan kapal yang dia itu support banget sama aruna. Cuma setelah secara personal ataupun lebih ke manajemennya, atau leader leader dari perusahaan sana itu ternyata ga sevisi. Kalo dari kami itu lebih ke Tarik mundur sih mba. Atau mencari pihak-pihak yang bisa dikatakan sevisi sama kita. Misalkan dari divisi financenya nih ga support, yaudah kita cari tim bisnisnya, tim operasionalnya, atau tim business developmentnya yang biasanya lebih open minded nih. Jadi kalo misal belum sevisi harus dibuat jadi sevisi dulu. Kita tidak bisa memaksakan bahwa ada perusahaan ataupun partner yang ga sevisi. Entah nyari langsung sevisi atau belum ketemu yang sevisi tapi harus dibuat sevisi dengan kita. Kalo udah sevisi itu lebih enak kedepannya.</p>
A	<p>Jadi langkah awal aruna itu menjelaskan terlebih dahulu visi aruna seperti apa?</p>

I4	Iya betul, seperti visi untuk pengembangannya. Ibarat bukan kerjasama putus lah, ibarat Cuma project ini doing. Kita memang jangka panjang.
A	Nah dari proses kolaborasi tersebut, apakah aruna pernah mengalami suatu permasalahan? Jika iya bagaimana perusahaan sendiri dan pihak eksternal tersebut bersama sama menyelesaikna permasalahan tersebut.
I4	Ya namanya berpartner itu berarti ada dua kepala gitu, pasti ada perbedaan. Gabisa dihindari sih. walaupun udah sevisi pun pasti ada perbedaan pendapat. Misal timelinenya gabisa nih, nah kalo untuk yang memecahkan masalahnya ya sebetulnya lebih ke koordinasi sih, ya memang komunikasi dan koordinasi tuh harus intensive sih dan sebetulnya untuk masalah sekarang, kaya per 2020 kita sering komunikasi nya ga langsung ya. jujur itu dulu sedikit menghambat, kalo sekarang mungkin sudah biasa. Tapi poin utamanya itu kalo menyelesaikan masalah ya komunikasi gitu. Sejago apapun orang, kalo dia Cuma sendiri, bisa jadi menyelesaikannya ya versi dia sendiri bukan versi partnernya itu sendiri. Jadi memang poin pentingnya itu disitu. Yang jadi hambatan terkadang, misalnya closingnya sama bapak ini, tapi pada akhirnya beda orang, biasanya pemerintahan tuh yang kaya gitu. Biasanya dari atas sampe level 3 itu okey semua, tapi pas level eksekusi itu amburadul. Disitu sih yang jadi PR utamanya. Oh jadi pihak disana visi disana tuh ga diturunkan nih sampe level teknis. Kalo dari perusahaan kami sih misal yang memutuskan itu sekelas CEO tapi yang mengeksekusi level staff itu sama saja karna kami selalu menjaga visi tersebut. Yang saya beberapa kali temui, terutama pemerintahan, mereka ga seperti itu sih. karna pemerintahan kan lebih ke pelayanan public ya gitu, jadi ada pihak pihak yang memang di eksekutor, di level staff urusannya sangat banyak dan berulang ulang terus, nah itu udah mulai pudar nih di visi utamanya. Ini yang saya temui seperti itu, ini udah okey nih di echelon 1 echelon 2 dan echelon 3, ternyata di echelon 4, karna pas eksekusi kan otomatis gamungkin di echelon 3, tapi echelon 4 atau staffnya. Ya itu entah timelinenya ngaret kah, ataupun misalnya responnya lama, atau mungkin ga responsive lah, gitu sih. jadi malah terkadang kaya ngga in frame sama kita, nah itu juga sering terjadi sih. tapi memang kaya tadi, kalo untuk yang private sector itu saya rasa ga gitu. Itu mungkin masalah visinya tadi. Menyamakan visinya dulu baru bisa jalan. Tapi kalo udah satu visi biasanya ada di level direktur sampai level bawah itu ya oke oke aja sihh.
A	Kalo dari kolabosi dengan pemerintah itu, pemerintah semacam memberikan dana atau seperti apa ya mas bentuk kolaborasinya?
I4	Macem-macem sih mba. Jadi ada yang sifatnya fasilitator, jadi mereka mempertemukan stakeholder. Jadi mereka ngga modal, jadi mereka modalnya informasi sih. biasanya sebagai fasilitator, sebagai agregator antara solusi dan permasalahan. Ada juga yang pada akhirnya disitu ada project yang berjalan, misalnya “yuk kita garap wilayah garapan saya yuk” biasanya dari pemerintah kabupaten sini gitu, dia, yuk aruna join yuk disini, nanti aku danai loh, aruna butuh apa aja sih untuk menjalankan kegiatan disini, butuh survey? Butuh kapal? Atau apa. Ada tadi yang saya bilang tadi, aruna mengendorse kelompok nelayannya, sehingga program existing si pemerintah itu bisa dimanfaatkan oleh kelompok nelayan sendiri. Padahal sebelumnya itu dialihkan di lokasi lain gitu. Jadi memang sifatnya itu di non material sih misalnya capacity building, literasi keuangan, mereka pun sempat ada disitu. Tapi memang yang paling sering ya masalah fasilitator untuk mempertemukan dengan stakeholder stakeholder terkait

	gitu. Karna kan namanya pelayanan public, banyak networknya. Jadi pemerintah dengan mudahnya mempertemukan aruna dengan pihak lain. Itu sih mba.
A	Apakah perusahaan biasanya melibatkan konsumen atau stakeholder lain dalam pembuatan keputusan atau strategi bisnis mas?
I4	Oh jelas. Jadi memang harus menyesuaikan istilahnya kemauan dari konsumen gitu, mungkin secara pihak kita ada “oh pihak ini pengennya seperti apa siih, seberapa cepat sih” jadi memang benar benar harus disesuaikan. Dan itu kemauan ke customer itu menjadi salah satu valuenya kita. Valuenya kita kan ada 7, nah salah satunya itu focus ke customer. jadi segala strateginya aruna, itu muaranya harus di customer sih. kita pun ada tim, salah satu sub divisi, yaitu ada riset konsumen. Dan itu akan diturunkan menjadi suatu strategi atau inisiasi dari divisi terkait. Contohnya waktu covid kemarin mba. Covid kemarin itu kan berarti untuk customernya domestic kan meningkat. Karna apa? Mereka ini cenderung untuk menyimpan makanan lebih lama di rumahnya sendiri, lebih suka belanja online, kalo dulu itu belanja online harus via platform tapi sekarang itu lewat IG atau WA itu udah mulai terpercaya. Jadi memang kita mengubah strategi gitu. Oke kita percepat nih masuk ke ranahnya domestic. Jadi pada tahun 2020 tuh pada akhirnya kita mengambil momentum tersebut. Consumer behavior saat covid, kita anggap sebagai peluang. Dari situ kita turunkan menjadi suatu strategi yang pada akhirnya muncul brand lokal yang tadinya belum ada.
A	Jadi secara keseluruhan mas, aruna itu pernah ya mengganti model bisnis berdasarkan masukan dari konsumen?
I4	Ya pernah. Dan akan sampai kapanpun seperti itu sih mba.
A	Jadi kalo konsumen aruna itu ada konsumen selain konsumen individu, mungkin dari restoran atau perusahaan perusahaan lain juga ya mas?
I4	Iya, kita bahkan 80% itu B2B mba. Perusahaan pengalangan ataupun perusahaan pengolahan ikan yang dia bikin baso sosis atau makanan kaleng. Keduanya itu pedagang pedagang pasar yang ada di, biasanya kan kalo di suatu kabupaten ada pasar induk ya, pasar basah lah, pasar tradisional yang disitu tempat belanjanya ibu ibu rumah tangga ataupun pedagang keliling. Itupun menjadi targetnya aruna. Selain juga ada yang langsung ke end customer, langsung ke ibu ibu rumah tangga atau anak kost. Tapi balik lagi, isunya tuh sama. Logistic dan transportasi. Karna ini tuh perishable, harus cepet tapi ibaratnya kalo cepet pun mahal kaya misalnya ada gojek atau grab sama yang biasa dan same day kan lebih mahal yang same day kan. Nah itu salah satu pengaruh juga kenapa customer yang langsung itu masih kecil lah kontribusinya. Tapi yang besar sih perusahaan yang B2B sih. kenapa kita masuk ke B2B untuk menjamin permintaan itu sendiri. Karna B2B itu permintaannya ga terbatas sih mba. Tadi saya bilang sampai 4000 kontainer satu bulan, kita aja baru Menuhin 10 doang. Itu kan gap marketnya masih besar sendiri.
A	Sejauh ini apakah ada regulasi regulasi yang perlu dipatuhi atau diikuti oleh perusahaan. Sebelumnya saya sudah mewawancarai pihak infishta kan ya mas, meskipun model bisnisnya mungkin berbeda. Namun mereka mengatakan bahwa mereka perlu mengikuti peraturan pemerintah yang banyak sekali yang tumpang tindih, jadi mereka merasakan kompleksitas dari peraturan tersebut. Nah bagaimana dengan pihak Infishta?
I4	Iya, karna ya tadi. Biasanya awalnya sertifikasi. Pas izin juga sangat struggle ya, tumpang tindihnya tuh bener. Karna ibaratnya tuh pemeritah pusat dan daerah tuh

	<p>ga sinkron. Ketika di pemerintah daerah seperti ini, tapi pemerintah pusat itu ada lagi. Padahal di pemerintah daerah kami sudah sukses, namun di pemerrintah pusat itu masih ada. Memang adanya sertifikat sertifikat yang dibutuhkan. Tapi ini bukan menjadi masalah ya, hanya challenge aja. Produk perikanan itu untuk bisa masuk pasar ekspor itu selayaknya produk yang lain itu akan sangat sekali sertifikasi halal, HACCP, untuk keamanan ekspornya, itu juga penting mba. Nah yang menjadi kendala itu pintunya itu banyak sekali gitu. Ibarat kalo misalnya ngurusin ini, harus bisa ini dulu, setelah itu pihak ini dulu. Oh ternyata ngurus ini tuh harus ngurus dulu di pihak ketiga. Jadi ya itu muter muter disitu aja sih mba. Alangkah baiknya kalo memang satu pintu gitu. Ya yang namanya pemerintah kan, saya taunya Cuma satu ya, yaitu pemerintah republic Indonesia. Ya harapannya disitu Cuma satu pintu. Jadi otomatis terintegrasi secara langsung lah. Ibarat kalo misalnya kita, perikanan ya tadi kita relatnya perikanan, tapi kalo relatnya ke transportasi ya otomatis lah. Itu keluhan yang common sih menurut saya. Ga Cuma Aruna aja. Kita terjebak di metoda atau system birokrasi itu sendiri.</p>
A	Itu bukan aruna saja ya mas k kayanya, bisnis tradisional juga.
I4	Iya sih itu common.
A	Kalo untuk aruna sendiri regulasi yang perlu diikuti apa ya?
I4	<p>Perikanan, yang kedua perdagangan karna kita kan jual beli ya, yang ketiga kalo impor ekspor ya mungkin itu berkaitan dengan perdagangan juga sih. sama bea cukai. Itu sih mba yang sering berhubungan secara langsung, kalo regulasi secara umum kan banyak. Ya namanya perusahaan ada yang namanya ketenagakerjaan, ada pajak, ya itu kan sewajarnya perusahaan ya. tapi karna kita perikanan, itu yang paling relate ya perikanan sendiri. Kalo pemerintah pusatnya itu ya perikanan kalo daerahnya dinas perikanan dan kelautan. Tapi nanti akan dilihat juga ke masalah, yang tadi saya bilang kita akan membuat koperasi. Berarti nanti kita akan melihat juga ke dinas koperasi.</p>
A	<p>Nah melihat sifat unik usaha sosial harus membalance antara impact dan profit. Nah kalo mmenurut mas apakah penting bagi pemerintah kalo misalnya membuat peraturan yang khusus untuk usaha sosial saja? Kalo aruna sendiri secara legal terdaftar di PT kan ya mas, mungkin perlu untuk membayar pajak dll. Nah apakah perlu untuk usaha sosial punya legalnya sendiri?</p>
I4	<p>Oh menurut saya sih penting itu mba. Karna kalo ga diatur menurut saya juga malah bahaya. Contohnya masalah eksploitasi masalah ketenagakerjaan ataupun masalah lingkungan juga. Nah itu kan kalo ga diatur akan berantakan lah di sisi masyarakat pesisirnya itu sendiri. Jadi memang harus ada yang mengatur menurut saya. Cuma pihak yang mengaturnya ini siapa? Ya itu masih tumpang tindih. Ibarat kalo nelayan kan ranahnya dinas perikanan, lokasinya itu di pesisir, berarti itu rahanya pemda setempat, tapi disitu tuh ada koperasi, berarti itu dinasnya koperasi. Nah itu kan tumpang tindih sekali. Nah perlu menurut saya itu dijadikan suatu formula gimana caranya tadi, harus sinkron lah ibaratnya gitu. Jadi ya gaperlu tumpang tindih sih, yang mengelola peraturan ini siapa. Yang lebih lucunya lagi ada aturan yang ngeluarin dinas perikanan, ada aturan yang ngeluarin pemda, atau koperasi. Tapi ternyata disitu bertolak belakang. Nah itukan lucu juga. Dan itu berulang kali terjadi juga. Misalnya bahwa nelayan gaboleh nangkap ikan tapi ada pemerintah daerah nelayan ini gaada larangan nangkap ikan itu. Itu sampai ada kaya gitu. Jadi karna ada anggapan “oh ini</p>

	potensi kok, ini juga akan meningkatkan pendapatannya daerah tersebut kok” tapi dari dinas perikanan “oh ini gaboleh karna ini endemic daerah ini aja, kalo diperdagangkan akan malah menjadi merusak lingkungan dan sebagainya” itukan hal hal yang simple malah bertolak belakang. Nah disitu sih peran regulasi dan regulasinya ini harus jelas juga sih mba.
A	Jadi komunikasi antara internal pemerintah juga harus diperbaiki sehingga tidak memberatkan aruna sendiri.
I4	Sekarang ke institusi informal. Apakah istilah usaha sosial sendiri bisa menjadi kekuatan bagi perusahaan? Misalnya konsumen akan lebih tertarik membeli karna perusahaan peduli dengan isu sosial dan lain lain
A	Oh itu penting sih mba, itu memang value yang sangat mmenurut saya ya. malah ada aturan yang memang, bukan aturan ya, ketertarikan konsumen kearah sosial ini dijadikan suatu aturan, itu ada juga. Contohnya ada ikan-ikan yang diekspor itu wajib menyertakan, penangkapnya itu siapa saja, kondisinya seperti apa. Jadi ada storynya lah. Itu sampe ada konsumen yang seperti itu. Dan disitu harganya naik beberapa kali lipat dibandingkan harga biasa. Misal dibandingkan kita hanya menjual ikan biasa yang tidak ada storynya gitu. Jadi sosial itu memang menarik untuk diarahkan menjadi story bagi konsumen gitu. Tapi disisi lain pun itu menjadi nilai jual perusahaan untuk partnership juga. Ya tadi masalah visi, berarti ini menjawab visinya aruna. Ini akan memperkuat visinya aruna juga. Bahwa aruna ini usaha sosial loh, itu akan menjawab, sosialnya dimana? Kita menggerakkan masyarakat nelayan nih, kerjasama dengan masyarakat pesisir, bekerjasama dengan istri nelayan. Itu menjadi value lebih ke perusahaan perusahaan atau partner lain yang berkolaborasi dengan aruna. Terutama biasanya yang NGO NGO atau misalnya foundation yang focus ke women empowerment, focus ke sustainability fisheries. Itu akan sangat menjual kearah sana juga. Kita menjual hal tersebut ke mereka, mereka akan tertarik join dikita. Nah kalo mereka join di kita otomatis semakin banyak kolaborasi untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi aruna di setiap lokasi sih mba.
I4	Kalo dari segi menarik investor ya mas, karna aruna sendiri punya 2 purpose kan ya mas, nah apakah hal ini pernah jadi challenge untuk bisa menarik minat investor ini?
A	Itu yang tadi saya bilang juga, itu yang kita jual juga. Seberapa besar sih pengaruh aruna di masyarakat pesisir? Itu kita ukur juga, seberapa besar sih masyarakat yang terlibat, seberapa besar peningkatannya nelayan, itu, terus ada juga investor yang focus arahnya ke sustainability fisheriesnya. Sebetulnya tergantung para investornya sih, di bidang investornya itu seperti apa. Jadi memang ya harus menyesuaikan juga sebetulnya. Kalo kita ngomongin masalah sustainability fisheries, kalo investor yang ga focus disitu sih ya percuma. Jadi memang harus tepat sasaran juga sih gitu.
I4	Baik sepertinya sudah sih mas, terimakasih banyak.

