

**Analisis Pengelolaan Peran Ganda Antara Misi Kemanusiaan dan
Tujuan Komersial pada *Social Enterprise* dari Perspektif *Paradox
Theory***



Diajukan oleh:

Berliando Rahmadanto Pamudya

24911011

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2026

**Analisis Pengelolaan Peran Ganda Antara Misi Kemanusiaan dan Tujuan
Komersial pada *Social Enterprise* dari Perspektif *Paradox Theory***

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh:

Berliando Rahmadanto Pamudya

24911011

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 21 Mei 2026



Berliando Rahmadanto Pamudya

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Dosen Penguji II

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 11 Mei 2026 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

BERLIANDO RAHMADANTO PAMUDYA

No. Mhs. : 24911011

Konsentrasi : Manajemen Berkelanjutan

Dengan Judul:

**ANALISIS PENGELOLAAN PERAN GANDA ANTARA MISI KEMANUSIAAN DAN
TUJUAN KOMERSIAL PADA SOCIAL ENTERPRISE DARI PERSPEKTIF PARADOX
THEORY**

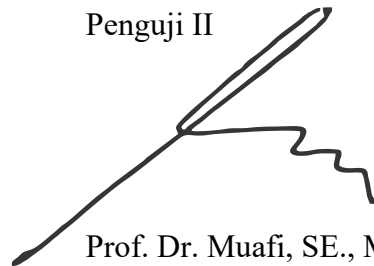
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji II



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

HALAMAN PERSEMBAHAN

Penulis mempersembahkan skripsi ini untuk:

Bapak dan Ibu (Priyono Pamungkas dan Dyah Laksmi Tejaningsih) yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan setiap tahap studi.

Kakak-Adik penulis (Anissa Mutiara Rizqi Pamudya, Danis Toga Setiawan, Honesty Artanty, dan Shankara Ismaya Naladana) yang telah banyak memotivasi penulis selama masa perkuliahan.



"Ancaman terbesar bagi planet kita adalah keyakinan bahwa orang lain yang akan menyelamatkannya."

-Robert Swan-

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, rasa dan puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT berkat segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulisan tugas akhir penelitian tesis yang berjudul “Analisis Pengelolaan Peran Ganda Antara Misi Kemanusiaan dan Tujuan Komersial pada *Social Enterprise* dari Perspektif *Paradox Theory*” dapat terselesaikan secara lancar dan baik.

Tugas akhir tesis ini disusun sebagai sarana untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar Magister Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dalam kesempatan yang berbahagia ini, penulis ingin menuliskan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan dan bimbingan dalam bentuk apa pun, sehingga penulisan tugas akhir tesis ini dapat diselesaikan.

Ucapan terima kasih ini penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menerima ilmu dan juga menyelesaikan studi di Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen, Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

4. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, sekaligus selaku dosen pembimbing tesis yang telah membimbing dengan penuh ilmu dan kesabaran. Terima kasih atas arahan, bimbingan, serta masukan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini..
5. Seluruh dosen Program Studi Manajemen Program Magister, yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
6. Seluruh narasumber yang terlibat dalam penelitian ini, Mbak Fitria Werdiningsih dari Lawe Indonesia, Bapak Andhika Mahardika dari Agradaya Indonesia, Bli Agung Alit dari Mitra Bali Fair Trade, dan Kak Zuleika Almira dari Surplus Indonesia. Terima kasih atas segala bantuan data dan inspirasi yang telah diberikan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dan membuka jembatan untuk memperkenalkan *social enterprise* di lingkungan akademik dan penelitian di Indonesia.
7. Pakde Tejo Wahyu Jatmiko dari Perhimpunan Indonesia Berseru yang telah menghubungkan seluruh *social enterprise* dan komunitas yang digunakan dalam penelitian ini dari awal hingga akhir penelitian. Terima kasih, tanpa adanya Pakde, penelitian ini tidak akan terjadi.
8. Kedua orang tua dan keluarga, Bapak Priyono Pamungkas dan Ibu Dyah Laksmi Tejaningsih, Kakak Anissa Mutiara Rizqi Pamudya, Danis Toga Setiawan, dan Adik Shankara Ismaya Naladana yang selalu memberikan segalanya, baik doa, motivasi, bantuan, dan dorongan dalam mendidik serta

membesarkan penulis, sehingga penulis dapat selalu berjalan dan bertahan sampai di titik ini.

9. Honesty Artanty, teman dekat penulis, terima kasih telah menemani penulis dalam menyelesaikan studi S2 ini, serta atas segala dukungan, bantuan, dan kehadiran yang selalu memberikan semangat. Terima kasih telah membantu penulis melewati berbagai proses selama perkuliahan dan mengajarkan banyak hal baru. Penulis berharap perjalanan bersama dapat terus berlanjut pada jenjang akademik dan kehidupan berikutnya.
10. Sahabat seperjuangan, Mas Ted, Gus Zauki, dan Sam Darwis, terima kasih telah menjadi teman seperjuangan dalam menyelesaikan studi S2. Semoga Allah selalu memudahkan setiap langkah dalam menggapai cita-cita yang selama ini kita harapkan bersama.
11. Seluruh saudara, teman, dan pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas segala dukungan, motivasi, doa, dan bantuan, sehingga seluruh rangkaian penulisan ini dapat terselesaikan dengan lancar dan baik.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga segala bentuk saran akan sangat berguna sebagai masukan untuk penulisan karya berikutnya. Terima kasih. Besar harapan penulis bahwa penelitian tesis ini akan memberikan manfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 21 Mei 2026

Berliando Rahmadanto Pamudya

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
BERITA ACARA UJIAN TESIS	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
<i>ABSTRACT</i>	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Fokus Penelitian.....	7
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	7
1.6. Sistematika Penulisan	8
BAB II KAJIAN LITERATUR	12
2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1. Konsep Dasar Organisasi Hibrida & <i>Social Enterprise</i>	12

2.1.2.	Konsep Dasar Paradoks dalam Organisasi	13
2.1.3.	Jenis Paradoks pada <i>Social Enterprise</i>	16
2.1.4.	Strategi Pengelolaan Paradoks <i>Social Enterprise</i>	19
2.1.5.	Faktor Kontekstual Paradoks <i>Social Enterprise</i>	20
2.2.	Penelitian Terdahulu	23
BAB III METODE PENELITIAN		27
3.1.	Pendekatan Penelitian	27
3.2.	Tujuan Penelitian	31
3.3.	Desain Penelitian	31
3.4.	Objek dan Subjek Penelitian.....	33
3.5.	Teknik <i>Sampling</i> dan Pengumpulan Data	35
3.6.	Teknik Analisis Data	38
BAB IV TEMUAN EMPIRIS: ANALISIS DALAM KASUS.....		40
4.1.	Gambaran dan Profil Umum Subjek Penelitian.....	40
4.2.	Analisis Kasus 1: Lawe Indonesia	41
4.3.	Analisis Kasus 2: Agradaya Indonesia.....	55
4.4.	Analisis Kasus 3: Mitra Bali Fair Trade	68
4.5.	Analisis Kasus 4: Surplus Indonesia.....	81
BAB V ANALISIS LINTAS KASUS		95
5.1.	Alur Analisis Lintas Kasus	95
5.2.	Komparasi Intensitas Temuan Lintas Kasus	97
5.3.	Pembahasan dan Validasi Lintas Kasus	100

BAB VI PENUTUP	123
6.1. Kesimpulan.....	123
6.2. Implikasi Manajerial	130
DAFTAR PUSTAKA	132
LAMPIRAN 1 Protokol Studi Kasus	139
LAMPIRAN 2 Panduan Wawancara.....	146
LAMPIRAN 3 Transkrip Wawancara.....	151

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Langkah Pembentukan Teori Melalui Studi Kasus.....	28
Tabel 3.2. Daftar <i>Social Enterprise</i> & Indikator Polar Sampling.....	37
Tabel 5.1. Matriks Analisis Lintas Kasus (<i>Cross-case Displays</i>)	98
Tabel 5.2. Dimensi Utama Paradoks Berdasarkan Karakteristik Subjek.....	103
Tabel 5.3. <i>Paradoxical Vulnerability</i> Berdasarkan Fokus Inti & Skala Sumber Daya	106
Tabel 5.4. Ringkasan Katalisator Kultural dan Dampak Ketegangan	109
Tabel 5.5. Ringkasan Manifestasi Ketegangan Paradoks SE di Indonesia	113
Tabel 5.6. Ringkasan Pengelolaan Paradoks SE di Indonesia	116
Tabel 5.7. Ringkasan Ciri Khas Paradoks <i>Social Enterprise</i> di Indonesia dan Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu	121