Peace Generation

Monday, 2 February 2021

Duration: 52 Minutes

A	Sebelumnya apakah benar peace generation didirikan pada tahun 2007?
I5	Betul, tahun 2007
A	Sebelumnya saya hanya ingin memastikan kembali apakah mas menganggap peace generation ini sebagai usaha sosial?
I5	Iya betul, atau goods social enterprise
A	Bisa tolong diceritakan lebih lanjut mas mengenai mengapa mas mengatakan peace generation ini sebagai usaha sosial
I5	Karna peace gen ini ketika dia beraktifitas dan mengeluarkan karya dan produk, yang diharapkan itu tidak hanya sekedar revenue. Tapi juga kita mengharapkan adanya impact, ada manfaat yang diberikan. Kita ingin menyelesaikan problem yang ada di masyarakat begitu. Karena peacegen ini kita main di isu soal perdamaian, jadi kita pengen membangun semacam pengaruh positif lah dari kegiatan dan aktivitas kita tuh untuk bisa menuju ke masyarakat yang baik gitu, karna kita percaya nih kalo peace gen itu percaya bahwa ketika kita bisa mengajarkan nilai perdamaian kepada anak-anak atau kepada anak muda gitu, kita bisa mendapatkan semacam kaya modal sosial gitu karna percaya bahwa negara-negara maju gitu ya, atau masyarakat yang advance secara peradabannya itu mereka baik dan kondusif juga secara sosialnya. Jadi banyak mimpi mimpi kita yang bisa tercapai kalo misalkan kita bisa membangun perdamaian, baik itu dari diri sendiri, keluarga, masyarakat. Seperti itu sih. dan peace gen tujuannya untuk bisa mencapai itu.
A	Untuk peace gen sendiri konsumen utamanya itu anak-anak muda gitu ya mas?
I5	Untuk saat ini kita menjalankan program program yang didanai oleh donor. Jadi salah satu, semacam klien kita adalah donor. Donor biasanya memberikan misi-misi atau ada kaya requirement gitu apa yang ingin dilakukan dan mesti dilakukan. Nah kita menawarkan program yang bisa sesuai dengan misinya donor, jadi kita menseve donor gitu. Terus yang kedua kita juga mostly karena kita pengen mengajarkan perdamaian gitu, konten paling inti kita adalah 12 nilai dasar perdamaian, nah karna kita pengen menyebarkan ini seluas-luasnya maka kita bekeerja sama dengan para educator. Pendidiknya ini kan ada yang formal dan informal gitu ya. kalo formal kita bekerja sama dengan guru-guru. Jadi mostly kita membantu guru-guru untuk bisa mengajarkan perdamaian tapi dengan cara yang kreatif, dengan media yang maju dan kekinian gitu. Jadi kita banyak kerjasa dengan para pendidik gitu. Terus kita pendidik juga ada yang non formal gitu kan ya seperti ustadz, kaya orangtua, parenting. Itu juga salah satu pendidikan yang non-formal. Kita juga membuat konten-konten untuk mereka. Terus anak muda. Nah anak muda ini kita percaya bahwa kalo misalkan kita mau gerak

	luas dan selalu punya ide-ide yang inovatif kita mesti mengajak anak muda. Makannya kita membangun tribe, tribenya itu namanya agent of peace. Nah agent of peace ini sudah tersebar di seluruh Indonesia, sudah 14 chapter, sama 3 afiliasi jadi totalnya 17, itu di berbagai daerah udah ada itu. Dan mereka nyebarin perdamaian lewat produk yang kita develop gitu. Kita udah punya boardgame jadi mengajarkan perdamaian lewat boardgame, music, video-video yang eksplanatif, segmen audiens yang kita sasar gitu. Untuk donor dan lembaga terkait, lembaga yang bareng bareng gerak di issue perdamaian, terus juga para pendidik guru dan orangtua, terus yang terakhir itu anak muda agent of peace
A	Jadi dari sisi komersialnya tuh, itu dari kelas online yang ditawarkan oleh peace generation ya? dan juga buku buku atau merchandise yang ditawarkan?
I5	Ya betul kami menjual merchandise untuk agent of peace, terus kita juga percaya banget bahwa yang namanya perdamaian itu adalah kebutuhan yang bener-bener dasar bagi orang orang gitu ya. kalo refer ke kaya segitiga kebutuhannya Maslow kan perdamaian itu salah satu hal yang paling penting dimiliki. Baik itu perdamaian yang sifatnya fisik dan psikis. Nah makannya kita membangun juga produk produk yang bentuknya edukatif atau self development yang dapat membantu orang orang merasakan perdamaian lebih dekat. Kita juga main di issue mental health, kita juga sosmednya banyak mengangkat issue issue soal mental health. Terus kita juga menjual buku buku dan training. Jadi training kita mentraining guru guru pendidik, terus juga karyawan. Pokoknya orang orang yang ngerasa bahwa nilai perdamaian itu penting bagi lingkungannya. Terus kita juga bikin produk anak. Kita juga lagi ngembangin... kita percaya bahwa masa depan peace gen itu menjadi intelektual property factory, jadi kita bikin original character. Contohnya kaya nussa dan rara, atau upin ipin, nah kita bikin juga namanya keluarga salam. Keluarga salam ini produk untuk anak kita bikin hewan hewan unik Indonesia gitu ya, dan kita mengajarkan perdamaian kepada anak-anak dengan cara permainan, cerita, dan itu baru develop setahun terakhir aja begitu.
A	Untuk pertanyaan selanjutnya mas,kira-kira apa faktor kesuksesan yang utama atau krusial?
I5	Faktor kesuksesan itu tadi benar mba, itu tadi value kolaborasi itu sangat penting. Karna banyak nih NGO NGO yang mereka itu hanya tuh hanya menshare apa yang dibutuhkan oleh donor. Karna kan banyak apa yang dilakukan NGO itu adalah sesuatu yang dibutuhkan oleh orang tapi bukan sesuatu yang diinginkan. Jadi ada perbedaan antara wants dan need. Karna sebenarnya kaya isu isu anti radikalisme. Kalo misalkan kita posting aja ya di sosial media, itu engagementnya rendah. Mereka kurang meminati konten yang seperti itu. Jadi kita itu banyak menyuarakan isu isu yang penting tapi tidak diperhatikan oleh audiens tidak diperhatikan oleh market. makannya penting kita juga untuk mendengar dan market research. Jadi ketika kita memmbuat produk tuh produknya itu penting dan juga diminati oleh audiens. Karna banyak banget NGO atau konten konten yang punya visi sosial itu karna mungkin ngga memikirkan market kaya kalo misalkan membawa isu,

	isunya yang segmented gitu ngga di mengerti oleh orang umum gitu, terus pake kata kata teknis yang ngga semua orang mengerti.
A	Jadi selain memikirkan tujuan dari donor atau investor tapi peace generation juga memikirkan pandangan dari market juga gt ya mas.
I5	Iya betul, perlu memikirkan audiens juga. Sebenarnya bukan hanya usaha sosial. Karna usaha pada umumnya pasti harus bikin yang namanya produk market fit, produk yang fit dengan pasar. jadi kegagalan banyak perusahaan itu adalah membuat produk yang tidak dibutuhkan atau tidak diminati oleh orang orang, makannya tadi kita perlu banyak turun dan dengar apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pasar. jadi kita ngga hanya bikin apa yang menurut kita keren, apa yang menurut kita bagus. Tapi kita juga harus mendengarkan apa yang mereka pengen. Nah ini juga kita sudah menerapkan ini kebetulan, 6 bulan terakhir. Contohnya akun peacegen, dulu kita selalu cerita tentang hal-hal yang segmented gitu, isu isu tentang perdamaian, kaya anti radicalism, violence, dengan keyword-keyword yang terminology yang memang sebenarnya perdamaian banget tapi sebenarnya orang ga relate. Nah jadi kita ubah gaya komunikasinya, kita mulai mengemas konten konten kita tuh dengan seperti kaya human interest, hal hal yang dekat dengan keseharian, dan itu terbukti gitu secara engagement naik pesat. Peace gen itu dulu followersnya ketika januari 2020 itu hanya 11,000 sekarang ketika kontennya kita ubah dan lebih mendengar apa yang disukai oleh umum begitu ya dan market pada umumnya, kita bisa growth 5 kali lipat, sekarang 50,100. Jadi ketika kita mulai membuka diri kita membuat konten konten yang tidak segmented tapi masih in line dengan visinya peace gen itu bisa berhasil.
A	Meski approachnya berbeda tapi valuenya tetap sama ya mas
I5	Betu lebih nge pop lah
A	Kira kira permasalahan apa saja yang sering terjadi dan menghambat proses perusahaan untuk tumbuh berkembang? Dan bagaiman cara perusahaan mengatasi masalah tersebut.
I5	Banyak sih sebenarnya, ga hanya usaha sosial saja. Pertama, gini, NGO atau semacam movement sosial itu biasanya mengandalkan human resource dari volunteer. Nah volunteer ini kan dia bekerja tanpa dibayar dan bukan professional, terus ya itu kaya berbeda gitu yah kalo misalkan di bisnis kalo di bisnis kan professional, ada KPInya, terus kita bisa nge push orang tsb untuk melakukan something, terus ada bonus, tapi itu tidak bisa dilakukan gitu untuk volunteer. Nah banyaknya NGO NGO itu tuh berarti masalah di human resource managementnya yang kurang baik. Makannya ketika kita mau hijrah NGO ke usaha sosial itu sangat penting kita investasi ke human resource. Jadi kita hire orang orang yang bener bener ahli dan expert di bidangnya. Terus harapannya orang orang yang expert itu membantu dan menularkan etik atau etos kerja gitu akhirnya bisa merubah value dan karakter kerjanya yang tadinya NGO jadi ke bisnis gitu sih. jadi human resource management, nge hire orang orang yang baik gitu, atau bisa mendevelop orang orang yang ada. Itu penting juga sih untuk bisa sukses. Terus yang kedua, penting juga punya kalo dari buku good to great, perusahaannya itu yang bisa dari bagus jadi bagus banget, itu mereka punya hedgehog concept, hedgehog concept itu sederhana tapi sangat dibutuhkan

	oleh market. ya analoginya kaya ini lah, hewan yang paling ga ribet mempertahankan dirinya kan landak gitu, landak tuh Cuma tinggal membungkus dirinya, udah ada duri durinya dan mangsa ga jadi memangsa si landak itu, jadi simple. Nah kita tuh perlu, sebuah NGO atau bisnis, perlu punya produk yang bener bener simple secara konsep, mudah dimengerti oleh pasar, atau bisa jadi, apa namanya, problem solver buat masalah, jadi banyak banget produk produk secara konsep aja udah rumit. Kaya gojek lah, gojek kan simple, kita butuh..
A	By the way kamu di negara mana sekarang?
I5	Di Taiwan nggaada gojek ya hahah
A	Ada uber sih mas
I5	Kan gojek itu simple, kita bisa pesen di apps, dan kita bisa langsung nyamperin. Dan cara pesennya juga gampang, kita tinggal nyebutin mau kemana, nah itu hedgehoc concept karna simple. Nah gimana nih NGO bikin produk yang simple tapi sangat dibutuhkan. Biasanya kalo perusahaan perusahaan kan punya servis yang rumit dia akan cape mengedukasi pasarnya, sedangkan untuk mengedukasi pasar, bikin iklan segala macam itu costly gitu kan mahal. Terus yang bikin sukses lagi itu meritokrasi yang berjalan dengan baik. Jadi sebuah perusahaan bisa sukses ketika dia bisa memberikan penghargaan kepada memang orang yang dia punya impact driven. Punya impact yang bagus ke perusahaan. Dan orang itu bakal dapet promosi atau apa gitu. Terus orang orang yang memang, apa namanya, secara performance itu kurang, kita bisa evaluasi dan kasih entah itu pelatihan biar dia upgrading skillnya bisa lebih baik. Jadi meritokrasi yang berjalan dengan bagus itu bisa memboost maju perusahaan.
A	Tadi saya tangkap, jadi peacegen itu lagi masalah transisi dari NGO ke usaha sosial. Nah itu motivasinya untuk pindah dari NGO ke SEs itu apa ya mas?
I5	Motivasinya itu memang kita itu menyadari bahwa penting untuk mengubah mindset kita. Dari donor mindset ke investor mindset, kalo donor mindset kan yaudah kita membuat suatu kegiatan kalo misalkan ada dananya dari donor kita baru bergerak gitu. Terus ketika programnya selesai, yaudah selesai gitu. Tapi beda dengan investor mindset, investor mindset itu ketika kita mendapatkan dana dari donor gitu ya, kita itu berfikir, kita itu harus mendevelop sebuah produk yang ketika programnya selesai kita masih bisa menggunakan produk itu dan produk itu bisa di monetize ke market. akhirnya kita bisa berjalan lebih panjang, karna kita dapet self-funding dan dapet revenue stream dari usaha kita sendiri. Karna visi peace gen itu jauh kedepan, dan mengerti bahwa isu perdamaian itu akan selalu ada kedepannya, regardless nanti Indonesia bakal jadi negara adidaya atau apalah, tapi pasti ttp butuh perdamaian. Makannya karna ingin berumur panjang dan memberikan impact yang terus menerus gitu ya long lasting, kita perlu sih mengubah mindset kita menjadi investor mindset dan punya revenue stream sendiri gitu. Ditambah lagi ada faktor eksternal juga kaya misalkan sekarang Indonesia kan udah masuk G20, secara ekonomi baik gitu, nah donor donor yang biasanya ngasih grant ke Indonesia, karna Indonesia sudah better lah ya gitu, sekarang makin sedikit gitu. Juga pertumbuhan NGO di Indonesia kan persaingannya sekarang semakin ketat, banyak NGO NGO baru, jadi kuenya semakin kecil tapi persaingannya