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Sistem <i>Dual-Goals</i> dari <i>Social Enterprise</i>	13
Gambar 2.2. Ilustrasi Perbedaan Paradoks dan Dilema dalam Organisasi	15
Gambar 2.3. Jenis-Jenis Paradoks pada Organisasi Hibrida.....	18
Gambar 2.4. Tekanan Kontekstual pada Paradoks <i>Social Enterprise</i>	21
Gambar 3.1. Ilustrasi Jenis-Jenis Penelitian Studi Kasus	32
Gambar 3.2. Proses Analisis <i>Within-case</i> dan <i>Cross-case</i> pada Studi Kasus	33
Gambar 3.3. Ilustrasi Pendekatan <i>Purposive Polar Sampling</i>	36
Gambar 3.4. Proses Analisis Data <i>Coding</i> pada Penelitian Kualitatif.....	38
Gambar 3.5. <i>Iterative & Cyclic Learning</i> pada Penelitian Kualitatif	39
Gambar 4.1. Logo Perusahaan Lawe Indonesia	41
Gambar 4.2. Logo Perusahaan Agradaya Indonesia	55
Gambar 4.3. Logo Perusahaan Mitra Bali Fair Trade.....	68
Gambar 4.4. Logo Perusahaan Surplus Indonesia	81
Gambar 5.1. Bagan Pengkodean (<i>Coding Chart</i>)	96
Gambar 6.1. Model Dinamika dan Pengelolaan Paradoks SE di Indonesia	124

ABSTRAK

Penelitian ini meneliti bagaimana *social enterprise* di Indonesia menyeimbangkan peran ganda antara misi kemanusiaan dan tujuan komersial dengan menggunakan pendekatan *paradox theory*. Metode yang dipakai bersifat kualitatif dengan rancangan *multiple-case study* dan *purposive polar sampling* pada empat entitas, yaitu Lawe Indonesia, Agradaya Indonesia, Mitra Bali Fair Trade, serta Surplus Indonesia. Pengumpulan data dilakukan lewat wawancara, observasi, dan dokumen pendukung, kemudian dianalisis melalui *within-case* dan *cross-case analysis*. Temuan menunjukkan bahwa paradoks yang dihadapi *social enterprise* di Indonesia tidak sekadar masalah operasional, melainkan dinamika yang melekat, berkelanjutan, dan dipengaruhi oleh karakter inti organisasi, besarnya sumber daya, kedekatan relasional dengan komunitas, serta konteks budaya Indonesia yang kolektivistik dan religius. Penelitian mengidentifikasi empat sumber ketegangan utama: *relationship with community*, *hybrid target*, *final goal crossover*, dan *dualism characteristic crisis*. Keempatnya memunculkan paradoks dalam dimensi *belonging*, *organizing*, *learning*, dan *performing* dengan intensitas yang bervariasi pada tiap kasus. Selain itu, terdapat tiga strategi utama dalam mengelola paradoks tersebut, yaitu *acceptance*, *differentiation*, dan *integration*, yang dipilih secara kontekstual tergantung pada dominasi tekanan sosial atau bisnis. Dari segi teori, studi ini memperluas pemahaman tentang organisasi hibrida di negara berkembang. Secara praktis, hasilnya menegaskan bahwa pengelolaan paradoks pada *social enterprise* harus berlandaskan pola pikir *both-and*, kepekaan terhadap budaya lokal, serta penyesuaian strategi sesuai fokus organisasi dan tingkat kematangan ekosistem.

Kata Kunci: Social Enterprise, Paradoks Organisasi, Organisasi Hibrida, Manajemen Paradoks.

ABSTRACT

The present study employs the paradox theory approach to examine how social enterprises in Indonesia balance the dual roles of humanitarian mission and commercial objectives. The methodology employed is qualitative, utilising a multiple-case study design and purposive polar sampling across four entities: The following companies are of particular interest in this context: Lawe Indonesia, Agradaya Indonesia, Mitra Bali Fair Trade, and Surplus Indonesia. The data was collected through a combination of interviews, observations, and supporting documents. These were then analysed using within-case and cross-case analysis. The findings indicate that the paradoxes faced by social enterprises in Indonesia are not merely operational issues, but rather inherent, ongoing dynamics influenced by the organisation's core character, the scale of its resources, its relational proximity to the community, and Indonesia's collectivist and religious cultural context. The research identifies four main sources of tension: relationship with the community, hybrid targets, final goal crossover, and dualism characteristic crisis. The four aforementioned factors give rise to paradoxes in the dimensions of belonging, organising, learning, and performing, with varying intensity across each case. In addition, three principal strategies have been identified for the management of such paradoxes: acceptance, differentiation, and integration. The selection of one of these strategies is dependent upon the prevailing context, with the choice being made in accordance with whether social or business pressures prevail. From a theoretical perspective, this study contributes to the expansion of our understanding of hybrid organisations in developing countries. In practical terms, the findings confirm that the management of paradoxes in social enterprises must be grounded in a 'both-and' mindset, sensitivity to local culture, and the adaptation of strategies in line with the organisation's focus and the maturity level of the ecosystem.

Keywords: *Social Enterprise, Organizational Paradox, Hybrid Organization, Paradox Management.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan perusahaan yang berfokus pada kesejahteraan sosial menunjukkan bagaimana masyarakat, terutama para pelaku bisnis, menanggapi berbagai masalah sosial yang ada. Tanggapan terhadap masalah sosial yang dulunya hanya berupa sumbangan atau program tanggung jawab sosial (CSR) yang terpisah dari kegiatan bisnis kini telah berubah menjadi organisasi yang terstruktur dengan tujuan untuk mencapai manfaat sosial melalui pasar dan model usaha yang berkelanjutan. *Social enterprise* adalah salah satu jenis organisasi yang memiliki dua tujuan utama atau hibrida, menggabungkan pencapaian manfaat sosial dengan cara bisnis umum untuk menjaga keberlangsungan manfaat sosial yang diberikan dan keuntungan dari perusahaan sebagai modal pemberian manfaat tersebut secara berkelanjutan dan mandiri (Ismail & Johnson, 2019).

Model bisnis *social enterprise* sendiri saat ini memainkan peran yang penting dalam pencapaian tujuan keberlanjutan (*Sustainable Development Goals* atau SDGs) ke-11 dengan menyediakan solusi-solusi seperti komunitas inklusif, pengelolaan sampah, dan perbaikan ruang publik yang membantu kapabilitas pemerintah dalam menciptakan lingkungan kota yang inklusif dan berkelanjutan (World Economic Forum, 2024). Selain itu, pendekatan model bisnis ini yang memberdayakan komunitas dan praktik investasi berulang terhadap manfaat sosial juga memperkuat inklusivitas sosial dan ketahanan masyarakat terhadap masalah sosial yang ada (UN-Habitat, 2022). Oleh karena itu, sinergi *social enterprise* ke

dalam kemitraan kepentingan dan pembiayaan dapat mempercepat pencapaian tujuan-tujuan yang tercantum pada SDG 11: *Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable* (Quaye dkk., 2024).

Di Indonesia, fenomena pertumbuhan usaha dengan model *social enterprise* telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir sebagai bentuk tanggapan terhadap berbagai masalah sosial yang muncul, seperti kesenjangan ekonomi, perbedaan sosial, dan lain-lain (Desiana dkk., 2022). Pertumbuhan usaha sosial yang semakin meningkat ini mendapatkan perhatian dari pemerintah. Hal ini dibuktikan dengan dimulainya layanan pendaftaran badan usaha secara resmi bagi *social enterprise* dalam sistem administrasi hukum sebagai langkah untuk memberikan status hukum kepada pelaku usaha sosial dan memberikan harapan baru mengenai akuntabilitas dan kinerja perusahaan sosial (Kemenkumham, 2024).

Dari sudut pandang teori, *social enterprise* adalah tipe organisasi hibrida yang menggabungkan dua motivasi yang berbeda, yaitu sosial (*mission-driven*) dan pasar (*commercial-driven*) (Ismail & Johnson, 2019). Definisi teoretis ini memberikan pandangan yang baik, di mana perusahaan dapat memberikan kontribusi sosial sekaligus mendapatkan keuntungan dari kegiatan bisnisnya. Namun, sering kali tidak disadari bahwa kedua motivasi ini justru menyimpan masalah besar yang dikenal sebagai paradoks, yaitu ketegangan antara tujuan untuk mencapai manfaat sosial dan kebutuhan untuk tetap bertahan secara finansial dan bisnis (Smith dkk., 2012). Hal ini memengaruhi proses pengambilan keputusan, manajemen, dan strategi organisasi yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan yang fokus pada satu motivasi saja (Smith & Lewis, 2011). Penelitian lain yang juga berfokus pada

masalah *social enterprise* menunjukkan bahwa paradoks yang terjadi dalam organisasi campuran tidak hanya disebabkan oleh masalah teknis dalam pengelolaan, tetapi juga oleh konteks budaya, pihak berkepentingan, serta kemampuan organisasi untuk mengembangkan kapasitas dinamis yang memungkinkan *social enterprise* untuk beradaptasi di tengah berbagai tekanan dari tujuan yang saling bertentangan (Ismail & Johnson, 2019).

Realitas dari paradoks yang terjadi di Indonesia lebih rumit daripada konsep yang telah dibahas. Salah satu sumber berita menekankan fenomena yang menjelaskan mengapa penelitian mengenai paradoks dalam perusahaan sosial sangat penting, yaitu beberapa perusahaan sosial mengalami pergeseran tujuan ketika tekanan terkait pendanaan dan kebutuhan semakin meningkat, yang membuat organisasi lebih fokus pada keuntungan sehingga memunculkan tuduhan akan *greenwashing* atau klaim yang tidak akurat (Tempo, 2022). Aturan baru dari pemerintah tentang legalitas badan hukum dalam sistem administrasi hukum justru menambah tekanan berupa laporan dan akuntabilitas yang tidak diimbangi dengan regulasi standar pengukuran yang jelas. Situasi ini menempatkan perusahaan sosial dalam tekanan yang besar yang dapat memperparah paradoks dalam organisasi mereka (The Jakarta Post, 2025).

Model bisnis *social enterprise* yang masih terbilang “muda” di Indonesia juga mengakibatkan paradoks menjadi masalah yang sering terjadi bagi perusahaan dengan model ini. Beberapa survei menunjukkan bahwa model bisnis *social enterprise* di Indonesia masih belum matang, seperti terbatasnya modal, manajemen yang kurang baik, dan tidak adanya standar yang jelas, yang semuanya

berpengaruh pada kompleksitas dan luasnya paradoks yang sulit untuk ditangani (PLUS, 2022). Selain itu, sebuah studi menemukan bahwa kurangnya akses ke pembiayaan, tidak adanya mekanisme pelaporan dampak yang standar, dan perubahan cepat di pasar menjadi penyebab utama ketegangan paradoks antara tujuan sosial dan bisnis (Desiana dkk., 2022).

Selain faktor-faktor struktural dan institusional, pergeseran yang terjadi dalam munculnya paradoks pada *social enterprise* juga dipengaruhi oleh budaya di negara di mana perusahaan tersebut beroperasi (Ismail & Johnson, 2019). Budaya Indonesia dikenal dengan ciri khas yang kolektif, yang menekankan pentingnya solidaritas kelompok, nilai gotong royong, serta hubungan sosial yang erat dan menjadi prioritas utama (Hamid dkk., 2024). Nilai kolektivitas tersebut secara bertahap memperkuat orientasi sosial dari *social enterprise*, karena perusahaan ini dilihat sebagai bagian dari komunitas dan bukan semata-mata sebagai entitas bisnis. Hal ini mengakibatkan harapan publik terhadap kontribusi sosial dari perusahaan sering kali lebih tinggi dibandingkan dengan kemampuan bisnisnya (Ye, Han, & Li, 2024; Ismail & Johnson, 2019). Dalam praktiknya, beberapa harapan seperti penyediaan harga yang terjangkau, bantuan nonformal untuk kelompok tertentu, atau nilai moral komunitas dapat bertentangan dengan kebutuhan *social enterprise* dalam mempertahankan kelangsungan finansialnya, sehingga menambah kompleksitas paradoks dalam mencapai norma sosial dan tuntutan ekonomi (Weller & Ran, 2020; Hota, Bhatt & Qureshi, 2023).

Beberapa riset sebelumnya telah memberikan dasar yang penting untuk memahami paradoks dalam dunia *social enterprise*. Penelitian utama yang

digunakan dalam penelitian ini menemukan tiga jenis paradoks dalam model bisnis ini, yaitu rasa memiliki (*belonging*), pengorganisasian (*organizing*), dan performa (*performing*), serta menggambarkan bagaimana *social enterprise* di Wilayah Timur Tengah dan Afrika Utara menghadapi ketegangan antara dua tujuan tersebut (Ismail & Johnson, 2019). Hasil ini didukung oleh penelitian lain yang menunjukkan bahwa paradoks bisa muncul dipengaruhi oleh faktor institusi seperti kompleksitas aturan dan interaksi antara pemerintah dan masyarakat yang membentuk paradoks serta strategi untuk menanggulangnya (Fu & Yan, 2025). Penelitian terbaru juga menegaskan bahwa cara *social enterprise* merespons kontradiksi sangat dipengaruhi oleh pengalaman perusahaan, tekanan dari luar, dan kemampuan organisasi itu sendiri (Pieniazek, Unsworth, & Dean, 2024). Kajian pada *social enterprise* di bidang tertentu seperti budaya juga menyoroti pertukaran unik yang terjadi antara komunitas dan keberlangsungan usaha tersebut, menegaskan bahwa kontradiksi bersifat sangat kontekstual tergantung pada negara di mana usaha ini berada (Ferreira, Fidalgo, dan Abreu, 2023).

Merujuk pada penjelasan fenomena dan penelitian terdahulu, terdapat beberapa gap penelitian tentang paradoks dalam *social enterprise* yang jelas dan dapat membantu menjelaskan fenomena yang ada di Indonesia. Pertama, banyak penelitian tentang paradoks telah dilakukan, namun mayoritas masih melihat dari konteks Barat, seperti Eropa dan Amerika (Ismail & Johnson, 2019), sehingga penerapannya di Indonesia yang kaya akan budaya kolektif dan keberagaman masih sedikit. Kedua, tingkat perkembangan model bisnis *social enterprise* yang biasanya masih berada di tahap awal (baru muncul) jarang diteliti, karena memerlukan

pendekatan manajemen yang mungkin berbeda dari negara yang sudah lebih maju dalam bisnisnya (Fu & Yan, 2025). Gap penelitian yang ada menunjukkan pentingnya studi empiris yang mendalam mengenai paradoks di Indonesia dengan mempertimbangkan budaya, regulasi, masyarakat, dan tingkat perkembangan organisasi tersebut.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut, studi ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan utama tentang jenis-jenis paradoks yang dialami oleh usaha sosial di Indonesia, faktor-faktor yang memicu terjadinya, serta strategi yang bisa diterapkan oleh *social enterprise* di Indonesia dalam menangani paradoks yang muncul dan efektivitasnya dalam membangun legitimasi masyarakat dan kelangsungan bisnis. Hasil dari studi ini diharapkan mampu mengisi celah dalam literatur mengenai organisasi hibrida seperti *social enterprise*, serta memberikan saran praktis untuk perusahaan tersebut, investor, pembuat kebijakan, dan wirausaha sosial dalam menyusun tata kelola dan model bisnis yang dapat menjaga keseimbangan antara misi sosial yang dijalankan dan kebutuhan bisnis perusahaan agar tetap berjalan dan memberikan dampak yang lebih positif bagi masyarakat sekitar.

1.2. Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan latar belakang yang telah disebutkan, pertanyaan penelitian yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah: *Bagaimana bentuk dan pengelolaan paradoks social enterprise di Indonesia untuk menjaga keseimbangan antara misi sosial dan tujuan bisnis?*

1.3. Fokus Penelitian

Penulis memanfaatkan analisis studi kasus (*case study*) dengan desain *multiple-case* (kasus berganda) dan metode *purposive polar sampling* dari empat perusahaan *social enterprise* di Indonesia dalam rentang waktu 2025-2026 untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditentukan.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengenali jenis-jenis dan penyebab munculnya paradoks pada *social enterprise* di Indonesia serta menyelidiki cara yang sesuai untuk mengelolanya agar tercipta keseimbangan antara tujuan sosial dan ketercapaian bisnis.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi Industri atau *Social Enterprise*

Penelitian ini dapat menjadi referensi yang berguna bagi *social enterprise* di Indonesia untuk memahami serta menganalisis paradoks yang muncul antara tujuan sosial dan bisnis. Dengan menyadari berbagai jenis, faktor penyebab, dan pendekatan untuk mengelola konflik tersebut, organisasi diharapkan dapat lebih baik dalam menyeimbangkan nilai sosial dan kelangsungan perusahaan. Diharapkan hasil penelitian ini bisa membantu *social enterprise* dalam memperkuat tujuan sosial mereka sambil tetap menjaga kelangsungan bisnis agar dapat meningkatkan dampak sosial yang dihasilkan.

2. Bagi Lingkup Akademik

Penelitian ini memberikan sumbangan dalam pengembangan mengenai teori paradoks dalam organisasi hibrida, terutama dalam konteks *social enterprise* di Indonesia yang memiliki ciri budaya kolektif dan nilai-nilai religius yang kuat. Penelitian ini diharapkan bisa memperdalam pemahaman teoritis serta membuka kesempatan untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan dinamika paradoks dalam konteks sosial dan budaya yang berbeda.