	semakin ketat. Makannya kami kira itu perlu untuk hijrah dari mindset donor ke mindset investor. Dan banyak juga sekarang yang sukses jadi sosial enterprise. Dan bahan sekarang perusahaan perusahaan yang komersil pun ingin mengubah image perusahaan menjadi perusahaan usaha sosial. Nah mungkin kalo mereka berangkatnya dari komersil ke sosial nah kalo kita pengen menghasilkan revenue stream sendiri yang nantinya diputar lagi untuk jadi program impact gitu
A	Soalnya udah banyak juga dibahas transisi dari NGO ke social enterprise itu sudah cukup banyak gitu mas. selanjutnya ke topik sustainability atau keberlanjutan. Menurut mas sendiri apakah yang dimaksud sustainability dari mata peace gen?
I5	Sustainability dari segi Bahasa aja juga udah menangep ya. gimana caranya secara operasional peace gen ini selalu ada gitu bisa terus memberikan manfaat kek orang. Dan kalo misalkan secara ekonomi kita lihatnya mesti ada yang berputar gitu kan. Kaya cost, kan kita pasti setiap melakukan kegiatan untuk karyawan lah mesti mengeluarkan cost ya berarti sustainability jug akita mesti punya kaya pondasi finansial resource yang bagus supaya bisa berkelanjutan. Terus berkelanjutan juga kita mengembangkan produk produk yang ga selalu reeventing the will. Jadi kita tuh cari produk baru terus yang sebetulnya bisa diselesaikan dengan produk yang sederhana dan bisa kita replikasi. Kalo di bisnis kan ada yang namanya minimum viable product. Kalo kita mau bikin produk, ya yang simple aja tapi impactnya besar. Terus sustainability juga soal bagaimana lingkungan juga sustainability. Karna bisa jadi nih kaya eksploitasi resources yang kaya oke kita menganggapnya productivity, tapi kalo misalnya kita menjalankan terus system kerja yang eksploitasi terhadap alam itu hanya bisa memperkaya kita. Tapi nantinya ga sustainable. Makannya peace gen juga selalu punya ide dan mengembrace ide tentang ekologi, makannya salah satu program kita ada yang namanya cope (cost of peace and ecology) karna kita percaya bahwa kita bisa memberikan manfaat yang massive tapi ga eksploitatif terhadap alam, gitu sih, jadi ada awareness juga tentang environmental lingkungan kita agar sustainable sih
A	Jadi parameter peace gen untuk sustainable itu ada 4 ya mas? ada dari segi impact sosialnya, sumber daya, finansial, dan juga environmental awarenessnya. Itu bisa jadi parameter kah mas?
I5	Bisa dan itu tercemin sih dari core value kita. Kita punya core value perusahaan yang tadi, mencakup 4 hal itu begitu. Kalo misalkan setiap karyyawan kita kalo ada performance appraisal itu 4 core value itu dinilai. Makannya kita bener bener berkomitmen untuk bisa sustainable tuh beneran dan serius
A	Tadi kan mas bilang bahwa karyawan di nilai dari segi core value. Kalo dari segi environmental awarenessnya gimana mas?
I5	Caranya sih se simple bagaimana dia menjaga kebersihan gitu ya di kantor gitu, terus bagaimana dia mentreat temennya, apakah dia punya empathy atau engga
A	Untuk peace generation sendiri kan berarti sudah 14 tahun berdiri ya mas, sedangkan menurut GEM itu jika suatu enterprises lebih dari 3,5 tahun dia

	sudah sustain atau more likely to be sustainable. Nah mas sendiri menstate bahwa erusahaan peace gen ini termasuk perusahaan yang sustainable
I5	Iya alhamdulillah sudah berjalan 14 tahun tapi masih belum puas terhadap achievement yang kita dapet
A	Berarti sudah sustainable tapi masih ingin mengimprove lagi ya mas
I5	Iya betul
A	Nah selanjutnya ada banyak literature yang mengatakan bahwa untuk menjadi Sustainable, usaha sosial itu butuh untuk menyeimbangkan impact dan profit, apakah setuju dengan pernyataan tersebut atau memiliki pendapat sebenarnya jika unggul di salah satu sisi, maka keunggulan tersebut juga akan menopang sisi lain?kalo mas lebih ke yang membalance atau gimana mas?
I5	Kalo saya sebenarnya percaya bahwa jika kita memberikan impact terlebih dahulu maka profit mengikuti sih
A	Oh jadi sosial dulu baru komersial ya mas
I5	Betul. Tapi gini, yang paling penting dari komersial itu sebenarnya mindsetnya pendekatannya. Jadi itu bukan goals kita. Goals kita itu bagaimana memberikan impact atau manfaat sebanyak banyaknya. Tapi kalo misalkan pake mindset bisnis, kita tau bahwa kita harus spending sekian nih, kita harus efisiensi ini nih, oh kita bisa ada pikiran untuk return on impact gitu. Tapi kalo misalkan business sosial kita tuh ada return on impact
A	Oh itu bagaimana cara mengukur return on impact?
I5	Nah makannya kita bikin ukuran ukuran yang sifatnya kuantitatif. Contoh dengan dana satu juta, kita bisa mencetak berapa ratus AOP, begitu misalkan, dengan dana satu miliar, kita bisa ngajarin perdamaian ke berapa ribu anak gitu. Jadi perlu ada hitungan, jadi mesti kuat juga secara akunting atau financing. Tapi tetep objektifnya sosial. Saya percaya itu sih. kalo misalkan produk kita bagus, terus produk kita bisa nge solve problem orang orang, yang namanya komersil bisa ikut
A	Menurut mas sendiri, apa yang paling mendukung proses keberlanjutan atau sustainability dari usaha sosial peace gen ini?
I5	Aspek yang paling krusialnya adalah selalu terbuka dengan tadi, value dari orang. Belum tentu yang penting itu penting juga untuk orang. Makannya kita itu perlu kompromi.
A	Jadi membuka saran dari pihak lain dan terbuka gitu
I5	Betul, makannya sekarang kita juga banyak menjalin dan mendengarkan dari orang industry, seperti apa melihat peace gen bagusya seperti apa, kita banyak juga bersilaturahmi ke NGO NGO lain dari NGO ke social enterprise. Contohnya greenaration kita juga menjalin hubungan yang baik dan saling belajar gitu ya. Jadi kita memang selalu ada hal yang paradox. Ketika kita pengen membuat perusahaan kita besar, ya kita kan pengen brand kita tumbuh, tapi sebenarnya mindset itu kalo misalkan kita jadi tertutup dan menganggap semua competitor dan gamau berkolaborasi ya peace gennya gaakan bertumbuh juga makannya mesti dilakukan kaya program program co-branding bareng kolaborasi dengan yang lain itu sehat untuk pertumbuhan perusahaan dan NGO sih

A	Tadi sebelumnya mas sudah bilang kan bahwa peace generation sendiri mendapatkan dana dari donor? Jika tanpa dukungan dana tersebut apakah usaha sosial peace gen ini akan tetap bisa beroperasi apa gmn mas?
I5	Masih bisa, tapi untuk saat ini mostly pendanaan dari donor
A	Cuma kalo dilepas bisa ya mas?
I5	Masih bisa, tapi mungkin skalanya kecil. Tapi kita selalu berusaha tadi gimana caranya peace gen bisa self funding
A	Tadi juga mas bilang ada kolaborasi dengan NGO, apakah ada pihak eksternal lain yang berkolaborasi dengan peace gen?
I5	Iya dari lembaga pemerintah juga kita bekerjasama, terus dari tadi bisnis kita kerjasama bareng in via gitu ya. ya kita kerjasama dengan banyak pihak.
A	Kalo inkubasi seperti itu ada ga mas? seperti universitas yang membantu mengadakan pelatihan atau scaling impact?
I5	Kalo universitas kita bekerjasama dengan salah satu universitas deprogram yang namanya FROST itu kita bikin mentoring untuk mahasiswa baru agar mereka dapet materi tentang kritikal thinking dan empathy, karna banyak riset dari NGO bahwa banyak pemikiran radikal muncul di kampus. Nah makannya kita membentengi mahasiswa baru tuh kita bekali dengan critical thinking dan empathy nah sekarang kita sudah berjalan programnya di Universitas Pendidikan Indonesia dan Institut Teknologi Bandung. Jadi masuk ke programnya kemahasiswaan.
A	Nah itu bisa diceritakan lebih lanjut ga mas bagaimana proses kolaborasi sehingga bisa menghasilkan program seperti itu
I5	Ya prosesnya biasa kita menghubungi pihak kampus stakeholdernya. Kita silaturahmi gitu ya.
A	Kalo untuk perusahaan sendiri, seberapa penting kolaborasi dengan pihak eksternal untuk perusahaan bisa berkembang lebih lanjut lagi
I5	Sangat penting, karna adanya mitra itu kan bisa mengurangi cost kita. Kalo semuanya dibikin sendiri kan itu akan costly gitu kan ya. kalo kita bikin bisnis pake bisnis model canvas itu kan salah satu hal yang penting itu kana da mitra ya atau keypartners ya. kenapa mesti kita memikirkan yang namanya keypartner? Karna ya sekarang, sebutlah perusahaan yang masuk forbes 100 perusahaan terkaya, ngga ada yang mereka bisa sukses sendiri. Pasti dia kerjasama sama mitra mitra lain gitu. Karna itu akan mereduca banyak resources gitu makannya reduce banyak cost penting untuk kerjasama dengan orang.
A	Dalam proses kolaborasi itu mas apakah pernah terjadi permasalahan dengan pihak eksternal tersebut, dan jika terjadi, bagaimana cara perusahaan menyelesaikan permasalahan tersebut.
I5	Pertama-tama harus ada kegiatan preventif ya. misalkan saat perjanjian itu clear sedari awal, jadi banyak tuh kita selalu membuat meeting awal untuk ngobrolin pertama pertama secara intens gitu. Dari pasal satu sampe pasal berapa gitu diobrolin semuanya. Nah itu adalah langkah preventif jadi kalo misalkan ada masalah semuanya udah dibahas sedari awal. Mostly banyak kerjasama yang tidak berjalan dengan baik karena sejak awal tidak jelas rolenya gimana, ABC sampe Znya. Jadi penting untuk membuat sebuah agreement atau MOU yang matang. Nah kalo misal ditengah jalannya, kita perlu punya MONEV monitoring dan evaluation yang baik. Karna

	permasalahan permasalahan besar itu muncul karna masalah masalah kecil yang tidak pernah dievaluasi. Makannya kita perlu, jadi ga cuman sekedar ngerjain tapi juga di monitoring bagaimana performancenya, kekurangannya, terus kita juga bikin plan POAC (planning organizing actuating controlling) dibuat dari awal, analisis swot segala macem. Jadi udah ada prosedurnya. Jadi kalo bikin program mesti ada PMPnya, harus ada sedari awal itu harus jelas. Terus proses monitoringnya dimana, kita harus punya milestone, method dari awal sampai akhir. Terus kalo misal ada kendala kita harus obrolin musyawarah bareng bareng. Nah kalo misal sedari awal kita sudah punya preparation yang bagus, akan sangat kecil adanya masalah yang terjadi.
A	Nah apakah tadi, proses kolaborasi sendiri bisa dikatakan sebagai salah satu kunci sustainability di perusahaan.
I5	Nah iya bisa sih jadi salah satu.
A	Apakah bisa diberi contoh salah satu contoh informasi dan sumber daya yang dibagi dengan stakeholder? Misalnya jika dengan inkubasi, yang dibagi adalah informasi atau training.
I5	Ada salah satunya contoh kita bikin program keyhub, keyhub itu kta bikin platform yang menjadi sumber informasi PVE di Indonesia. PVE itu adalah preventing violent extremism. Nah sekarang nih banyak NGO yang bergabung di PVE. Tapi kalo kita mau cari research itu tersebar dimana mana kontennya, akhirnya kita bikin platform supaya program program di PVE tuh ga tumpang tindih, ga overlapping dengan NGO lain. Makannya kita bikin Keyhub. Makannya kita ajak NGO NGO lain untuk gabung bareng di keyhub ini. Jadi kalo kita dapet grant dari donor, kita udah tau bahwa udah ada program ini, jadi kita gaperlu lagi bikin program yang sama, nah kita bikin platform keyhub ini. Jadi semua akan kumpul disitu gitu. Informasi tentang bagaimana menangkal radikalisme, menangkal ekstremisme. Itu sih yang sekarang kta lagi kembangin. Biar setiap dana yang lagi kita kerjain tuh well-spend.
A	Itu maaf mas bisa diakses oleh masyarakat atau hanya bisa diakses oleh masyarakat atau hanya NGO saja?
I5	Bisa kok untuk public, dan ada juga yang hanya bisa diakses oleh member
A	Apakah konsumen biasanya membagi informasi mengenai pengalaman mereka dalam memakai produk di perusahaan?
I5	Okey. Kalo misalkan di dunia NGO gitu yah. Itu sebenarnya udah jadi komponen yang sangat penting. Karna kalo kita bikin program, kita suka namanya bikin survey base line dan survey end line. Agar kita tau bahwa setelah kita mengerjakan project ini tuh ada perubahan atau engga, kan kalo di perusahaan mahyauudah kita dapet uang berapa nih profit berapa, tapi kalo di NGO, kita harus tau bikin perubahan apa. Makannya kita harus bikin measurement yang akurat, misalnya tadi kita bikin program mentoring ke mahasiswa tentang materi critical thinking dan empathy. Nah sebelum programnya mulai, mereka seperti apa critical thinkingnya. Terus mereka seberapa mengerti pengetahuan mereka tentang empathy. Nah kita habis itu dapet nih, critical thinking dan empathynya anak anak inih 40 misalkan. Nah ketika program selesai, kita bikin endline analysis.
A	Feedback gitu ya mas bentuknya?

I5	Iya, kita tau nih journey of changenya mereka. Makannya penting. Makannya kita kalo bagaimana minta feedback dari audience atau marke, kita pasti selalu karna itu juga komponen penting di laporan ke donor. Gitu.
A	Untuk pertanyaan selanjutnya apakah perusahaan melibatkan konsumen atau stakeholder lain dalam membuat keputusan atau membuat strategi bisnis mas?
I5	Kita kalo misalkan sampai pengambilan keputusan kayanya engga. Tapi kalo survey iya kita lakuin. Dan menjadikan masukan dan pendapat orang menjadi insight yang berharga gitu. Itu kita lakuin gitu. Tapi kalo mereka ikut ambil keputusan sih engga.
A	Selanjutnya saya ingin lebih menanyakan mengenai institutsi formal dan informal, mengenai faktor faktor regulasi. Untuk peace generation sendiri apakah ada regulasi-regulasi yang perlu diikuti oleh perusahaan?
I5	Iya, tentu aja. Nah ini yang kita percaya juga bahwa berfikir secara system itu penting. Makannya itu juga sering diadakan pelatihan untuk karyawan. Jadi ketika kita mmelakukan sesuatu, jangan sekedar melakukan, tapi bisa ngga ini menjadi sebuah system. Makannya kita selalu kembangin standard operation procedurennya kita. Ada bongkar pasang itu lazim gitu kita lakuin. Soal kaya misalkan aturan untuk gimana bikin pengajuan finance, ada gitu. Terus gimana request design ke anak anak dan illustrator in house tuh ada. Jadi dibuat sistemnya. Jadi sebisa mungkin kita tuh ngga dependen terhadap orang tertentu. Jadi kita mesti dibuat sistemnya. Jadi kalo misalkan ada case orang yang bikin PIC itu nggada, tapi kan sistemnya ada. Jadi kan itu bisa tetap berjalan.
A	Saya pernah baca bahwa tidak ada peraturan khusus untuk usaha sosial. Menurut mas sendiri apakah dibutuhkan peraturan khusus untuk usaha sosial?
I5	Kita riset juga, bagaimana sih wadah terbaik kita. Kalo memang ingin menjadi usaha sosial. Di Indonesia itu nggada social enterprise. Kalo negara kita kan adanya yayasan, koperasi, PT, dan ada juga CV gitu kan. Kalo PT itu dia perseoran terbatas. Jadi nanti dimiliki oleh owner yang hanya beberapa prang. Seperti keputusannya ada di RUPS,
A	Mohon maaf sebelumnya mas, kalo peace gen ini untuk mendirikannya ada legalnya ngga sih?
I5	Ada, kita ada 2 legalnya. Ada yayasan dan PT. Yayasan namanya peace generation, perusahaan namanya media damai Indonesia.
A	Mohon maaf mas tadi apakah bisa diteruskan?
I5	Iya, kita juga lagi nyari apa nih bentuk yang paling bisa pas dengan visi dan misinya peace gen. apakah mau koperasi, apakah mau yayasan, apakah mau PT, dan masing masing tuh punya kelemahan dan kelebihanannya masing masing. Kalo PT dia gabisa menerima grant, gitu.
A	Jadi kalo menurut mas alangkah baiknya ada peraturan yang dikhususkan untuk usaha sosial ya mas, biar lebih tepat sasaran dan sesuai dengan karakteristik usaha sosial?
I5	Kalopun ada, akan.. saya kurang tau ya akan berapa besar implikasinya. Ya sekarang yang sudah jadi social enterprise praktik NGO tuh udah banyak gitu. Kalo misalkan mau dibikin peraturan ya akan ada plus dan minusnya juga.