3. Bagi Penulis

Melalui studi ini, penulis mendapatkan wawasan yang mendalam tentang tantangan paradoks yang dihadapi oleh *social enterprise* dalam menyeimbangkan antara tujuan sosial dan bisnis di Indonesia. Di samping itu, penelitian ini juga memungkinkan penulis untuk meningkatkan keterampilan metodologi dalam menganalisis fenomena organisasi hibrida, serta memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu dalam bidang manajemen dan pembangunan berkelanjutan.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis yang direncanakan dalam penelitian ini dibuat berdasarkan pedoman penulisan tesis kualitatif Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia pada tahun 2020. Struktur yang dipedomankan kemudian dimodifikasi sesuai kebutuhan dan penelitian terdahulu tanpa mengurangi substansi yang wajib dimasukkan sesuai pedoman yang berlaku. Adapun berikut merupakan sistematika atau kerangka penulisan rancangan tesis yang diajukan dalam penelitian ini:

1. Bagian Awal

Bagian awal berisi beberapa bagian yang diwajibkan dalam pedoman, seperti:

1) Halaman sampul; 2) Halaman judul; 3) Pernyataan bebas plagiarisme; 4) Halaman pengesahan ujian; 5) Halaman persetujuan dosen; 6) Kata pengantar; 7) Daftar isi; 8) Daftar tabel, gambar, dan lampiran; 9) Abstrak dalam bahasa Indonesia dan Inggris.

2. Bab I – PENDAHULUAN

Struktur pendahuluan disesuaikan dengan pedoman yang diberikan untuk penulisan tesis kualitatif. Berisi latar belakang, rumusan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian (teoretis dan praktis). Isi dari setiap bagian disesuaikan dengan penelitian kualitatif yang berfokus pada fenomena paradoks pada *social enterprise* di Indonesia yang disertai dengan data nyata dan teori singkat seputar hal tersebut.

3. Bab II – KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka disusun berdasarkan 2 bagian penting berdasarkan pedoman. Pertama, landasan teori yang berisi konsep atau teori dasar mengenai paradoks dalam *social enterprise* beserta teori lain yang mendukung penelitian. Kedua, kajian akan penelitian terdahulu yang berfungsi sebagai peta literatur dan untuk memperjelas gap dari penelitian yang telah ada dengan tujuan menemukan celah untuk penelitian yang akan dilaksanakan. Berdasarkan kedua hal ini, kemudian akan disusun kerangka konseptual awal jika diperlukan untuk memperjelas penelitian dan alurnya.

4. **BAB III – METODE PENELITIAN**

Metode penelitian dirancang untuk menyajikan penjelasan komprehensif tentang metode ilmiah dengan pendekatan kualitatif studi kasus yang diterapkan dalam mengkaji paradoks dalam *social enterprise*. Bagian ini menjelaskan dengan teratur strategi penelitian, rancangan studi, pemilihan kasus dan informan, teknik pengumpulan data, proses analisis, serta usaha untuk memastikan keabsahan temuan. Semua elemen ini disusun agar proses penelitian berlangsung dengan jelas, dapat dipantau, serta menghasilkan hasil yang sah, terpercaya, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

5. **BAB IV – TEMUAN EMPIRIS: *WITHIN-CASE ANALYSIS***

Pada bagian ini, hasil penelitian disajikan dengan memuat hasil deskripsi dan analisis dari masing-masing kasus (*within-case analysis*) seperti profil organisasi, latar belakang organisasi, temuan utama (bentuk paradoks, faktor pemicu, strategi/praktik pengelolaan, dan dampak paradoks yang ditemukan), serta ringkasan analisis per kasus. Hasil analisis ini disusun dengan format yang konsisten (Profil → Temuan → Analisis → Ringkasan), serta dilengkapi dengan deskripsi dan bukti kutipan sebagai dasar triangulasi untuk menjaga kevaliditasan penemuan yang didapatkan.

6. **BAB V – ANALISIS & DISKUSI**

Bagian ini terbentuk dari analisis lintas kasus (*cross-case analysis*) dan pembahasan temuan secara luas dari masing-masing kasus yang telah dianalisis sebelumnya. Di dalamnya terdiri atas beberapa subbagian seperti matriks perbandingan tema lintas kasus, identifikasi pola berulang dan variasi

kontekstual, pengembangan tipologi organisasi atau model pengelolaan paradoks, implikasi teoretis dan praktis, serta validasi model dengan triangulasi yang ditetapkan dalam penelitian ini.

7. BAB VI – PENUTUP

Hasil dari analisis antarkasus (*cross-case analysis*) kemudian disusun secara ringkas melalui kesimpulan utama yang menjawab setiap rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini. Kesimpulan tersebut kemudian dilengkapi dengan kontribusi penelitian, rekomendasi kebijakan dan manajerial terhadap pengelolaan paradoks *social enterprise* Indonesia, keterbatasan penelitian, serta saran perbaikan penelitian selanjutnya. Hal tersebut ditujukan untuk memberikan dampak secara nyata terhadap penelitian ini, baik secara teori maupun secara praktis.

8. Daftar Pustaka

Berisi sumber lengkap dari seluruh referensi eksternal yang digunakan dalam penelitian ini. Penyusunan daftar pustaka disesuaikan dengan pedoman yang ada, baik secara aturan gaya sitasi maupun urutannya.

9. Lampiran

Data-data tambahan yang tidak dimasukkan dalam proses penelitian ini dicantumkan dalam bagian ini, seperti pedoman wawancara, protokol studi kasus, surat izin wawancara dan observasi, transkrip wawancara asli, dan dokumen pendukung lainnya.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1. Landasan Teori

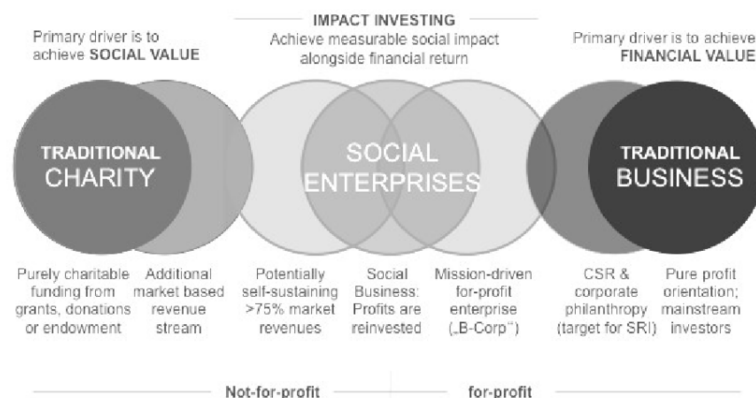
2.1.1. Konsep Dasar Organisasi Hibrida & *Social Enterprise*

Secara pengertian, organisasi hibrida adalah jenis organisasi yang secara sadar menggabungkan dua atau lebih tujuan, yaitu tujuan sosial yang berorientasi pada misi dan tujuan bisnis yang berorientasi pada komersial (Ismail & Johnson, 2019). Karena memiliki dua tujuan sekaligus, organisasi ini memerlukan aturan dan pengaturan yang berbeda agar kedua tujuan tersebut dapat berjalan berdampingan (Bhatt, 2022). Bentuk organisasi hibrida bisa bervariasi dari satu ke lainnya, tergantung pada sumber modal, tujuan utama yang ingin dicapai, dan cara untuk mengukur kinerjanya, sehingga tidak ada satu model organisasi yang cocok untuk semua organisasi hibrida (Kim & Shin, 2022). Oleh karena itu, saat membentuk organisasi ini, sangat penting untuk mempertimbangkan bagaimana struktur organisasi yang akan dibuat (apakah unit sosial dan bisnis digabungkan atau dipisahkan) serta komposisi yang mengatur hubungan antara para pemangku kepentingan (Pieniazek, Unsworth, & Dean, 2024).

Social enterprise adalah salah satu bentuk organisasi campuran yang secara sengaja menciptakan cara bisnis yang bertujuan untuk mencapai misi sosial melalui kegiatan bisnis sebagai sumber pendanaannya sendiri, sehingga tidak harus bergantung pada donasi dari orang lain (Kim & Shin, 2022). Ada berbagai jenis model *social enterprise*, seperti subsidi silang (*cross-subsidization*), biaya untuk layanan (*fee-for-service*), dan waralaba sosial (*social franchise*). Pemilihan dari

model ini tergantung pada kesesuaian dengan lingkungan tempat organisasi tersebut berdiri serta sumber dana yang tersedia (Ismail & Johnson, 2019; Fu & Yan, 2025). Keberhasilan *social enterprise* biasanya berfokus pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mengenali peluang yang bisa diubah menjadi keuntungan, serta memiliki ukuran dampak sosial yang jelas dan bisa dipertanggungjawabkan (Bhardwaj & Srivastava, 2021; Quilloy-Custodio, Newman & Pyman, 2024). Agar kedua tujuan tersebut dapat dicapai bersamaan, *social enterprise* perlu mengembangkan kemampuan dan sistem pengelolaan yang mendukung kedua tujuan ini, sehingga menentukan apakah keberagaman yang dimiliki menjadi keunggulan atau justru menimbulkan konflik antara tujuan yang ada (Ismail & Johnson, 2019).

Gambar 2.1. Sistem *Dual-Goals* dari *Social Enterprise*



Sumber: Gharai dkk. (2021)

2.1.2. Konsep Dasar Paradoks dalam Organisasi

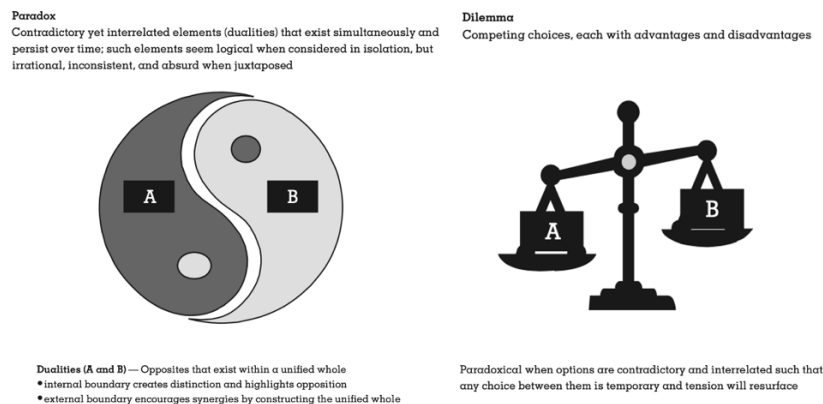
Pada umumnya, paradoks dalam organisasi dipahami sebagai elemen-elemen yang berlawanan namun saling berhubungan dan bersifat permanen seiring waktu,

sehingga tidak mungkin untuk menghapus salah satunya, karena itu akan mengganggu sebuah organisasi (Smith & Lewis, 2011). Ide dasar dari paradoks menunjukkan adanya ketegangan utama dalam sebuah organisasi karena terdapat dua atau lebih elemen yang tampak logis jika dilihat secara terpisah, tetapi menjadi saling tumpang tindih ketika dijalankan secara bersamaan, sehingga perusahaan perlu menghadapinya secara utuh, bukan secara terpisah (Smith & Lewis, 2011). Ciri utama dari paradoks adalah simultanitas (kedua tuntutan yang muncul bersamaan) dan saling ketergantungan (tuntutan yang berlawanan, tetapi saling memengaruhi). Kedua ciri ini membuat organisasi perlu berusaha menyeimbangkan kedua tujuan tersebut tanpa harus menghilangkan salah satunya (Ismail & Johnson, 2019; Smith & Lewis, 2011). Misalnya, organisasi dihadapkan pada kebutuhan untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi secara bersamaan, atau menyeimbangkan keuntungan dan tanggung jawab sosial dalam waktu yang sama (Carmin & March, 2022).

Paradoks berbeda dari dilema yang merupakan kondisi di mana ada pilihan yang harus dipilih (*either/or*), dengan kata lain, suatu organisasi dihadapkan pada dua opsi yang bertolak belakang tetapi terpisah sehingga dapat diatasi dengan memilih satu opsi melalui pengorbanan dan keputusan formal umumnya (Kraatzberger & Tuckermann, 2024). Selain itu, dalam praktiknya, dilema sering kali dipengaruhi oleh waktu dan sangat tergantung pada konteks tertentu, sehingga dapat diselesaikan dengan memilih prioritas, mengalokasikan sumber daya untuk salah satu pilihan, atau melakukan kompromi terhadap kebijakan (Miljeteig et al., 2021; Dille, Hernes & Vaagaasar, 2023). Sementara itu, paradoks bersifat tetap dan

melekat pada suatu organisasi, yang mengharuskan organisasi untuk melakukan pemantauan terus-menerus, mengelola ketegangan secara langsung, dan mengatur sistem organisasi agar ketegangan antara dua elemen tersebut tetap ada dan kuat (Smith dkk., 2012). Oleh karena itu, karakteristik yang membedakan kedua hal ini terkait organisasi adalah apakah ketegangan tersebut dapat dijadikan pilihan rasional yang dapat diukur dengan satu ukuran, atau ketegangan tersebut muncul terus-menerus dalam berbagai bentuk, saling mempengaruhi, dan memerlukan respons yang berulang (Fortes dkk., 2023; Krautzberger & Tuckermann, 2024).

Gambar 2.2. Ilustrasi Perbedaan Paradoks dan Dilema dalam Organisasi



Sumber: Smith & Lewis (2011)

Walaupun demikian, meski dapat menimbulkan tensi atau ketegangan dalam organisasi, pemahaman akan paradoks sangat penting dalam organisasi modern yang saat ini memiliki tujuan ganda akibat dinamika lingkungan yang dapat meningkatkan konflik tuntutan dengan cepat (Ketkar & Puri, 2022). Cara pandang paradoks menciptakan pola pikir “dan” bukan “atau” ketika menghadapi tuntutan yang saling bertentangan, sehingga organisasi bisa menjaga kinerjanya saat ini dan

mempersiapkan keberhasilan di masa mendatang (Smith & Lewis, 2011). Oleh karena itu, pendekatan paradoks serta penggunaan strategi untuk menyatukan tujuan yang berbeda dapat mendorong inovasi dan penyesuaian dari sebuah organisasi yang kini menghadapi lingkungan yang semakin rumit (Liu & Zhang, 2022).

2.1.3. Jenis Paradoks pada *Social Enterprise*

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, paradoks dalam suatu organisasi adalah situasi di mana dua atau lebih elemen yang saling bertentangan berada dalam satu organisasi dan terus ada bersamaan dalam jangka waktu yang lama (Smith & Lewis, 2011). Di dalam sebuah organisasi, biasanya paradoks yang muncul melibatkan dua aspek yang berbeda, seperti eksplorasi dan eksploitasi atau stabilitas dan perubahan yang selalu ada secara bersamaan dan tidak pernah berhenti selama organisasi tersebut ada (Smith dkk., 2012). Dalam konteks organisasi hibrida seperti *social enterprise*, paradoks akan memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi karena mereka adalah organisasi sosial yang harus menggabungkan tujuan bisnis dengan tujuan sosial yang tampaknya bertentangan dan bertahan selama *social enterprise* berjalan (Wellen & Ran, 2020). Penelitian lain bahkan mengungkapkan bahwa *social enterprise* adalah fenomena yang menarik dan penuh paradoks, karena dengan jelas menunjukkan niat untuk mencampur berbagai elemen yang saling bertentangan, salah satunya adalah fokus pada aspek bisnis dan sosial (Fu & Yan, 2025). Sederhananya, *social enterprise* harus berusaha untuk menjaga keseimbangan antara mencapai keuntungan ekonomi

tanpa mengabaikan tujuan sosialnya, bahkan ketika kedua tujuan itu saling bertentangan dan menciptakan ketegangan (Park, 2020).

Faktor utama yang menyebabkan paradoks dalam *social enterprise* adalah adanya tuntutan ganda yang melekat pada model bisnis mereka. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *Social Enterprise Organization* (SEO) perlu memenuhi harapan masyarakat terhadap misi sosial mereka serta kebutuhan finansial untuk menjalankan misi tersebut (Weller & Ran, 2020). Ketegangan utama dalam model bisnis ini muncul akibat persaingan antara tujuan bisnis yang ingin mendapatkan lebih banyak keuntungan dan tujuan sosial yang ingin memberikan dampak nilai sosial (Ismail & Johnson, 2019). Penelitian lainnya mengungkapkan bahwa konflik yang terjadi dalam *social enterprise* antara tujuan sosial dan bisnis sebenarnya sudah diketahui oleh wirausahawan sosial, dan keadaan yang berlawanan ini membuat mereka terus bingung, merasa terjebak, atau mencari cara agar kedua tujuan tersebut dapat dikelola dengan seimbang (Pieniazek, Unsworth, & Dean, 2024). Dengan kata lain, kebutuhan untuk mengintegrasikan tujuan sosial dan tanggung jawab bisnis secara bersamaan menyebabkan ketegangan dasar dalam perusahaan sosial. Hal ini sering disebut sebagai logika yang beragam dan pengalaman yang berbeda dalam konflik tujuan (Park, 2020; Pieniazek, Unsworth, & Dean, 2024).