A	Jadi kalo sekarang peace gen lebih condong ke yayasan ya mas?
I5	Lebih condong ke perusahaan, ya tapi kalo yayasan itu meritokrasinya ga jalan gitu. Kita gabisa ngasih kaya bonus ke orang orang yang memang secara performance bagus. Gabisa tuh kalo di yayasan.
A	Kalo mas sendiri punya saran ngga mas bagaimana seharusnya peraturan yang ada untuk mempermudah usaha sosial mas sendiri?
I5	Hmm apa ya, belum ada sih kalo saran
A	Jadi kalo sejauh ini untuk proses legal ini tidak menyulitkan usaha sosial mas ya?
I5	Belum sih, mungkin karna saya juga ga terlalu banyak bersinggungan dengan itu ya. aku ga berhubungan dengan legal segala macem. Aku jadi kurang paham, ngga punya wewenang ilmiah untuk berkomentar soal itu sih. tapi itu sih mungkin, kaya, gatau yah, untuk pajak mungkin agak diringanin untuk sosial enterprise. Toh kita tuh ngasih impact, atau manfaat untuk orang. Tapi kalo misalnya masih ada tuntutan untuk bayar pajak segala macem lebih baik diringanin gitu untuk NGO.
A	Nah selanjutnya di institusi informal, apakah menurut mas sendiri, keberadaan usaha sosial ini meningkatkan solidaritas, rasa memiliki di masyarakat sekitar?
I5	Hm kalo itu kayanya butuh survey khusus ya untuk menjawab pertanyaan tersebut.
A	Kalo menurut pandangan mas sendiri gimana?
I5	Apa ya itu maksudnya saya belum nangkap.
A	Jadi misalkan dari program yang dibuat oleh peacegen, solidaritas partisipannya meningkat atau engga?
I5	Oh kalo itu iya. Contohnya kemarin kita baru bikin program, pelatihan guru abad 21 gitu. Sekarang kan sekolah ini ya, istilahnya PJJ kan. Nah guru guru itu bingung gimana caranya mengajar dengan menarik dan engaging ke siswa gitu. Sedangkan siswanya ada di jauh gitu ya, dari guru. Terus mereka disekeliling mereka itu banyak distraksi distraksi gitu ya. mereka bisa main game sambil belajar. Dan guru gapunya control. Makannya kita kemarin bikin pelatihan guru abad 21. Kita percaya bahwa setelah covid ini pendidikan memang akan berubah. Dan metode paling tepat itu ya blended learning. Jadi sekarang kita lagi mengembangkan metode ini, menggabungkan online dengan offline. Atau istilah lainnya synchronous dan asynchronous gitu. Kalo synchronous tuh guru dan siswa berinteraksi gitu ya secara real time. Kalo asynchronous itu engga. Tapi dengan buku, ada board game. Jadi mereka beraktifitas tanpa perlu di damping. Nah, ya kita kay amengencourage guru gitu. Ternyata belajar online itu bisa dibuat menyenangkan. Kita bikin gamifikasi. Jadi belajar dengan metode main game. Jadi kita bikin quest. Jadi kemarn kita temanya bajak laut. Kan seperti main game aja. Kalo main game itu kana da stage by stage ya kalo kita berhasil dari game ini akan dapet poin. Nah dibuat gamifikasi seperti itu agar pembelajaran lebih menarik. Dari 150 guru yang kita training, tingkat kepuasannya bagus gitu. Kita dari skala 1 sampai 6, kita dapet 5.5. jadi sangat bagus lah gitu. Ngebantuin guru gimana supaya bisa ngajar secara online gitu.

A	Untuk ikut program tersebut apakah peace generation yang mencari atau guru guru tersebut yang mendaftar?
I5	Guru guru yang mendaftar dan kita juga bekerjasama dengan asosiasi asosiasi guru yang mengirimkan wakilnya. Lalu kita seleksi gitu.
A	Selanjutnya apakah istilah atau terms social enterprise itu bisa menjadi strength sendiri bagi usaha sosial?
I5	Iya betul, sekarang kan saya bilang tadi. Bahwa perusahaan perusahaan komersil dan perusahaan besar sekarang meng image kan diri sekarang sebagai social enterprise. Dia pengen mendapatkan kesan eco friendly, kaya banyak movementnya lah. Kaya reduce. Starbuck sekarang ga pake lagi sedotan plastic tapi pake sedotan kertas. Ibaratnya sekarang berlomba lomba gitu untuk sosial. Dan itu memberikan nilai lebih. Dan sebenarnya kalo dari dunia bisnis yang menarik itu akan tumbuhnya tentang halal supply chain itu akan booming kedepannya. Sekarang kan sudah jalan ya sertifikasi halal. Halal itu kan bagus, sesuai dengan standarnya muslim. Sekarang banyak orang orang yang resah dengan poultry farm jaman-jaman sekarang. Banyak kan documenter seperti game changer gitu di Netflix, yang ternyata banyak nih hewan hewan yang tersiksa untuk kita makan gitu. Nah nanti kedepannya kayanya orang bakal banyak meminati produk produk halal. Halal itu bukan Cuma produknya, tapi juga supply chainnya. Jadi nanti bakal ada sertifikat ini perusahaan ini sourcingnya gimana, dia eksploitatif ga terhadap petani, dzalim ga kepada hewan. Ya mungkin gaakan pake istilah halal, tapi kedepannya orang akan lebih aware, makannya sekarang Tesla sustainability dari fosil oil ke listrik, sekarang liat berapa mereka punya valuasi perusahaan besar. Bahkan perusahaan perusahaan mobil disatukan itu gabisa menang dari valuasi pasarnya Tesla saat ini. Ya berarti memang kedepannya orang akan lebih berminat kalo misalkan sebuah perusahaan itu aware akan sosial.
A	Tadi menanggapi hal tadi, sekarang perusahaan komersil pun sudah memasuki ranah usaha sosial. Menurut mas gimana kalo ada perusahaan komersil, mengadakan ngadang isu sosial, tapi dia itu masih lebih condong ke komersilnya?
I5	Ya kalo itu sih untuk niatnya ya perlu diapresiasi gitu. Tapi ya nanti biarkan market yang menilai, kita serahkanlah pada tangan besi market. karna market juga bakal menilai mana yang pura pura. Gitu sih. tapi saya sangat positif sih kalo perusahaan mulai social responsiblenya ada.
A	Apakah ada perbedaan antara cara manage internal human resource di usaha sosial dengan usaha konvensional?
I5	Kalo menurut aku sih iya, kalo staff se atau ngo emang sebaiknya harus punya jiwa sosial yang lebih, karena bagaimanapun mereka bukan profit oriented. Ada perbedaan antara kerja di NGO atau SE sama di korporat. Kalo di korporat karena profit oriented, ya mikirnya gimana bisa reach market lebih besar, profit lebih banyak, kalo ngo atau se mikirin uang juga, tp ga jadi fokus utama, lebih seringnya ya mikir gimana program ini bisa efektif, bisa menjangkau penerima manfaat yang sesuai, dan menciptakan perubahan sosial
A	Kalo lebih ke skill staffnya, kira2 selain punya jiwa sosial yg tinggi, apalagi yg membedakan naa? Atau generally sama sama jenis bisnis yg lain??

I5	Hmmm apa lagi yah, bingung juga aku soalnya aku ga pernah kerja di korporat sih din jadi gak tau perbandingannya. Harus punya sensitivitas terhadap kemanusiaan, transparansi, skill fundraising sm komunikasi
A	Kalo menurut ana, sepeenting apa peran founder? Apakah kaya skill knowledge atau personalitnya influence the success of company atau memperngaruhi ana secara pribadi gt gaa
I5	pastinya penting banget dong dinnn, gimanapun founder/director itu kan dia adalah kaptennya, yang harus maintaining good relationship with donors, memastikan tetap ada project, keberlanjutan organisasi, strategi, dll. banyak dan vital banget perannya. dan iya, seorang pemimpin yang visioner akan lebih memudahkan staffnya utk bekerjaa. Dia keren banget sih menurutku. keputusan2 dia dalam organisasi juga berdampak buat personality aku.

Research Synergy Foundation

Monday, 2 February 2021

Duration: 57:28

A	Saya mulai ya Bu wawancaranya, apakah benar bahwa research synergy foundation ini didirikan pada tahun 2017?
I6	iya iya betul pada tahun 2017
A	Apakah bisa tolong diceritakan lebih lanjut kira-kira kenapa research synergy foundation ini dikategorikan sebagai usaha sosial?
I6	Jadi, RSF itu adalah sebuah social enterprise yang dia bergerak di issue mengenai peningkatan kualitas higher education. Terutama kita mulainya adalah di negara-negara berkembang. Contohnya adalah di Indonesia, di asia kami juga ada beberapa partner seperti di Malaysia, di Filipina, kemudian di Thailand, itu sudah ada. Kenapa? Karna kalo di negara berkembang kualitas higher educationnya itu jauh dibandingkan dengan negara-negara maju. Yang disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satu parameternya adalah rendahnya kualitas publikasi riset dari pendidikan-pendidikan tinggi di Indonesia atau negara berkembang tadi. Jadi kalo misalnya dilihat gitu ya, contoh misalnya di Indonesia, Indonesia itu punya banyak penduduk ya. sekitar 200 jutaan ya, yang kalo dilihat secara data, banyaknya penduduk dan Universitas di Indonesia itu tidak merepresentasi banyaknya artikel-artikel yang dipublikasi, jauh lebih rendah dibandingkan Jepang yang memiliki populasi sedikit, jauh lebih rendah dari India. Padahal India jumlah penduduknya banyak, dan masalah sosialnya juga banyak ya. tapi ternyata India tuh, publikasi risetnya tuh lebih besar dibawah Amerika dan China. Indonesia tuh justru dengan potensi populasi yang besar dan Universitas yang jauh lebih banyak dari negara-negara Asia, itu malah di peta perpublikasian itu tidak tampak gitu. Kemudian yang kedua adalah, ketika ditarik lagi akar masalahnya apa? Akar masalahnya tuh adalah Indonesia tuh kurang exposure atau media-media dimana mereka tuh bisa mempromosikan risetnya, kemudian menjalin kolaborasi dengan periset luar, kemudian share ideanya. Nah itu tuh belum banyak. Jadi kebanyakan, acara-acara international conference yang diselenggarakan di Indonesia itu ya isinya itu orang-orang Indonesia juga. Seperti International conference cita rasa local lah ya. nah itu tidak membuat opportunity untuk kolaborasi, determinasi riset dengan negara-negara luar terutama negara maju. Nah kemudian selain dari situ ternyata memang masalahnya kurang media tempat dimana para periset itu mendesiminasikan riset, sharing idea, menjalin kolaborasi. Kemudian

	<p>yang kedua , ternyata memang secara kapasitas, periset dari Indonesia itu memang kapasitasnya jauh dibawah standar. Standar apa ya.. kualitas publikasi riset international lah. Nah ini yang membuat akhirnya banyak paper paper dari Indonesia itu akhirnya di reject oleh editor, oleh publisher, nah karena memang kualitas risetnya, cara penulisannya, kapasitas risetnya, kemampuan Bahasa ternyata itu juga kurang, seperti itu. Nah jadi munculah problem yang kedua yaitu kapasitas risetnya juga memang jauh dibawah standar dibandingkan dengan Malaysia saja ya.. kualitas periset kita tuh jauh lah ya. kemudian yang ketiga adalah dari artefak. Nah ternyata pas dirunut lagi problemnya, karna memang di Indonesia sendiri jurnal jurnal yang terindeks itu sangat jarang khususnya scopus. Itu kan jadi salah satu indicator publikasi ya kalo secara international. Nah akhirnya tuh sedikit lah malah, dari sekian, kita kan banyak universitas ya, dosennya juga banyak, jurusannya juga banyak. Jauh jauh berkali-kali lipat lah dari Malaysia. Jumlahnya baru sekitar 70an jurnal lah yang terindeks scopus, itutih jauh banget lah dari rasio kalo kita bandingkan dari jumlah universitas. Universitas kita itu bisa puluhan ribu lah, negeri dan swasta. Sedangkan Malaysia, itu yang jumlah Universitasnya itu jauh lebih sedikit, itu mereka punya banyak berkali liat jurnal sekitar 200. Dari sinikan juga kelihatan ya, secara media untuk mempublikasikan riset-riset tersebut juga akhirnya tidak banyak sehingga opportunity juga jadi sedikit. Nah akhirnya itulah yang membuat permasalahan permasalahan itu jadi banyak ya, kualitas higher education ini, yang kita capture adalah dari masalah riset. Saat ini kita focus disitu. Tapi inutih hanya satu dari banyaknya masalah, rendahnya kualitas higher education. Karna sebetulnya ketika, hasil risetnya jelek, kualitas dosen saat mengajar, dia tidak based on riset, tapi berdasarkan text book yang sudah lama padahal riset itu paper atau jurnal itu yang paling cepet kan ya perkembangan ilmunya. Jadi ketika dosen itu jago riset, nulisnya bagus, dia kolaborasi bagus, itu ilmunya tuh makin banyak kan yang ada di otak dia. Dan itu yang akan ditransfer kan ke mahasiswa. Kebayang ngga ketika dia rendah kualitas risetnya rendah, higher education, jadi si dosen dosen higher education itu depends on pengalaman dulu pas disekolah, kemudian dari text book. Jadi jadul banget. Nah itu dampaknya ke depannya, dan itu akan berpengaruh terhadap kualitas penguasaan. Banyak saat ini dosen dosen yang mengajar karna memang apa namanya, ilmu ilmu yang dia dapet dari sekolahnya dulu. Padahal itu udah berpuluh puluh tahun yang lalu gitu ya. jadi ngga update gitu. Yang kedua, riset itu adalah mesin inovasi. Mesin inovasi yang nanti bisa di implementasikan baik untuk pengembangan secara komersialisasi atau non komersialisasi. Nah kebayang yah jadi semakin banyak riset, semakin banyak inovasi, sebenarnya itu akan semakin mendorong adanya munculnya bisnis bisnis baru, kemudian, berarti kan kalo bisnis baru tuh kan bisa menyerap tenaga kerja, solving the problem di masyarakat. Nah akhirnya dampaknya disitu. Kenapa akhirnya RSF itu focus ke riset kalo higher education. Karna sebenarnya di higher education itu kan sebenarnya jantungnya kan riset ya. kaya gitu sih dinda.</p>
A	<p>Luar biasa Bu, tadi kan ibu ngemention ada 3 ya Bu, seperti untuk kolaborasi melalui international conference, meningkatkan kapasitas</p>

	researcher, masih jarang jurnal yang terindeks scopus. Nah kira-kira apakah dengan kehadiran RSF apakah itu memiliki parameter misalkan setelah ada RSF, kolaborasi riset jadi meningkat, atau kapasitas perisetnya juga meningkat.
I6	<p>Iya, jadi akhirnya kan dari identifikasi masalah itu kan ya yang sebenarnya di lapangan itu kita temukan sambal jalan ya. jadi tidak kita set dari awal begini begini begini, karna emang oh pas kita jalani kita temukan problem A problem B problem C. nah sekarang dari problem problem tersebut, RSF itu sudah, mungkin sudah sekitar 300 conference lebih yang kita selenggarakan. Nah ini sudah melibatkan ribuan peserta baik dari Indonesia, asutralia, middle east, eropa. Jadi memang international conference itu kita buat sedemikian rupa sampai terjadi desiminasi, kemudian potensial kolaborasi bahkan publikasi, seperti itu. Sebelum pandemic, dalam satu tahun itu kita punya sekitar 24 conference di berbagai negara, ada di jepang, korea, kemudian di Malaysia, singapur, kemudian di Australia, Thailand, sama di Vietnam kalo gasalah. Jadi asia sama Australia. Nah pada saat pandemic kita rubah platformnya menjadi platform online. Dan alhamdulillah antusiasmenya meningkat ya. karna semuanya kan jadi less cost ya. dan setiap conference kita itu minimal mungkin dihadiri sekitar 15an negara lah ya nah itu akhihnnya bisamenjawab problem yang pertama tadi. Dan sampai saat ini banyak univ yang bekerjasama dengan kita, ada unpad, ada lah ya di website bisa dilihat, disitu ada logo logi partner. Kemudian kita juga involved scientific editorial board dari berbagai negara. Plus untuk melaksanakan program conference tersebut kami juga memanage scientific reviewer sedemikian rupa dalam platform yang sudah terdigital, namanya reviewer track. Sehingga semua proses scientific behind the conference itu sudah di handle oleh platform tersebut, dengan melibatkan berbagai reviewer dari berbagai negara. Untuk melaksanakan conference tersebut kita punya platform namanya scholar vein, itulah kenapa kami bisa menyelenggarakan dalam setahun itu lebih dari 100 conference, karna memang karna sudah based on digital ya, sudah tersistem dengan baik. Nah kemudian, ga 100 ya mungkin 70 lah ya, fluktuatif lah ya. kalo diakumulasi mungkin nsekitar 100 dari 2017. Kemudian problem yang kedua adalah mengenai kapasitas, nah kapasitas ini kami buat yang namanya research synergy institute yang konsentrasi ke enhancement capacity of author, disini kami menyelenggarakan workshop tahun 2017 itu kita menyelenggarakan workshop itu hampir di berapa kota ya, di Jakarta bandung medan, offline waktu itu. Sekarannng diubah semuanya menjadi online. Kita buat namanya ada RSF research academy, itu bener bener kita punya kurikulum 30 jam pembelajaran riset dari mulai research idea generation, kemudian metodologi, kemudian analisis, kemudian literature review sampai akhir lah ya. itu melibatkan waktu itu kurang lebih 5 negara, Indonesia, Pakistan Malaysia, sama Thailand. Kita juga sering melaksanakan webinar webinar. Kita punya segala macem webinar. Ada namanya webinar ask the expert, jadi kita mengundang expert dari berbagai entah itu apa nnamanya, periset dari bidang tourism, dari bisnis, management, kemudian kita punya webinar as the editor, kita focus pada isu isu sekitar publikasi, kita</p>

	<p>beekerjasama dengan taylor and francis, kemudian kita bikin 2 sampai 3 jam sesi Tanya jawab untuk tadi, meningkatkan kapasitas. Itu problem yang kedua. Problem yang ketiga itu mengenai jurnal, sekarang ini kita memiliki sekitar 11 jurnal dari tahun 2017 sampai sekarang yang kita punya roadmap, jurnal-jurnal tersebut akan di submit di scopus. Dan dari awal standar jurnalnya adalah mengikuti persyaratan-persyaratan scopus. Jadi udah ngikutin, untuk menjawab problem ketiga tadi. Minimnya jurnal jurnal di indonesia yang terindeks scopus. Nah saat ini sudah ada 4 jurnal yang terindeks DOAJ, DOAJ adalah salah satu indexing international yang menjadi tolak ukur bagaimana sebuah pengelolaan jurnal yang baik, nah inshaallah di tahun ini keempat jurnal tersebut akan disubmit di scopus. Nah menyusullah jurnal jurnal yang lain. Karna scopus itu punya batas minimal, jadi jurnal jurnal yang akan di submit ke scopus itu harus ada minimal pengelolaan 2 tahun. Nah jadi kita submit di tahun ketiga. Nah jadi itu hal hal yang sudah kami lakukan untuk menjawab problem problem tadi.</p>
A	<p>Kira kira dari tahun 2017 hingga saat ini problem apa yang sering terjadi dan bagaimana cara mengatasinya?</p>
I6	<p>Okay, kalo kami selama ini tidak melihat hal hal yang terjadi itu adalah hambatan yah, tapi kita lihatnya adalah challenge dan ada opportunity di balik itu. Contoh misalnya begini, kalo misalnya publikasi, di Indonesia itu sebenarnya pada perisetnya itu punya mindset yang mereka riset itu rata rata tidak by passion, tidak by memang mereka suka riset, bukan karna menikmati, mereka kebanyakan atau rata rata karna tuntutan jabatan fungsional, tuntutan dosen, harus laporan ke negaran, KPI lah ya. nah itu sebenarnya ga salah, karna setiap negara itu punya KPI untuk mengukur kinerja tsb. Sehingga banyak periset di Indonesia itu yang terjebak tuntutan publikasi, yang penting publish, mau bayar berapa saja. Dan akhirnya mereka terjebak di jurnal predatory. Nah ini kan juga pada akhirnya orang orang Indonesia itu dijadikan sasaran empuk, nah ini yang jadi challenge ya. nah makannya RSF tuh selalu menjaga sustainability dan credibility organisasi kita ya, supaya kita tidak terjebak pada merugikan member kita. Nah tapi karna tadi ya, mengedukasi periset periset Indonesia itu sebenarnya itu challenge utamanya. Karna mereka rata rata begini, “kalo ikut conference RSF, bakal scopus ngga publikasinya?” nah padahal kan, pasti tuh ngga bisa ya. tergantung kualitas risetnya, kualitas papernya seperti apa. Karna jurnal jurnal kita, kita sudah punya beberapa afiliasi dengan scopus bahkan punya official gateway di salah satu jurnal scopus Q1 di level paling tinggi gitu ya di Taylor & Francis. Nah itu kita selalu menjawab ya tergantung pak risetnya gitu, kalo risetnya bagus, kalo bapak melakukan revisi mengikuti review, bapak bisa publish. Nah seperti itu mengedukasi apa namanya, perisetnya. Itusih yang paling menantang ya. kalo dari sisi kami. Kalo dari sisi eksternal ya. kalo disisi internal, kami kana pa namanya, termasuk startup ya, jadi termasuk rintisan, dimana kalo startup itu kan tipikal organisasinya kecil, semua bisa mengerjakan banyak hal lah, jadi kalo secara tipikal oragnisasi, kami termasuk organisasi yang dinamis sebenarnya. Jadi kedinamisan ini seringkali ada challenge adalah ketika, menghadapi universitas-universitas yang dia relative apa ya..</p>

	birokratif lah ya. belum lagi kalo harus berlayer-layer, harus ke kepala department, ke dekan, habis itu kesiapa-kesiapa, nah ini yang bikin lama gitu. Nah kami kan biasa bergerak cepet ya. karna organisasinya itu kecil dan dinamis. Gitu paling.
A	Selanjutnya saya mau menanyakan sustainability di perusahaan bu, kalo menurut ibu sendiri apakah sih yang dimaksud dengan sustainability?
I6	Kalo di rsf itu ada beberapa faktor ya. yang pertama adalah pasti secara finansial, finansial itu kita gabisa ngapa ngapain ya kalo ga secure secara finansial, karna kita juga harus menggaji tim, kita juga ada, karna semuanya by digital, berarti kita kann punya semua tools tools yang berhubungan dengan IT ya. entah itu kita develop teknologi atau aplikasi, dan sebagainya. Yang kedua adalah secara non finansial, non finansial itu banyak. Satu, SDM. Termasuk tim ya didalamnya. Kenapa? Karna SDM ini punya knowledge yang sudah ada sebelumnya ya. jadi bagaimana kita bisa maintain SDM termasuk didalamnya itu ada stakeholder. Kedua publisher itu ada editor. Kemudian tiga ada reviewer, kita juga maintenance mereka. Keempat itu editorial board. Itu masuk ke SDM dan networking. Kemudian adalah sustainability dalam sisi branding ya, branding RSF. Jadi sustainability ini kita selalu menjaga bahwa proses kerja selalu dilakukan berdasarkan standar SOP yang berlaku, ketika SOP ini bisa di achieve, mmaka standar kualitas yang bisa di achieve ke customer itu berhasil. Jadi branding kita di mata konsumen kita bagus ya. tidak hanya sekedar yaudah yang penting jadi. Tapi kita punya standar standar khusus yang harus di achieve. Termasuk didalamnya ada integritas, karna RSF itu kan berhubungan dengan academician, sesuatu yang berbau dengan riset. Jadi value yang berbentuk integritas itu penting, jadi sesuatu yang kita kerjakan itu bisa dipertanggungjawabkan lah dengan benar.
A	Berbicara mengenai parameter ibu, parameternya itu sustainability secara finansial, branding, dan integritas, nah kira kira itu bisa tidak bu dijadiakann parameter terhadap sustainability? Dan apakah RSF sendiri sudah memiliki parameter sustainability?
I6	Kalo parameter secara tertulsi sih belum ya, tapi kalo secara finansial itu adalah, kita bsia lihat ya dari laporan keuangan, dari fluktuasi penjualan, dari revenue yang masuk, kemudian dari situ kita punya standar berapa persen margin atau profit, kemudian dari situ juga kita punya standar, ya jadi sebenarnya udah ada ya parameter parameternya, kita juga punya standnar budget program programnya itu berapa, sustainability yang non finansial juga ada impact, naaah jadi impact kebermanfaat apa sih yang sudah kita berikan kepada member membeanya RSF atau periset-periset kita, itu yah, tambahannya. Jadi balik lagi ke finansial, ada parameter parameternya, jadi berapa biaya operasional, berapa standar untuk margin, nah untuk yang non finansial, ada di... kalo yang impact, impact-impactnya itu ada di website, nanti dinda bisa lihat ya, jadi kita ada infografis, tahun 2020, untuk conference tu udah ada berapa conference, berapa banyak orang yang terlibat, berapa publisher kita, itu ada di website. Itu sih.

A	Jika dikategorikan sebagai bisnis sustainable atau unsustainable, kira-kira rsf sudah sustainable belum ya Bu?
I6	Kalo menurut saya, saat ini sudah menuju sustainable ya. tapi kalo startup itu minimal 5 tahun ya, kita mengeset sustainabilan itu. Kita kan baru tahun ke empat. Tapi so far, secara finansial dan non finansial, indicator-indikator sustainability itu udah positif semua, secara finansial bagus, dari segi branding, impact, SDM dan network saat ini kita terus bertambah. Jadi so far sih bisa dikatakan sustainable.
A	Nah sebetulnya mengenai sustainable sendiri itu banyak literature ya bu. Jadi untuk sustainable, SEs itu perlu membalance dari segi finansial dan juga impact. Mah ibu setuju dengan pernyataan tersebut, atau apakah menurut ibu bahwa jika SE unggul di salah satu faktor, maka akan mendukung faktor lainnya?
I6	Kalo saya sebenarnya kan gini ya, kalo prinsip ini sebenarnya akhirnya ke value ya. jadi value di RSF ini sebetulnya adalah bagaimana kita mempermudah urusan orang membantu, jadi kadang banyak orang yang bilang bahwa RSF ini terlalu baik ya. Maka, Allah itu akan membantu gitu urusan kita. Nah ini jadi value kalo dikita. Kenapa? Karna kita selalu yakin ya bahwa rezeki itu udah ada yang ngatur. Tinggal kan bagaimana kita ikhtiarnya, jadi gini, kita selalu berfikir kalo ada program, kita selalu berfikir dua aspek tadi, aspek finansial dan juga aspek sosial. Oke nih misalnya nih, kita harus bikin program, program ini ada modalnya nih, kemudian apa namanya, tapi program ini dampaknya akan bagus nih, sustainability secara social, baik untuk branding, network atau impact, nah tapi ternyata program ini punya dana nih, bakal menyerap modal, nah nanti kita hitung-hitung nih, kita sanggup ngga dari segi finansial, oh sanggup, kemudian itung-itungannya gimana, masuk ngga ke sustainability kita secara finansial, oh yaudah jalan. Jadi kadang ada juga program yang kita apa namanya, wah ini kayanya kita gatau nih program bakal bisa balik modal, tapi secara social ini bagus nih bisa ngasih impact, bisa untuk branding, jadi kita lihat nih cost of opportunity, yaudah kita yakin nih, balik lagi ke value yah, its not about money, yaudahlah bismillah, kalo misal program tersebut ternyata berguna bermanfaat, memudahkan urusan orang, yaudahlah nanti kita juga pasti bakalan dimudahkan lah sama Allah. Nah kita beberapa kali membuktikan ternyata benar gitu.. nah jadi pada akhirnya setelah program tersebut tiba tiba banyak gitu tawaran untuk bekerjasama jadi kesitu sih.
A	Jadi bisa dikatakan bahwa RSF lebih mengedepankan sisi impact atau sosialnya ya Bu?
I6	Iya betul, tapi tetap realistis ya, secara organisasi kita memperhitungkan, ini bisa sustainable atau engga nih secara finansial.
A	Tadi sebelumnya Ibu sudah mengatakan bahwa sudah berkolaborasi dengan beberapa stakeholder, apakah ada stakeholder-stakeholder lain yang terlibat dalam proses RSF ini?
I6	Itu tadi ya, stakeholder kita itu ada author, universitas partner, publisher, reviewer, terus..apalagi ya.
A	Kalo pemerintahan ada ngga ya Bu?

I6	Eeh sampai saat ini sih belum ya, kita baru, mungkin akan kerjasama, paling tidak secara langsung sih kalo pemerintah. Cuma sekedar, hanya bagian dari acara conference kaya gitu. Paling itu sih.
A	Kalo menurut ibu, seberapa penting sih proses kolaborasi dengan pihak eksternal perusahaan tersebut?
I6	Oh penting sekali itumah, itutuh jadi salah satu kunci pendorong inovasi ya kalo buat kami. Jadi kolaborasi tuh tidak hanya kami, tidak hanya sekedar kami mendapatkan manfaat dari mereka, tapi justru manfaat apa yang kami bisa bberikan kepada mereka? Sebetulnya dengan adanya kolaboasi, kami jadi bisa mengidentifikasi kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh mereka, oh si A tuh kebutuhannya 1 2 3, nah dari situ tuh sebetulnya mendorong inovasi, dari produk yang ada, kami develop lagi. Jadi penting banget.
A	Jadi bisa dibilang ya Bu, proses kolaborasi ini membantu perusahaan dalam tumbuh dan berkembang?
I6	Iyah betul.
A	Nah apakah perusahaan sendiri mengukur kinerja kolaborasi dengan pihak eksternal tersebut bu?
I6	Kita mengukur dari sisi satisfaction ya, jadi kalo misalnya sama universitas partner, setelah kita mengadakan conference, kita selalu ada close meeting ya, intinya adalah, apalagi nih hal hal yang bisa kita develop, kemudian seberapa puas mereka dengan acara kita, kalo ke author atau peserta, mereka juga kita Tanya seberapa puas mereka dengan acara RSF
A	Itu dalam bentuk scale kah bu? Misalnya dalam bentuk form atau bagaimana Bu?
I6	Itu sifatnya kaya ginni sih, kalo sama univ partner ya bentuknya gini sih kaya meeting gitu. Kalo universitas partner bentuknya ada google form yang sifatnya sama personal ya, itu kita punya form yang diisi sama mereka.
A	Apakah dalam proses kolaborasi tersebut pernah mengalami permasalahan Bu, dan bagaimana cara RSF dengan stakeholder tersebut berkolaborasi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut?
I6	Hmm pernah, jadi ada beberapa challenge ya ketika kita berhubungan dengan universitas partner yang, apa namanya, ada beberapa hambatan lah ketika bekerja sama. Jadi dari situ sebenarnya kami dapat pembelajaran ya, bahwa ketika menjalin kolaborasi itu basi foundationnya itu adalah trust, nah ketika sudah tidak percaya, itu susah tuh akhirnya, ibaratnya apa ya, ngeyel lah ya satu sama lain. Makannya ketika menjalin kolaborasi itu pasti tahap yang pertama itu adalah kita punya perjanjian hitam diatas putih, MOA perjanjian kerjasama, jadi ketika ada masalah di tengah tengah, kita kembali ke MOA tersebut, oh bahwa sudah tercantum nih di MOA, begini begini, seperti itu. Jadi itu sih salah satu. Yang kedua itu adalah trust, kadang kita menolak kerjasama dengan beberapa univ, karna menurut kita mereka ngga trust sama kita, karna mereka hanya memanfaatkan kita. Jadi misalnya univ tersebut hanya ingin memenuhi KPI untuk memiliki conference akhir tahun, sedangkan dari segi waktu itu ga mungkin ya. kita sampaikan kan beberapa obstaclenya, beberapa hambatannya, kemudian dari mereka ngeyel lah ya istilahnya. Kalo udah