Beberapa penelitian telah menemukan berbagai jenis paradoks yang muncul dalam *social enterprise*. Salah satu studi membagi paradoks yang ada dalam organisasi hibrida menjadi empat kelompok, yaitu paradoks pembelajaran (*learning*), paradoks kepemilikan atau identitas (*belonging*), paradoks pengelolaan

(*organizing*), dan paradoks kinerja (*performing*) (Smith & Lewis, 2011). Kategori-kategori ini menunjukkan paradoks yang dihadapi ketika suatu organisasi hibrida perlu berinovasi sambil tetap memelihara sistem yang sudah ada, atau ketika perusahaan harus menjaga identitasnya tetapi juga ingin memperluas jaringan. Selain itu, penelitian lain mengungkapkan paradoks tambahan yang muncul, seperti paradoks akuntabilitas (yang terjadi antara tuntutan untuk transparan kepada *stakeholder* dan kebutuhan organisasi untuk tetap fleksibel); paradoks ekskludabilitas (yang terjadi antara inklusivitas sosial dan ketercapaian finansial); serta paradoks antara kepentingan jangka panjang dan jangka pendek (Weller & Ran, 2020). Dengan penjelasan tersebut, *social enterprise* terlihat menghadapi tingkat kompleksitas paradoks yang tinggi, yang berasal dari konflik antara sosial dan bisnis.

Gambar 2.3. Jenis-Jenis Paradoks pada Organisasi Hibrida



Sumber: Smith & Lewis (2011)

2.1.4. Strategi Pengelolaan Paradoks *Social Enterprise*

Organisasi hibrida yang menghadapi paradoks sering kali menerapkan tiga pendekatan dasar dalam pengelolaan, yakni strategi kognitif (organisasi mengubah interpretasi dan narasi ketegangan paradoks), strategi struktural atau organisasional (organisasi memisahkan fungsi dan mengatur waktu untuk mencapai tujuan), serta strategi kapabilitas atau kepemimpinan (organisasi memperkuat kemampuan yang ada dan memilih pemimpin yang bisa menyeimbangkan dualitas) (Luo dkk., 2020). Dalam konteks *social enterprise*, bukti praktik yang ada menunjukkan relevansi dari pendekatan ini, contohnya penerapan sistem kompromi temporal dan struktural yang membantu anggota organisasi mengembangkan pemikiran kolaboratif dengan mengimbangi tujuan komunitas dan komersial lewat prioritas yang bersifat bergantian dan pembagian yang terpisah (Mitzinneck & Besharov, 2019). Sementara itu, pendekatan lain seperti *reframing* digunakan sebagai metode bagi organisasi untuk menciptakan penerimaan ganda di antara para pemangku kepentingan dan masyarakat luas (Doherty & Mason, 2016). Gaya kepemimpinan yang dapat menerima paradoks, yaitu pemimpin yang pada satu waktu mengelola kinerja dan memberikan dorongan kepada anggotanya, juga terbukti efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan guna menjaga keseimbangan di tengah tuntutan bisnis dan sosial yang saling bertentangan (Zhang dkk., 2021).

Dengan menerapkan pendekatan pengelolaan paradoks yang bersifat kombinasi dan kontekstual (seperti menggabungkan pendekatan *reframing integration*, pemisahan struktural, penguatan kemampuan, dan pengukuran dampak), *social enterprise* umumnya lebih mampu bertahan dan berhasil dalam

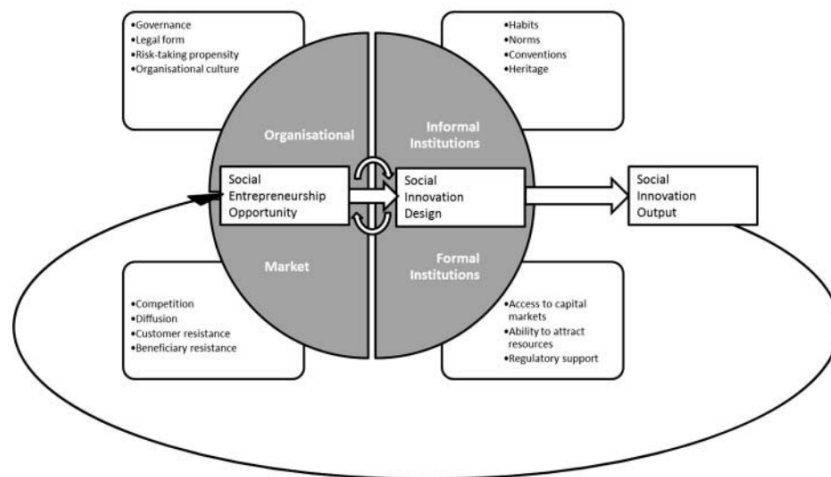
mencapai kedua tujuan tersebut secara bersamaan (Drencheva, Au, & Yew, 2023). Berbagai studi komparatif menunjukkan bahwa pemilihan strategi sebaiknya disesuaikan dengan kondisi eksternal organisasi (seperti regulasi, pasar, dan harapan masyarakat) serta kemampuan internal organisasi (termasuk sumber daya dan kapasitas manajerial), sehingga penggunaan satu strategi saja jarang cukup untuk menangani paradoks, dan evaluasi terhadap *trade-off* implementasinya perlu dilakukan secara berkala (Ismail & Johnson, 2019). Dari kajian ini, pengelolaan paradoks dalam perusahaan sosial memerlukan pengembangan strategi yang fleksibel, berlapis, dan diuji melalui praktik, sehingga ketegangan yang muncul dari paradoks dapat menjadi pendorong inovasi dan kelangsungan organisasi, bukan menjadi beban (Drencheva, Au, & Yew, 2023).

2.1.5. Faktor Kontekstual Paradoks *Social Enterprise*

Faktor-faktor kontekstual, seperti budaya suatu bangsa, yang membentuk kerangka norma serta harapan masyarakat, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap bentuk paradoks yang dialami oleh *social enterprise* di negara tersebut (Weller & Ran, 2020). Sebab, norma-norma yang terbentuk tersebut menentukan aspek yang dianggap "normal," sehingga memberikan tekanan pada perusahaan untuk memenuhi harapan masyarakat (Hamid dkk., 2024). Di Indonesia, nilai kolektivitas sangat jelas terlihat dalam masyarakat, yang mendorong perusahaan untuk mengutamakan kepentingan sosial dan solidaritas. Kondisi ini menyebabkan perusahaan lebih cenderung berfokus pada pencapaian sosial dengan tujuan menyediakan layanan yang terjangkau dan menekankan manfaat sosial bagi komunitas di sekitarnya, sehingga menambah ketegangan paradoks yang muncul

(Hamid dkk., 2024; Kato, 2021). Di sisi lain, tingkat religiositas yang tinggi dalam masyarakat Indonesia juga turut memperkuat norma moral tambahan. Standar agama seperti amanah dan keadilan distribusi cenderung membuat keputusan bisnis dari *social enterprise*, yang pada dasarnya rasional dan diperlukan, menjadi rentan terhadap kritik jika dianggap melanggar norma agama atau etika komunitas (Brownell dkk., 2025). Berdasarkan hal ini, beberapa penelitian merekomendasikan bahwa analisis terhadap faktor kontekstual, termasuk variabel budaya, harus diperhitungkan sebagai elemen yang menghubungkan harapan para pemangku kepentingan dan bentuk tekanan paradoks yang muncul dalam perusahaan (Weller & Ran, 2020).

Gambar 2.4. Tekanan Kontekstual pada Paradoks *Social Enterprise*



Sumber: Newth & Woods (2014)

Faktor kontekstual lainnya yang sangat penting dalam analisis paradoks *social enterprise* adalah tingkat perkembangan perusahaan sosial di negara tersebut. Tingkat perkembangan organisasi dapat memengaruhi kemampuan dan

kompleksitas ketegangan paradoks yang dihadapi. Organisasi dengan kematangan yang baik biasanya memiliki struktur manajemen, sumber daya manusia, dan sistem pengukuran dampak yang lebih dapat diandalkan untuk merancang dan menerapkan strategi manajemen paradoks yang lebih efisien (Sarmiento Tito dkk., 2024; Quilloy-Custodio, Newman & Pyman, 2024). Di sisi lain, *social enterprise* yang berada di fase awal (kematangan rendah) cenderung lebih sering menghadapi paradoks yang rumit akibat keterbatasan sumber daya, ketergantungan pada bantuan atau pasar lokal, dan lemahnya sistem akuntabilitas; situasi ini dapat memicu pergeseran misi (*mission drift*) dan *trade-off* yang lebih sering terjadi, sehingga paradoks lebih sulit untuk diatasi (Mitzinneck & Besharov, 2019; Hota, Bhatt, & Qureshi, 2023).

Beberapa penelitian pada *social enterprise* juga menunjukkan bahwa saat kematangan organisasi meningkat, jenis paradoks yang paling dominan di organisasi juga bisa berubah (misalnya, dari paradoks operasional jangka pendek beralih menjadi paradoks strategis jangka panjang terkait skala dan legitimasi), karena adanya perubahan prioritas dan harapan dari pemangku kepentingan seiring dengan pertumbuhan organisasi (Ismail & Johnson, 2019; Sarmiento Tito dkk., 2024). Oleh karena itu, penelitian tentang paradoks yang terjadi dalam *social enterprise* perlu mempertimbangkan konteks perkembangan atau kematangan organisasi, agar rekomendasi manajerial yang diberikan dapat tepat dan sesuai dengan kapasitas organisasi di negara tersebut (Ismail & Johnson, 2019).