	gitu kita biasanya ga lanjut, “oh yaudah pa sepertinya belum cocok, kalo dari kita begini begini begini, gitu sih.”
A	Nah berkaitan dengan sustainability nih bu, apakah kolaborasi bisa dikatakan sebagai kunci untuk membangun sustainability di perusahaan?
I6	Iya betul. Tadi ya, kalo kita lihat indikatornya sustainability secara finansial dan non finansial, kolaborasi dengan universitas partner itu mendatangkan revenue yang paling besar. Jadi memang betul secara finansial. Secara non finansial, kolaborasi dengan partner reviewer, publisher, editor itu menambah kredibilitas dari organisasi RSF, menambah kredibilatas, network, resource, untuk kita meluncurkan produk lagi, solving the problem lagi.
A	Bisa tolong dijelaskan bu mengenai resource atau informasi apa yang dibagi oleh RSF dengan partner atau stakeholder?
I6	Contohnya misalkan ya, kita selalu, jadi gini, ke universitas-universitas partner kita itu selalu memberikan conference grant untuk best student mereka, jadi mahasiswa mahasiswa yang dia apa namanya, cum laude ya, cum laude itu kita kasih conference grant, gratis tuh ikut conference kita, gratis untuk ikut conference international kita, itu kalo dengan universitas partner. Kalo dengan publisher dan editor, itu kita memberikan apa namanya, gratis conference kemudian mereka juga diundang sebagai keynotes, jadi kalo di academician menjadi keynote di conference itu menjadi sesuatu yang prestige ya, kita undang mereka, kemudian mereka juga jadi narasumber di riset akademinya kita. Kemudian mereka juga mahasiswanya juga mereka dapet bisa publish artikelnya di jurnal jurnal kita, banyak lah seperti itu contoh-contohnya.
A	Selanjutnya saya ingin menanyakan instistusi formal dan informal. Jadi kalo untuk RSF ini juga sekarang termasuknya yayasan ya Bu?
I6	Yayasan betul.
A	Jadi perlu mengikuti regulasi regulasi yang terkait dengan yayasan Bu? Atau bagaimana?
I6	Iya betul, jadi kalo secara legal, kita tuh punya 2 legal. Jadi kan sebetulnya social enterprise di Indonesia tuh padatahun 2017 itu belum ada legal khususnya ya. regulasi khususnya itu belum ada. Saya gatau kalo sekarang. Waktu itu kita bikin yayasan, kemudian kita punya PT. nah kita punya PT. jadi memang semua kegiatan yang sifatnya adalah komersial, untuk sustainability tadi ya, itu dibawah PT. nah yayasan itu adalah kegiatan-kegiatan yang dominan di misi sosialnya yah.
A	Nah ini kan Bu, jadi RSF sendiri ada 2 legalnya. Perusahaan dan yayasan. Nah kalo menurut ibu sendiri kira-kira butuhkah untuk pemerintah mengeluarkan satu legalitas bisnis baru yaitu sosial enterprise, dan mengeluarkan regulasi yang khusus untuk usaha sosial. Apakah menurut ibu penting?
I6	Iya, menurut saya penting. Karna sebetulnya di Indonesia banyak problem ya. jadi sebetulnya usaha sosial itu punya potensi bagus untuk berkembang. Kalo sejauh ini kan Indonesia tuh Cuma kenal yayasan, kemudian yayasan tuh kan identic dengan minta-minta, donasi, tapi RSF ini gapernah minta donasi kesiapapun, kita bener bener independent, kita create produk produk, servis servis untuk membiayai misi sosial yah, jadi

	memang kayanya harus yah, dan makin kesini kan semakin berkembang ya SEs di Indonesia. Saya lihat banyak universitas universitas yang dia mengembangkan pusat studi dan kampus sosial enterprise, kemudian inkubasi khusus untuk SEs. Kemudian dari situ mudah-mudahan bisa mengeluarkan regulasi mengenai hal tersebut, termasuk pajak. Nah pada akhirnya ke pajak kan ya. nah ibaratnya gini lah, sekarang kan kita jadinya harus membayar pajak seperti biasa ya, seperti usaha komersil, walaupun sebenarnya ya, PT kita tuh kita pake juga untuk misi sosial di yayasan, kebayang ya? udah mah buat misi yayasan, udah mah si PT nya tuh bayar pajak juga, sama kaya PT komersil, gitu. Kan jadinya ga fair ya kalo sekarang. Tapi yaudah mau gimana lagi, karna kan sekarang masih seperti itu. nah mungkin kan output dari regulasi itu sebenarnya menurut saya tadi, kebijakan pajaknya seperti apa.
A	Selain tadi Bu, selain ibu ingin regulasi khusus untuk usaha sosial, seperti saran lain terhadap pemerintah unntuk mempermudah lagi proses didalam usaha sosialnya?
I6	Ya, mungkin dari sisi exposure kali ya, exposure baik secara marketing, promosi, maupun exposure untuk investor. Karna sebetulnya semakin besar social enterprise, tentunya dia butuh support secara finansial ya, nah kesitu sih, sama manfaatnya apa nih, kalo misalnya orang tuh pengen jadi investor di usaha sosial. Kadang kan orang nih masih belum engeuh nih sama perbedaan usaha sosial dan komersil biasa, kalo usaha sosial kan dia ada dampaknya ya sebenarnya gitu. Gitu sih.
A	Jadi kalo sejauh ini belum ada investor ya Bu?
I6	RSF itu dari internal investornya, jadi dari kami. Jadi belum invite investor dari luar.
A	Tapi ada rencana untuk menarik investor juga dikedepannya?
I6	Ada, mungkin dalam tahun ini atau tahun depan, sesuai dengan roadmap strateginya kita lah.
A	Sebetulnya nggada di pertanyaan sih Bu, saya penasaran aja, kalo RSF sebetulnya punya competitor nggasih bu yang model bisnisnya sama kaya RSF?
I6	Kalo di Indonesia tuh gaada ya, yang sekompli RSF yang didalamnya ada, tadi ya yang tadi dijelaskan, untuk solving masalah masalah tadi, untuk saat ini belum ada.
A	Nah selanjutnya untuk institusi informal, kalo untuk ibu pribadi, apa keuntungan yang didapatkan oleh ibu setelah mendirikan usaha sosial ini?
I6	Buat saya? Personal?
A	Iya bu
I6	Kalo buat saya, kebetulan kan saya juga dari MSM ya. jadi ketiga foundernya tuh dari SBM semua. Satu bu hendrati dari DSM, kedua saya sama mba santi tuh dari MSM. Jadi memang kita ter train memang riset lah ya, jadi orang orang yang terbiasa dengan riset. Kemudian memang kita merasa bahwa apa yang kita lakukan ini adalah tadi bener bener solving the problem lah. Kita udah tau masalahnya tuh disini. Dan kita memang merancang semua apa yang kita lakukan adalah berusaha solving the problem tersebut. Dan akhirnya kalo secara misi sosialnya ya, jadi ibaratnya apa ya, sesuai dengan callingnya, sesuai dengan passionnya lah,

	kemudian yang kedua, karna ini perusahaan sendiri ya. kebetulan ketiga itu udah emak emak semua ya, udah pada punya anak, ini yang membuat kita bisa apa namanya, aktualisasi sebagai professional, tapi juga kita punya fleksibilitas untuk apa nih, saya focus untuk bekerja, kapan saya bisa apa namanya, hold dulu kemudian saya ngurusin keluarga. Ataupun sebaliknya. Karna ya perusahaan perusahaan saya ya, gimana aja, ibaratnya gitu. Selama clear ya, timeline dan SOPnya tidak mengganggu standar organisasi. Ketimbang dengan kita bekerja dengan perusahaan ya, yang pasti mereka terikat dengan komitmen. Jadi memang ada benefit fleksibilitas ya. kebetulan saya dan bu yani itu adalah dosen, jadi relevan lah ya. dan juga salah satu cita-cita kami itu adalah ingin membangun universitas sendiri.
A	Waa semoga cepat tercapai ya Bu aamiin
I6	Iya doakan doakan
A	Sebetulnya kan usaha sosial ini merupakan sebuah bisnis yang memiliki karakteristik yang unik ya Bu. Nah apakah terms social enterprise ini bisa menjadi strength untuk perusahaan atau malah kebalikannya, menimbulkan aspek aspek negative?
I6	Hmm so far sih, sampai saat ini positif ya. selama memang kita menjelaskan. Nah itu merupakan bagian dari edukasi. Kami juga selalu menjelaskan bahwa RSF ini punya 2 motif yaitu secara sosial dan juga komersil ya. nah komersilnya tuh buat apa. Ini penting kalo untuk industry pendidikan ya. karna orang cenderung sensitive. Nah ini justru membawa dampak positif sih. tapi saya gatau ya kalo disektor yang lain.
A	Sepenting apa peran founder? Apakah skill knowledge atau personality influence the success of the company atau mempengaruhi secara pribadi?
I6	penting banget sih din menurut aku karena dia yang bisa kasih support ke bawahannya. skill, knowledge, personality juga penting karena langkah2 pengembangan ke depan yang ngasih keputusan kan dia dan menurut aku image dari perusahaan bergantung ke foundernya deh wkwk. kan kadang suka ada meeting sm foundernya juga terus aku rasa emg orang2 lama yg dibawah foundernya tuh jg, apa yang disampaikan mereka teh suka mirip2 tentang value dan goals apa yang mau dicapai. maksudnya antara founder dan org2 lama yg kerja disitu tuh suka menyampaikan hal yang sama ke aku dinn, jadi mungkin goals2 dan value itu teh udh tertanam deh di mereka.

Family Farm Lintau

Thursday, 21 April 2021

Duration: 58 minutes

A	Sebelumnya apakah benar usaha sosial ini didirikan pada tahun 2018 mba?
I7	Iya di 28 desember 2018 tepatnya.
A	Bisa tolong diceritakan mengenai alasan mengkategorikan family farm dianggap usaha sosial mba?

I7	Karna aku sebelumnya 6 bulan itu pernah belajar mengenai usaha sosial. Jadi usaha sosial itu sebenarnya ada bermacam macam pengertian ya, ada yang hybrid bahkan di Indonesia pun kan belum familiar sebenarnya. Tapi beberapa tahun terakhir ini tentang usaha sosial ini baru nge trend. Kenapa disebut usaha sosial karna kita melakukan sebuah usaha ini dalam pengertian aku sendiri ya ngga tau itu benar atau engga. Jadi dalam keberjalanan usaha farm ini, kita mencoba sebisa mungkin semua praktek yang ada di dalam situ gunanya adalah untuk kebaikan. Nah salah satu bentuknya adalah setiap keuntungan perusahaan, penjualan, ataupun profit nah itu 20%nya itu goes to kegiatan sosial kita yang bentuknya yayasan. Terus selain itu juga kenapa usaha sosial, ya kita melakukan kegiatan usaha tapi kita juga ada melakukan kegiatan sosial di usaha sosial kita. Seperti pendampingan pendampingan produsen, terus kegiatan untuk bagaimana pengembangan wisata, seperti hal-hal yang bagaimana caranya ada impactnya untuk masyarakat sekitar, dan orang-orang yang mengurus di dalamnya. Usaha sosial karna pemahaman itu sih.
A	Berarti kalo usaha farm lintau ini termasuk yang hybrid ya mba kalo dikategorikan?
I7	Kita subsidieries tapi ada hal hal yang di dalamnya praktik sosial juga. Jadi misalnya profit kita alokasikan untuk kegiatan sosial, tapi ada juga praktek yang di dalamnya itu ya pro bono aja. Kaya pendampingan produsen, pendampingan pengembangan wisata, yang itu kita lakukan secara probono aja ngga ada ngga semuanya perprofit.
A	Kalo farm lintau sendiri memproduksi semacam pertanian atau agriculture. Karna kalo saya lihat produknya ada farm lintau, farm house, ada produk seperti coffee powder dll, jadi kalo mengatakan sector, kalo farm lintau sendiri konsentrasinya lebih di sector apa ya mba?
I7	Kalo kita lebih ke agroeduwisata, wisata edukasi yang basisnya produk lokal dan pertanian. Jadi pertanian ini berangkat akhirnya bukan kita yang hands on langsung ke pertanian. Diawali dengan kebun belajar, belajar berkebun, memahami pertanian, tapi pada akhirnya yang kita lakukan adalah sekarang lebih focus bagaimana pengembangan wisata di desa. Itu wisata edukasi. Pertanian itu jadi hasil hasil misalnya kaya pertanian kopi, perkebunan kopi, bagaimana itu menjadi produk turunannya, terus misalnya yang lain kaya kerajinan itu juga kerajinan kerajinan yang awalnya dari pertanian. Jadi kita awalnya menawarkan edukasi yang hulunya kita tau, hulunya itu ya tetep agriculture. Jadi focus ecoedutourism tapi tetap fokusnya ke wisata dan edukasinya sih. si pertanian ini sebagai akarnya, sebagai rootsnya sih.
A	Dari yang tadi mba bilang berdiri dari tahun 2018. Dari sejak berdiri sampai sekarang kira kira bisa diceritakan ngga mba faktor kesuksesan yang utama atau krusial bagi farm lintau ini mba
I7	Sebenarnya kalo kita masih banyak belajar, dalam tahap pengembangan bahkan banyak hal yang bahkan masih jauh lah perkembangannya. Tapi sampai sejauh ini yang krusial itu, kita sempat gabung di social enterprise world forum (SEWF) sebagai salah satu narasumber juga terus ditahun lalu sih disaat pandemic beberapa kegiatan kaya kita wirausaha muda syariah, terus ada juga sociopreneur muda, kita juaranya satu di UGM, terus selain itu kalo sekarang ini di tahun ini yang lagi kita kembangkan itu kita baru aja,

	baru tahun ini legalitasnya terbentuk. Jadi legalitas sendiri kita legal standingnya kita pisahkan, jadi FAM itu PT. sedangkan danau baraja itu yayasan. Jadi biar lebih terfokus aja kegiatannya yang ini for profit yang ini non profit tapi tetap semuanya harus dilakukan dengan praktek praktek yang baik. Tahun ini kita sedang ada proyek sama dinas pariwisata Sumatera Barat, ngehandle suatu event festival di Lintau itu sendiri, itu lagi didalam tahap persiapan. Kalo faktor kesuksesan sih masih jauh, karna kesuksesan buat kita tuh nanti ada perubahannya disini. Kalo itu kan pencapaian ya, yaudah sih itu bonus bonus tapi sebenarnya focus utama kita pengen memberi impact untuk lingkungan, produsen produsen kita, ada perubahan gitu. Dan itu masih jauh banget sih.
A	Jadi masih berjalan menuju visi misi tersebut ya mba kalo untuk saat ini.
I7	Iya kita masih anak bayi banget lah mba.
A	Untuk pertanyaan selanjutnya nih mba mengenai keberlanjutan atau sustainability. Kalo untuk mba sendiri, apa sih yang dimaksud dengan sustainability dari segi fam lintauannya gitu mba?
I7	Ya keberlanjutan itu sebenarnya dari kata lanjut terus kan. Kalo sekarang aku belum bisa bilang fam itu usah asocial yang berkelanjutan. Karna masih banyak faktor yang bisa aja membuat kita berhenti. Nah yang berkelanjutan itu ya, dia udah punya sistemnya sendiri, tanpa ada, misalnya nih, saya inisiatornya yang mendirikan pertama kali, nah ada ngga ada saya semuanya harus berjalan sebagaimana mestinya. Jadi sistemnya itu yang dibangun, nah system ini yang membentuk bagaimana ini bisa berkelanjutan sesuai dengan visi awalnya tetap. Jadi itu yang berkelanjutan. Nah kalo sekarang, semuanya mungkin ya karna aku bikin ini 8 bulan pertama itu sendiri kan, jadi sampai sekarang itu meskipun sudah banyak teman teman yang lain, tapi masih harus ada ruhnya, founder atau orang orang yang menginisiasi. Nah ruhnya itu masih melekat di foundernya sendiri, belum melakat ke usaha sosialnya. Nah itu seharusnya dipindahkan. Jadi kaya keberlanjutannya itu ya bukan karna bergantung hanya kepada satu orang manusia atau beberapa orang grup saja. Jadi memang sudah sistemnya yang sudah dibuat keberlanjutan sehingga itu bisa terus menerus prakteknya itu kegiatannya berkelanjutan tanpa harus ada beberapa generasi berikutnya mungkin masih akan terus berguna dan dilanjutkan kalo memang itu masih sesuai.
A	Tadi mba juga mengatakan mengenai impact kepada masyarakat sekitar lalu juga tadi yang sustainability itu kalo misalnya si suatu system di fam lintau sendiri sudah embedded ke sistemnya sendiri gitu mba, nah kira2 itu bisa dijadikan parameter sustainability ga mba?
I7	Iya bisa jadi
A	Kalo fam lintau sendiri juga ada arah menuju sustain kan? Nah bisa diceritakan ngga mba langkah langkah yang mba lakukan untuk membuat fam lintau itu menjadi sustain
I7	Kalo dari kita sih sebenarnya dari awal banget kita konsisten kenapa menggunakan sosial media, dari awal sampe sekarang, jadi kita mau sistemnya masih compang camping juga kita ceritain aja. Itu tujuannya buat biar ga kita sendiri aja yang gerak biar makin banyak orang yang mau bergerak bareng bareng. Dari awal itu bagaimana caranya mendoktrin, khususnya karna kita pilot projectnya di lintau ya, kita cara mendoktrin