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu menekankan bahwa paradoks merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dalam organisasi hibrida dikarenakan mereka harus dapat menyeimbangkan kebutuhan akan tujuan sosial dengan bisnis secara bersamaan. Artikel penelitian konseptual berjudul “*Social Entrepreneurship: The Logic of Paradox*” yang dibuat oleh Scott Weller & Bing Ran (2020), menekankan beberapa jenis paradoks yang sering muncul dalam organisasi ini, seperti *performing, organizing, belonging, dan learning*. Selain itu, penelitian ini menunjukkan pendekatan paradoks (mengelola kedua kebutuhan bersamaan) dapat mendorong inovasi dan menjaga keunikan dari sebuah organisasi. Namun, peneliti juga memberikan peringatan bahwa keberhasilan strategi penyeimbangan paradoks sangat tergantung pada kondisi internal institusi dan budaya komunitas setempat, sehingga perlu kewaspadaan saat melakukan generalisasi pengimplementasian pengelolaan paradoks di berbagai negara (Weller & Ran, 2020).

Studi kasus empiris yang dibuat oleh Ayman Ismail & Brendon Johnson (2019), berjudul “*Managing Organizational Paradoxes in Social Enterprises: Case Studies from the MENA Region*”, memperdalam temuan mengenai praktik manajemen paradoks. Penelitian ini menemukan bahwa *social enterprise* di wilayah Afrika Utara dan Timur Tengah menggunakan strategi kepemimpinan partisipatif, pembentukan ulang narasi paradoks, dan jejaring relasi dengan pemangku kepentingan untuk mengelola ketegangan paradoks sehari-hari. Selain itu, penelitian mengungkapkan bahwa peran legitimasi moral dan konteks lokal dari organisasi sangat memengaruhi pembentukan opsi strategi tersebut (Ismail &

Johnson, 2019). Sedangkan penelitian kasus empiris lain oleh Ji-Hoon Park (2020), berjudul “*Chasing Two Rabbits: How Social Enterprises as Hybrid Organizations Manage Paradoxes*” yang berfokus pada *social enterprise* di kawasan Korea, menegaskan temuan konseptual mengenai empat paradoks utama yang dihadapi organisasi hibrida dan cara pengelolaannya di kawasan tersebut. Penelitian menemukan bahwa praktik *coping* sering digunakan oleh *social enterprise* di kawasan Korea dengan bentuk praktik seperti komunikasi yang inklusif, *cross-subsidization*, dan inovasi program yang dapat memperkuat identitas organisasi. Temuan dari penelitian ini menyoroti pentingnya kemampuan praktik dari organisasi untuk membentuk solusi yang kreatif dari ketegangan paradoks yang muncul (Park, 2020).

Penelitian dengan konteks sistem pemerintahan spesifik antardaerah yang berbeda dalam satu negara yang sama oleh Jiawei Sophia Fu & Shipeng Yan (2025) dengan judul “*Institutional Complexity and Social Innovation: The Case of Chinese Social Enterprises*” menambah nuansa kontekstual dalam proses munculnya paradoks. Penelitian ini menggambarkan dominasi logika negara atau *state logic* di China yang membentuk kompleksitas institusi yang tinggi. Hal ini menyebabkan *social enterprise* di wilayah tersebut cenderung mengadopsi pendekatan *depoliticization* dan *localization* untuk beradaptasi dengan regulasi yang ada, sehingga mengubah bentuk paradoks yang terjadi dan pilihan strategi dalam mengelolanya. Temuan penelitian ini memberikan penegasan ulang mengenai pentingnya studi lintas negara dan lintas budaya sebagai cara memahami bagaimana

faktor negara dan regulasi di dalamnya menjembatani pembentukan paradoks pada organisasi hibrida (Fu & Yan, 2025).

Beberapa penelitian lain, seperti *“How and Why Do Social Entrepreneurs Experience Goal Conflict Differently?”* oleh Rebecca Pieniazek, Kerrie Unsworth, & Hannah Dean (2024) serta *“Investigating the ‘Mission and Profit’ Paradox: Case Study of an Ecopreneurial Organisation in India”* oleh Sumita Ketkar & Roma Puri (2022) memberikan perspektif lebih luas terhadap paradoks yang terjadi. Penelitian tersebut menyoroti perspektif dari aktor *social enterprise* yang menemukan bahwa organisasi ini mengalami konflik tujuan yang berbeda bergantung pada kerangka kognitif dan level penggambaran tujuan (*value vs task*), sehingga perbedaan ini memengaruhi pemikiran praktis serta kebutuhan tindak lanjut yang harus disesuaikan dibandingkan dengan *“one-fit-for-all”* (Pieniazek, Unsworth, & Dean, 2024). Sementara penelitian lain yang berfokus pada ekopreneur di India menggambarkan kepemimpinan yang adaptif dan proses kepemimpinan organisasi menjadi hal yang penting dalam menyeimbangkan tujuan sosial dan bisnis dalam praktik organisasi sehingga memperkuat kebutuhan kapabilitas pengelolaan dan sistem tata kelola (Ketkar & Putri, 2022).

Namun, seluruh penelitian terdahulu memunculkan celah agenda untuk penelitian lebih lanjut berupa studi kasus yang memiliki sampel kecil dan terbatas secara geografis sehingga kekuatan generalisasinya lemah (Ismail & Johnson, 2019; Ketkar & Putri, 2022). Celah lain yang dapat dimanfaatkan dari penelitian sebelumnya adalah kurangnya data jangka panjang dalam menganalisis efektivitas strategi pengelolaan paradoks, serta data komparatif dengan tingkat kematangan

organisasi yang bervariasi (Fu & Yan, 2025; Ismail & Johnson, 2019). Pada aspek kepemimpinan, celah yang terlihat dalam penelitian paradoks terletak pada analisis integrasi yang mengungkap perbedaan persepsi *founder* atau pemimpin dalam menjembatani hasil strategi paradoks pada organisasi di wilayah tertentu masih belum banyak diteliti secara empiris. (Pieniazek, Unsworth, & Dean, 2024).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengadopsi metode studi kasus ganda (*multiple-case study*) pada empat usaha sosial yang beroperasi di Indonesia untuk mengeksplorasi paradoks yang muncul. Pendekatan kualitatif yang diterapkan dalam kajian ini memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis yang lebih mendalam berkaitan dengan satu atau beberapa kasus kecil yang berkaitan erat dengan fenomena yang diteliti (Rule & John, 2024). Metode studi kasus yang diterapkan dalam penelitian ini dapat membantu peneliti dalam pengembangan teori dengan cara mengumpulkan dan menganalisis data empiris secara sistematis dan mendalam, sehingga temuan dari penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih detail dan komprehensif mengenai dinamika dari fenomena yang dianalisis (Volmar & Eisenhardt, 2020).

Penelitian yang menggunakan pendekatan ini membutuhkan langkah-langkah yang terencana mulai dari identifikasi masalah sampai hasil teori yang dihasilkan (Volmar & Eisenhardt, 2020). Tabel di bawah ini merupakan ringkasan lebih rinci mengenai langkah-langkah penting dalam penelitian ini yang didasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya yang menerapkan metode tersebut, kemudian disesuaikan dengan konteks penelitian ini serta mekanisme kualitatif studi kasus dari para ahli.