	<p>pemuda pemuda lokalnya, apalagi generasi millennial, gen z, dan lain lain itu pasti sudah punya socmed. Dan menggandrungi hal tersebut kan. Dari sana terus akhirnya lama kelamaan bagaimana kita nge switch stay di kampung kita bisa melakukan sesuatu kok ga perlu keren kerenan di kota segala macam, kita bisa kok di kota, tapi kampung kita harus diapain kalo kita ke kota semua, jadi caranya itu ya dengan mendoktrin, bagaimana pembuktian pembuktian, aku sendiri, terus temen temen yang lain di kampung juga bisa survive kok dengan stay disini, kaya gitu, terus kita bisa ngelakuin banyak hal juga di kampung sendiri, banyak hal yang bisa dimanfaatkan. Nah salah satu lainnya biar bisa commit, ya legal standingnya kita perjelas, kalo ini bentuknya usaha, kegiatan yang memang secara legal pun kita sahkan di mata hokum, ga hanya sekedar kita main main community yang ngumpul ha he ha he terus setelah itu selesai, gitu bukan gitu. Kita mau ini jadi jalan hidupnya banyak orang nantinya. Pada akhirnya, kalo sekarang itu ya step by step si temen temen tadi yang mulai serius juga dan akhirnya kita juga ngasih kaya beberapa temen juga capacity building. Jadi tergantung maunya apa, disesuaikan dengan kebutuhan kita juga. Akhirnya kita kasihlah ruang ruang bagaimana tiap orang ini bisa berkreasi sesuai dengan apa yang mereka suka dan mereka mau. Tapi memang sejauh ini memang masih terbatas, masih sangat pincang sih system yang kita bikin, tapi visinya kita mau, sekarang kalo bisa dibbilang , kalo dipretelin, Lintau itu Cuma 2 kecamatan, apalagi Indonesia yang besar banget pasti banyak banget masalahnya. Kita butuh orang untuk nge solve bareng-bareng Cuma nanti akhirnya kan akan semakin mengerucut hanya ke satu isu misalnya tentang tourism development, khusus kesitu, dan edukasi yang berbasis kearifan lokal, itu lebih kesana mungkin arahnya. Terus sekarang untuk merangkul dan memfilter orang lebih banyak dan juga apa masalah yang sebenarnya urgent, prioritas mana sih yang harus kita kerjakan nah itu mungkin memang sistemnya masih berjalan. Nah mungkin nanti butuh masukan seperti mba dinda yang memang meneliti khusus tentang hal ini, terus nanti temen temen lain juga yang focus di bidang ini. Karna memang kita gabisa sendiri menyelesaikan semua masalah ini.</p>
A	Untuk saat ini mba, cakupan untuk fam lintau sendiri masih masyarakat sekitar lintau ya mba?
I7	Sekarang sebenarnya udah cakupannya sumatera barat sih bukan Lintau aja. Bahkan produsen juga udah ada yang dari luar kecamatan. Karna kita gamau juga membatasi kalo seandainya, jadi kita gamau melimitasi hal hal baik gitu loh. Ya apa yang bisa kita kerjain ya kerjain. Ngapain kita batasin. Ya orangnya mau berkembang ya kenapa kita batesin. Selagi kita mampu pasti kita kerjain, kalo orang orangnya sendiri, bahkan ada yang basisnya di Malang juga, jadi, tim volunteer atau yang lain lain tuh seringnya dari luar. Tapi kita tetep focus penggerak yang di lintau seandainya pengen lintau itu mandiri. Jadi penggeraknya itu pengen orang orang disini aja. Jadi kalo saatnya kita ninggalin lintau yaudah kita serahkan ke mereka.
A	Tadi kan mba menyebutkan mengenai beberapa stakeholder yang terlibat, ada produsen, masyarakat sekitar, terus pemerintahan?
I7	Iya sekarang kita lagi, baru sih tahun ini, ya mau gamau ya, karna kita ada di Indonesia yang dibawah kekuasaan pemerintah ya. jadi kalo kita engga

	<p>juga menysasar stakeholder ke itu, ya dampaknya tetep akan kurang. Meskipun sejauh ini dari awal kita berdiri sampai sekarang pun kita independent aja. Tapi pada saat tahun ini, ini karna kebetulan mungkin takdir juga dari yang diatas, kita dipertemukan dan dikasih job ini. Jujur ribet banget sih, jadi kita sebenarnya maju mundur buat kerjain ngga ya kerjain ngga ya Cuma pada akhirnya yaudah sih ini opportunity juga untuk kita, karna kalo ga kaya gitu siapa lagi coba yang make dana dana pemerintah yang gajelas kemana perginya.nah sebenarnya tuh ribet kerja sama pemerintah tuh banyak kepentingannya, begitu juga kalo kita sama swasta kan yaudah enak aja, apalagi sama komunitas, sama orang per orang, ya gitulah. Ya pasti mba paham jug akan ya Indonesia.</p>
A	<p>Tapi mba sendiri ngeliat opportunitynya akan mba untuk memutuskan ikut acara tersebut, mungkin bisa memperbesar fam lintau atau memperbesar network?</p>
I7	<p>Iya kita bisa belajar banyak sih buat nge handle event itu, jadi salah satu tujuan fam lintau kan jadi event organizer juga ya, jadi biar belajar dan kalo misalnya di sumatera barat, kita udah ngeliat perbedaan dari EO yang ngambil dana dari pemerintah, ya mereka persiapan satu dua minggu kayanya kelar, tapi ke maryaratnya gaada, nah kita mau nanti bagaimana caranya yang handle juga pemuda disitu, terus yang ditampilin juga budaya budaya yang ada disana, produk produk yang dijual juga dari produsen, jadi ga sekedar anggaran habis terus yaudah, nah kita mau yang kaya gitu sih. Jadi good thingsnya ya kita kalo bisa membutktikan kita bisa menghandle event tuh mungkin kita bisa melakukan hal yang sama di daerah lain. Dan bisa dijadikan standar juga, bahwa bikin event tuh bukan hanya sekedar anggaran habis, ya sekalian nyindir pemerintah juga sih, kalo kesindir.</p>
A	<p>Jadi buat bisa nge empower masyarakat disekitar juga ya mba outputnya. Mba tadi sudah meyebutkan kan mba kolaborasi di pemerintah, mba juga pernah ikut acara di PLUS ya mba. Nah menurut mba itu seberapa penting sih berkolaborasi dengan pihak eksternal perusahaan?</p>
I7	<p>Sangat penting sih. karna yang gabisa dibeli pake uang ya network, network tuh kita mau segimanapun banyaknya uang kita kalo orangnya nggamau kenal sama kita ya nggaada gunanya. Uang tuh sampai mana sih gitu kan. Jjadi sehebat apapun kita ya network tuh sangat penting. Bahkan dari network itu bisa bikin kita semakin tumbuh lagi. Dari sebelum bangun lintau pun, 6 bulan aku wara wiri karna ingin ngumpulin network karna tau kalo di sumatera barat di kampung sendiri tuh kalo sekarang aja ya kita udah bisa gampang ada akses webinar workshop online semuanya. Kadang infonya terbatas juga dan itu terkonsentrasi di jawa, disumatera ya jarang. Jadi agak ngeri juga kan mau pulang kammpong apa nih bekelnnya, ya sebelum pulang ya ngumpulin network, meskipun udah pulang ya tetep aktif nyari nyari info keluar. Terus akhirnya ikut beberapa kegiatan, yang pertama harus dilakukan tuh kalo bikin sesuatu tuh ngejanya jangan uang dulu. Tapi ada yang harus disacrifice, entah itu waktu kita tenaga ya pasti lah banyak hal yang harus kita hargai untuk mencapai sesuatu yang kita pengen yang pada akhirnya sampai sekarang network network itu berguna banget. Kalo sekarang sih se simple kaya misalnya aku ada kegiatan dinas keluar ya mana di daerah manapun, kita harus bisa bangun network.</p>

A	Jadi bisa dikatakan mba, network ini atau kolaborasi dengan pihak eksternal itu bisa dikatakan menjadi kunci sustainability kedepannya?
I7	Itu paling penting dan paling utama sih menurutku. Sebelum yang lain lain tuh network yang paling utama. Dan bagaimana cara kita menjaga networknya juga penting. Jadi gak hanya awal dan sampe selesai juga tetep terjaga sih, itu juga ada gunanya untuk perusahaan. Kaya sejauh ini network itu, kaya tahun lalu tuh, kita butuh ngehandle acara webinar ddn IG live, pembicaranya itu ya jadi network aja semua, dan kita gabayar sedikitpun. Karna kita mau gimana caranya, si temen temen kit aini juga kita win win gitu, mereka dapet keuntungan, kita juga dapet keuntungan. Keuntungan kan bisa dalam bentuk apapun ya.
A	Berarti kalo tadi kan ada stakeholder juga ya mba, kira2 boleh disebutkan ngga mba salah satu contoh kaya resource apa atau ngga value apa yang saling dibagi, mungkin kaya tadi ilmu atau lain lain gitu mba?
I7	Yang sering itu kita mengadakan kolaborasi dari bentuk webinar, workshop, baik itu berbayar atau ngga. Ya kolaborasi itu lewat network network yang ada, nanti pada akhirnya setelah itu berkelanjutan, habis itu kita collab jualan ini yuk bareng, nanti ada produknya temenku yang punya apa, terus nanti ada apa, nanti akhirnya jualan bareng gitu, terus nanti dari situ kita butuh temen yang untuk ngisi kaya gini nih ada kenalan nanti, nanti dari temen ke temen lagi, kenal yang baru, jadi networknya jadi menjalar gitu sih. itu menurutku, apalagi kalo sejauh ini, di lingkungan yang kaya kita, yang bergerak di sosial atau usaha sosial, itu biasanya karakter orang orangnya tuh udah serupa. Kaya orang orang yang memang money itu bukan nomor satu, prioritasnya bukan uang, gimana ini ada gunanya dulu buat orang lain, nah kaya gitu, jadi kadang bahkan dari network itu kita setimpal curhat aja juga bisa, dari temen kaya misalnya kan, jadi adda salah satu komunitas yang bikin namanya itu <i>founding well</i> , ini itu adalah mental health para founder. Nah jadi bener bener dari situ kita cerita no-judgment, cerita cerita perihal apa yang terjadi di perusahaan. Nah itu bisa dikasih masukan, karna suka dukanya sama. Karna bener bener, kalo bisa dibilang, bisa belajar banyak, tapi kalo ga hati hati bisa gila beneran.
A	Nah kalo mba sendiri apakah tadi mengukur proses kolaborasi dengan stakeholder mba?
I7	Kalo sejauh ini kita selalu ngumpulin feedback ya, kalo sejauh ini yang paling banyak kalo kita collab tuh ngadainnya online ya, kalupun offline itu biasanya, kalo online itu biasanya kita menyediakan form feedback ya, terus nanti dari si audience audience, terus nanti feedbacknya gimana. Nanti kalo kita kumpulin, nanti kadang ada juga beberapa kolaborasi itu ada, kalo sekarang orang udh mulai jenuh ya ikut webinar, pengennya yang beneran hands on langsung. Nah itu jadinya kita juga ngukur dari situ, oh kayanya kita gabisa lagi nih ngadain yang kaya kaya gini, sebenarnya di pertengahan tahun kemarin sampai sekarnag tuh kita masih tes-tes pasar dulu, dan coba validasi ke pasar, mana sih produk kita yang cocok, dan kita positioning di market tuh seperti apa. Nah kita coba trial and error gt.
A	Berarti kalo sekarang masih mencari positioning dari fam lintau ya mba?
I7	Kalo positioningnya sih sebenarnya kita udah ada dari consumer segmentnya, orang orang yang sudah cocok jadi market kita sih. tapi

	<p>fokusnya sih yang masih belum ada, jadi misalkan sekarang fokusnya udah mulai kebentuk tapi kita masih terbatas sama sumber daya manusia, apalagi covid ini kan, kita masih terbatas untuk ngadain event event yang offline, kita masih fokusnya cukup di kita dan festival tadi. Jadi si event event kecil yang sebenarnya kita udah rencana dari maret kemarin, ada open trip trs ada open worsshop juga, terus kita ngehandle volunteer buat danau baraja, cuman karna masih terbatas yang memang tim yang bener ngurusin tuh Cuma 3, tapi volunteernya banyak. Cuma kalo volunteer kan ya.. waktunya gabisa kita pastikan kan ya, dan yang 4 orang ini yang full time di lapangan itu Cuma aku. Yang lain itu nanti tergantung kebutuhan. Kaya kita mau lakuin banyak, Cuma kita di kapasitasnya terbatas.</p>
A	<p>Kalo yang saya notice dari wawancara yang sebelumnya, kalo social enterprise ada pemersalahan dalam kolaborasi, mereka dalam menyelesaikan permasalahan tersebut itu lebih ke dimusyawarahn. Approachnya itu berbeda dari usaha konvensional. Nah kalo fam lintau sendiri, kalo ada permasalahan di internal atau eksternal sendiri bagaimana cara menyelesaikannya?</p>
I7	<p>Sejauh ini fam lintau pun kalo mau bergerak ke tim, produsen, atau pihak internal perusahaan juga pendekatannya lebih ke personal, karna kan kita namanya family, jadi pendekatannya berbasis keluarga, kalo misalnya ada masalah ya diomongin, kalo gasuka ya gasuka, obrolin aja kalo memang engga, kaya jadi ada istilahnya itu kalo udah masuk ke fam, apapun itu dia masuknya kaya gimana, yaudah dia didarahnya itu fam aja, kaya dia mau merantau atau gimanaapun dia tetap fam. Tapi untuk keterlibatan aktif aja dia yang berbeda. Kaya ada urusan-urusan dia harus kerja atau gimana, kita solving problem bareng. Sejauh ini belum ada masalah yang begitu berarti sih, bahkan sebenarnya kaya kemarin itu ada satu yang karyawan udah kita gaji dan capacity building secara rutin, udah banyak cost juga untuk dia. Tapi akhirnya dia gamau lanjut lagi yaudah its okay, mau dia keputusannya kaya gitu, akhirnya, ya dia gaenak sendiri. Kita gapernah ngehukum atau kaya gimana sih, kayanya makannya dari awal bikin ini atau kegiatan nkegiatan itu tuh kita lebih ke kemampuan atau kesadaran sendiri sih. kalo soal uang mau dimanapun kan sensitive banget. Kalo uang kita dibayar, misalnya kita ngadain workshop itu dibayar sama kolabolator kita. Itu kita Cuma butuh 2 orang, nah siapa nih yang bisa commit ngerjain ini sampai bisa beres. Jadi sejauh ini tuh bahkan sama internal dan produsen itu kaya family aja sih, kalo ada problem atau segala macam diobrolin sih, kadang berantem berantem itu biasa, kadang aku sama tim, gimana sih kok aku aja yang kerja sih cape nih, nah itu yaudah diobrolin aja kaya merekapun yang penting dari awal tuh kita udah bilang sama sesama kita kalo misalnya komunikasi itu nomor satu, karna kita kan ga ketemu, apa-apa tuh dikomunikasiin. Kalo misal memang lagi cape dan butuh jeda yaudah. Jadi kita kalo sekarang belum jelas sebenarnya jam kerjanya, kalo mau kerja 24/7 ya kalo sanggup silahkan, kalo butuh libur ya silahkan libur. Kita yang penting kelar. Kalo belum mampu yaudah jangan dipaksain.</p>
A	<p>Tapi itu memang susah nggasih mba mencaai tim yang sevisi terus juga harus punya engagement sendiri kan ya mba kalo acara kaya gitu?</p>

I7	Susah sih, karna kita menjalin kedekatan engagement segala macam itu bener bener pendekatannya itu dari awal personal, pendekatannya pun personal, jadi kadang masalah keluarga si ini pun kita tau, apasih yang jjadi beban pikiran dia, jadi kalo dalam lintau tuh, hubungan professional dan hubungan personal tuh memang berbeda. Karna sama sama berhubungan sama manusia, kalo soal personal dan professional itu ya kita berhubungan sama si person ini kaya gitu. Hubungan profesionalnya pun akan berkaitan dengan si manusianya ini. Tapi memang ada limit limit, batasan-batasan. Tapi hubungan itu menurutku dalam konsepku hubungan professional dan personal itu ga jauh berbeda. Tau kondisi seorang itu, tau professional orang itu gimana. Secara dia seneng diapain , dia gaseneng diapain. Itu harus tau. Jadi dari awal kita udah tau, kenapa sih bergabung disini, harapannya apa, meski kita gabisa memenuhi harapan semua orang, tapi setidaknya kita tau gituloh reason dia mau join dia mau ikut disini, terus kenapa akhirnya dia pergi pun kita tau kenapa dia akhirnya memutuskan seperti itu pun its okay. Karna yang dipahami ya setiap orang tuh punya pilihan sendiri jadi kita ga maksain.
A	Mungkin apa yang paling membedakan dari usaha sosial dan bisnis konvensional itu kalo usaha sosial bisnisnya lebih dari profesionalitas, tapi juga melibatkan kekeluargaan dan juga personal?
I7	Bisa jadi sih ya, kurang lebih seperti itu. kalo di fam sih kaya gitu. Karna kita harus professional tapi kita harus paham bagaimana kondisi orang lain, profesionalitas pun lahir kan gimana dari diri kita ya. ibaratnya keluarga orang tersebut baru meninggal ya gimana adia mau focus kerja kan ya
A	Tapi fam lintau juga melibatkan orang orang di lintaunya ya?
I7	Iya jelas, yang pemuda pemuda di dalamnya kan. Aku sendiri kan asli disini juga. Jadi si orang lain, pemuda pemuda, produsen produsen, yang kaya danau baraja itu juga posisinya orang lintau semua. Yang kita libatkan ya lintau sendiri. Dan untuk ikut didalamnya kita ga batesin. Ya sejauh masih sejalan dan ngikutin rulesnya kita, ya ayo.
A	Awalnya untuk ngajakin orang orang lintau untuk bekerjasama bareng bareng itu gimana mba?
I7	Awalnya tadi yang aku ceritain, jadi lewat social media, aku pertama kali itu rutin belajar berkebun, share di socmed, kegiatan kegiatan, akhirnya ada yang approach. Terus akhirnya aku ikut di kegiatan karang taruna, terus akhirnya mereka kenal sama kami, setelah 8 bulan terus mereka ikut gabung, lama kelamaan kita begini, setiap ada kegiatan aku ajakin. Jadi hubungannya itu tahan lama, tapi kalo ada yang hilang hilangan ghosting itu udah biasa. Komunitas di tourism sebetulnya kan sangat biasa. Setiap orang itu kan lagi suka yang ini, kadang juga gasuka. Cuma ada yang memang harus diikat, komitmennya. Apalagi sekarang kita bentuknya legalnya sahkan juga secara legal, nah itu orang orang komitmennya harus dipertanyakan sangat sangat.
A	Tadi kan mba sebelumnya sudah bilang bahwa fam lintau ini punya 2 legal standing, nah itu sebelumnya sulit ga sih mba, kan berarti untuk lintau sendiri harus mengeluarkan 2 regulasi, regulasi yang dikeluarkan yayasan dan PT. Nah mba sendiri merasa menyulitkan nggasih?
I7	Sebetulnya tujuan kita bikin, untuk tidak bertubrukan. Biar secara kegiatan ataupun visinya pun persegmen pasti. Jadi pada saat membangunnya kenapa

	pada akhirnya diputuskan 2 legalitas yang berbeda, karna memang kita bentuknya subsidi silang kalo diliat liat. Kegiatan bangau itu ya bagaimana cara kita mengkampanyekan ditengah masyarakat. Nah pada akhirnya makannya kita pisahkan biar baik, untungnya lagi, selalu ada orang baik didalam kegiatan ini, bahkan untuk buat PT dan yayasan ini kita dimudahkan sama kenalan notaris. Ya kaya gitu kenapa akhirnya kita pisahkann biar tidak bercampur tadi. Terus juga dimudahkan dalam pengurusan juga, notarisnya orang lintau, terus beliau pengen juga berkontribusi juga untuk kampung. Terus pada akhirnya gayung bersambut lagi, regulasinya memang ribet sih, ini aku ngurusin perintilan perintilan udah beberapa bulan, Cuma sejauh ini ya memang itu susah susah yang harus dinikmati lah. Nanti juga ada hasilnya gitu.
A	Tapi sejauh ini regulasi tersebut tidak pernah memberatkan ya mba, malah justru mempermudah?
I7	Enggasih, malah sebenarnya, tujuan awal kita bikin legal standing tuh hanya untuk memperjelas saja, eh taunya malah dapet proyek dari pemerintah kan. Baru aja akta PT, eh belum bahkan, kita masih dalam tahap kepengurusan kita ditawarkan ini, yaudah, jadinya gayung bersambut, nah kita dapet jadinya sejalan gitu. Bahkan kalo kita Cuma komunitas atau apa gitukan gabisa. Sebenarnya tujuan utama bikin legal standing tuh selain mengkokohkan kita juga melihat bagaimana masyarakat melihat kita bahwa kita ini serius, selain itu juga memudahkan kita dalam bekerjasama. Jadi legalitasnya jelas gitu kan.
A	Sebetulnya kan saya sudah mewawancarai yang sebelumnya ya mba, nah beebbrapa dari mereka juga menginginkan suatu legalitas sendiri yang khusus untuk usaha sosial, karna kalo PT kan mungkin ada kewajiban pajak, lalu juga harus impactful mengikuti yayasan. Kalo mba sendiri, kalo misalnya nanti ada regulasi khusus usaha sosial, mba setuju ga?
I7	Ya bagus malah, jadi ga ribet kan. Kaya diluar, kaya di inggris ataupun di amerika kan udah ada regulasinya sendiri kan ya. nah jadi akan lebih mudah, ya tapi nanti tergantung bagaimana praktek perusahaannya juga sih. Bahkan malah yang aku takutkan adalah kita branding usaha sosial tapi sebenarnya engga kan takut juga. Aku agak takut kita kearah sana, makannya kita pisahkan bener bener jadinya nggada perasaan berdosa. Kita memang cari uang disini, tapi setiap kita cari uang ya tapi kita masukin ke kegiatan sosial juga.
A	Tadi mohon maaf mba tadi kan bilang profit usaha sosial ya mba, berapa persen dialokasikan ke usaha sosialnya?
I7	20% khusus danau baraja ya. tapi untuk didalamnya, untuk bagaimana kita pendampingan atau segala macam itu kita masukan juga didalam modal dan lain lain.
A	Tadi menarik sih mba, mba mengatakan bahwa mba sudah punya legalitas perusahaannya, nah itu mendatangkan opportunity seperti regulasi, jika saya ingin menghubungkan antara kolaborasi dengan faktor legalitas, nah apakah memang sebenarnya ada keterkaitan antara kolaborasi dan institusi informal tersebut mba?
I7	Sejauh ini kalo investor sih belum ya, karna kita belum siap juga. Jadi sebenarnya kalo sekarang itu dengan adanya legalitas itu malah membuka

	semakin banyak pihak yang bisa bekerjasama dengan kita, kalo dulu mungkin terbatas dari temen ke temen, dari komunitas ke komunitas, bisa juga kaya ke yayasan atau kemana, tapi ya kita as a person aja sebagai personal aja, bukan sebagai institusi. Semakin ada legalitas, kami pun semakin jelas sih arah fokusnya mau kemana, kadang kita juga ditanya kan fokusnya kemana, ga mungkin kan kita jawab “ya apa ajja bisa sih bu” kan gabisa gitu, kita harus ada spesialisasi yang harus dikerjain, gaboleh maruk. Harus jelas, nah jadinya sembari perjalanan mengurus legalitas itu kita jadi banyak tau sih cara kolaborasi sama orang orang yang berbeda. Jadi kita makin tau, kita jadi banyak belajar juga. Jadi kita tau kayanya keuangan kita mesti dibenerin deh. Kalo punya legalitas standing, kita jadi punya managemen yang lebih baik lagi, karna sekarang ada kewajiban untuk pajak juga kan jadi kita punya sense of tanggungawab yang lebih tinggi juga. Jadi banyak hal sebenarnya yang bikin kita grow dengan adanya legalitas ini.
A	Selanjutnya ke institusi informal nih mba. Jadi apakah dari istilah social enterprise ini bisa jadi kekuatan sendiri bagi perusahaan? Misalnya ada konsumen yang memiliki ketertarikan untuk membeli jika usaha tersebut punya impact sosial. Nah apakah itu dirasakan oleh fam lintau mba?
I7	Iya ada, tapi itu segmennya niche banget sih. kecil banget tapi ada. Jadi itu nilai plus buat kita. Jadi kan memang yang udah aware dengan istilah istilah seperti itu kan orang dengan ekonomi keatas ya, bagaimana caranya subsidi lagi nih jadi orang orang kita Tarik uangnya. Nanti kan produsen kita rata rata yang menengah kebawah. Nah jadi uang uang yang disubsidi dari orang orang menengah keatas kita berikan ke orang orangdisini untuk program atau apa. Nah menurutku itu nilai plus sih. makannya tadi branding tuh mengerikan. Karna aku tau beberapa temen atau beberapa orang tuh yang menjual itu agar mendapatkan keuntungan pribadi sebenarnya. Itu agak menakutkan sih. Jangan sampai itu terjadi sama perusahaan aku gitu. Itu mengerikan dan memang sekarang tuh apalagi karna kita memang lebih banyak kaya selama pandemic hidup di dunia maya dibanding dunia beneran, nah itu membuat orang gampang percaya juga. Kaya hal hal itu tuh banyak terjadi sih. tapi aku ga menyalahkan atau menegatifkan orang orang itu, itu terserah mereka tapi semoga itu tidak terjadi sama aku.
A	Tapi mungkin iya sih mba kalo ada regulasi yang khusus social enterprise kan bisa lebih bisa nge track mana organisasi yang memang impactful mana yang Cuma memanfaatkan terms usaha sosial tersebut?
I7	Iya betul akan lebih baik sih kalo seperti itu
A	Kalo mba sendiri mba, lebih ke personal sih mba, keuntungan pribadi setelah mendirikan social enterprise?
I7	Aku secara pribadi ngerasain self developmentnya tuh lebih cepet, dengan belajar langsung mengembangkan ini. Untuk secara pribadi sih, aku tidak mengecilkan orang yang lanjut studi ya. tapi ini untuk pilihanku sendiri sih kaya waktu awal aku butuh s2 deh untuk bikin ini. Terus karna lama kelamaan aku orangnya males untuk sekolah, jadi aku mutusin untuk lebih practice aja sih di lapangan. Toh aku bisa dapet ilmunya yang langsung. Meskipun mungkin kalo S2 kita bisa lebih terarah gitu ya. tapi kalo aku ngerasa untuk tahap sekarannng, gatau nanti akan berubah lagi. Jadi aku ingin lebih belajar seperti ini aja gitu. Gaada keharusan kaya, ini harus 2 tahun,

	apalagi beasiswa atau apa. Harus selesai dalam waktu yang ditentukan. Nah itu aku paling gasuka sih mba. Ini lebih banyak berkembang, temen temen juga makin banyak, dari awal aku memutuskan yaudah aku 3 tahun aja mengerjakan ini, dan setelah itu aku coba yang lain. Tapi setelah 3 tahun berlalu akhirnya aku memutuskan untuk stay disini. Tapi aku ngerasa ini udah seru sih.
A	Tadi kalo menghubungkan nih mba antara kolaborasi antara institusi informal dengan proses kolaborasi nih mba. Apakah institusi informal mempengaruhi proses kolaborasi itu sendiri, jadi misalnya mungkin bagaimana karakter masyarakat lintau ini berpengaruh terhadap keberhasilan kolaborasi yang mba lakukan?
I7	Ngaruh banget sih. ngaruh banget. Karna kita kan geraknya di community ya di masyarakat ya. pemuda situ kan tergantung mindset yah. Kita sebenarnya kan mendobrak kebiasaan orang yang biasanya ngerantau malah kita gamau orang pada ngerantau. Itu satu hal aja udah lh ngapain sih dia gitu. Jadi banyak hal yang budaya budaya, apalagi perempuan, perempuan sebagai leader tuh bukan hal yang biasa gitu di minang. Pemimpin kan tetap laki-laki. Dari awal sampai sekarang kadang suara ga didengar. Jadi sekarang kita pendekatannya lebih ke personal gitu, kalo pendekatannya lebih ke komunitas gitu kadang jadi ga berkelanjutan.
A	Apakah ada perbedaan antara cara manage internal human resource di usaha sosial dengan usaha konvensional?
I7	Kalo untuk manajemen resource sih, kan aku sekarang kerja di research synergy dan di kantor juga sih. cara manajemennya sih sama ya, Cuma value yg determinednya beda. Kaya misalnya, di research synergy tuh pas awal-awal interview ditanamin banget valuenya, value yang lebih untuk author, untuks scholar, karna kaya contohnya banyak kan yang jurnal tapi tuh proses yang banyak banget, gajelas, prosesnya tuh lebih cepet dan transparan. Terus kaya di research synergy tuh yg atasan aku tuh sering kaya ngasih tau yang dilakuin tuh ada nilai ibadah juga, bukan semata-mata mengejar banyak author yang publish disitu. Tapi lebbih kaya gimana sih ekosistem di Indonesia dan luar negri tuh bisa bagus. Tapi untuk kantor yang aku tuh jarang banget bawa-bawa isu sosial. Mostly tuh lebih ke making profit ke perusahaan. Tapi kalo research synergy tuh lebih ke value itu yang pengen dicapai, ga soal profit. Karna banyak gitu kasusnya tuh aku diceritain, karna banyak tuh kita di kontak kontakin buat ngebeli jurnal kita. Nah kalo kita mau jual itu, bisa jadi jurnal itu jadi jurnal predatory. Karna di dunia academician tuh banyak banget celah untuk berbuat fraud. Tapi karna kita tujuannya tuh bukan profit, tapi pengen bersama sama menciptakan research ecosystem yang baik, meningkatkan publikasi author author, ya engga, ga kesitu arahnya. Jadi yang ngebedain ke human resource sih lebih ke value yang ditanamin aja. Tapi kalo dari segi attitude, profesionalitas itu sama sih, tapi lebih ke mindsetnya aja yang beda.