Tabel 3.1. Langkah Pembentukan Teori Melalui Studi Kasus

No	Langkah	Detail Aktivitas	Tujuan
1	Rumusan Masalah & Pertanyaan Penelitian (<i>Initial Research</i>)	Menentukan pertanyaan penelitian yang jelas berdasarkan analisis awal dari literatur (Ismail & Johnson, 2019)	Merumuskan ide dasar dan batasan dari fenomena. Hasilnya adalah kerangka awal yang konseptual yang mengarahkan perhatian penelitian. (Volmar & Eisenhardt, 2020; Ismail & Johnson, 2019)
2	Desain Penelitian & Pemilihan Kasus	Menentukan desain studi kasus ganda dan memilih kasus melalui pengambilan sampel yang disengaja untuk mengamati variasi yang signifikan dalam spektrum. (Rule & John, 2024; Ismail & Johnson, 2019)	Kasus yang dipilih beroperasi sebagai bahan untuk replikasi dengan maksud sistem replikasi secara harfiah atau teoretis menambah kekuatan bukti yang ditemukan. desain studi kasus ganda mendukung kemampuan untuk membandingkan pola di antara kasus-kasus. (Rule & John, 2024; Ismail & Johnson, 2019)
3	Pengumpulan Data & Triangulasi	Mengumpulkan informasi langsung (wawancara yang semi-terstruktur, pengamatan) dan tidak langsung (berkas, <i>website</i>). Proses triangulasi kemudian diterapkan menggunakan kombinasi sumber dan teori. (Saldaña, 2021)	Pengumpulan berbagai bukti empiris yang mendukung ide konseptual dengan melakukan penggabungan berbagai sumber sehingga meningkatkan kepercayaan terhadap hasil dan mengurangi kemungkinan adanya bias dari satu sumber saja. (Saldaña, 2021)
4	Analisis Kasus (<i>Within-Case</i>)	Data dilanjutkan pada 3 tahap proses data yaitu: 1) <i>Open Coding</i> ; 2) <i>Axial Coding</i> ; 3) Penyusunan	Tema-tema konseptual dalam setiap kasus yang berfungsi sebagai dasar teori awal, dimana setiap

No	Langkah	Detail Aktivitas	Tujuan
		narasi kasus dengan memanfaatkan pengembangan <i>first-order</i> dan <i>second-order themes</i> (Creswell & Creswell, 2022)	tema dilengkapi dengan kutipan dan bukti dokumen yang memungkinkan hubungan antara konsep dengan struktur teoritis. (Creswell & Creswell, 2022; Saldaña, 2021)
5	Pengembangan Struktur Model Berbasis Data	Membuat struktur data melalui proses diagram kode, tema, dan agregat, serta model awal yang memperlihatkan keterkaitan antara kategori-kategori. (Creswell & Creswell, 2022)	Terbentuk suatu model teori awal dalam bentuk gambar atau diagram yang menggambarkan hubungan antara konsep-konsep sehingga menjadi dasar untuk hipotesis teori yang bisa diuji lagi pada situasi lain. (Creswell & Creswell, 2022)
6	Verifikasi Lintas Kasus & Revisi Teori	Analisis lintas kasus (<i>cross case</i>) dilakukan dengan membandingkan pola, mencari kesamaan atau perbedaan yang dilakukan secara berulang dengan literatur untuk menguji atau memperkaya teori. (Volmar & Eisenhardt, 2020; Rule & John, 2024)	Memperbaiki teori yang telah disusun sebelumnya berdasarkan pola berulang atau perbedaan dalam kasus. Temuan yang konsisten dengan teori memperkuat teori yang telah disusun, sedangkan temuan yang menyimpang mengharuskan adanya revisi pada teori awal (<i>spiral process</i>). (Volmar & Eisenhardt, 2020; Rule & John, 2024)
7	Penutupan Penelitian	Menganalisis adanya temuan baru selama pengumpulan data, apabila tidak ada maka pengumpulan dihentikan karena dianggap tambahan data sudah tidak menambah pengetahuan signifikan	Keputusan penghentian pengumpulan data dibutuhkan untuk memastikan bahwa teori akhir konsisten dan tidak ada perubahan kembali secara substansial yang diakibatkan oleh data

No	Langkah	Detail Aktivitas	Tujuan
		kembali. Kriteria dilihat ketika tidak ada kode baru yang terbentuk. (Saldaña, 2021; Mtisi, 2022)	tambahan (Saldaña, 2021; Mtisi, 2022)

Sumber: Data Sekunder Diolah (2026)

Berdasarkan hal tersebut, metode ini diterapkan sebagai sebuah cara untuk menelusuri dinamika internal organisasi serta konteks sosial secara mendetail mengenai jenis paradoks yang muncul dan bagaimana cara mengelolanya (Ismail & Johnson, 2019). Di samping itu, penerapan penelitian kualitatif berbasis studi kasus memungkinkan kajian ini untuk mengevaluasi hasil dari paradoks dalam *social enterprise* yang beragam dan tak dapat diteliti secara mendalam dengan pendekatan lainnya. Ini berlandaskan pada teori yang menunjukkan bahwa sudut pandang paradoks di setiap organisasi berbeda satu sama lain, sehingga sering kali mereka menciptakan solusi alternatif yang berbeda untuk menyeimbangkan pencapaian misi sosial dan tujuan bisnis bersamaan (Ismail & Johnson, 2019).

Kerangka konseptual dalam penelitian ini secara garis besar dikembangkan dari teori paradoks dalam organisasi hibrida dengan merinci dan menganalisis empat dimensi umum paradoks yang sering muncul dalam organisasi ini, yaitu pelaksanaan (*performing*), pengorganisasian (*organizing*), kepemilikan (*belonging*), dan pembelajaran (*learning*) (Smith & Lewis, 2011). Secara umum, penelitian ini memanfaatkan perspektif paradoks untuk menyelidiki secara mendalam mengenai tipe ketegangan paradoks, faktor penyebab kemunculannya, dan strategi manajemennya dalam konteks Indonesia melalui empat contoh *social enterprise* di negara tersebut.

3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melakukan identifikasi dan analisis jenis-jenis paradoks yang dialami oleh *social enterprise* terpilih di Indonesia, mengidentifikasi penyebab kemunculan paradoks tersebut, serta mengungkap strategi *social enterprise* di Indonesia dalam mengelola paradoks yang terjadi agar organisasi tersebut dapat menyeimbangkan tujuan sosial dan ketercapaian bisnis mereka. Fokus dalam penelitian ini meliputi paradoks performa (sosial vs profit), paradoks pengorganisasian (struktur vs budaya), paradoks *belonging* (identitas karyawan vs organisasi), serta paradoks pembelajaran organisasi atau *learning* (Smith & Lewis, 2011).

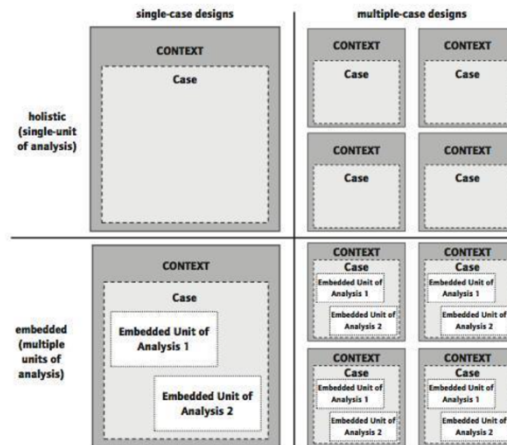
Tujuan ini sesuai dengan rekomendasi dari literatur penelitian yang menyarankan studi kasus ganda untuk mengungkap fenomena paradoks dalam konteks organisasi hibrida suatu negara atau regional (Ismail & Johnson, 2019). Atas dasar tersebut, penelitian ini ditujukan untuk menambah dan memperdalam pemahaman akan praktik pengelolaan paradoks pada *social enterprise* Indonesia.

3.3. Desain Penelitian

Studi ini menerapkan metode studi kasus ganda (*multiple-case study*) terhadap empat *social enterprise* yang ada di Indonesia. Metode ini dipilih karena memungkinkan analisis yang mendalam untuk setiap kasus dan juga dapat mengidentifikasi pola yang muncul di antara kasus-kasus (Mtisi, 2022). Hal ini membantu menyeimbangkan kedalaman konteks serta kemampuan teori untuk membuat generalisasi (Rule & John, 2024; Ismail & Johnson, 2019). Metode ini mendukung penelitian dengan menjadikan setiap organisasi sebagai unit analisis

yang terpisah, sehingga praktik, narasi, dan dinamika masing-masing organisasi bisa dipahami dalam konteksnya (Rule & John, 2024).

Gambar 3.1. Ilustrasi Jenis-Jenis Penelitian Studi Kasus

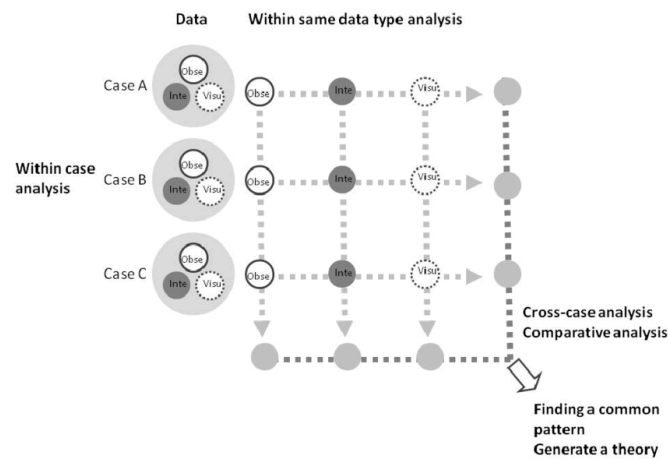


Sumber: Yin (2018)

Dalam pelaksanaannya, setiap organisasi dipandang sebagai kasus yang unik dan harus dianalisis dengan mendalam sebelum membandingkan satu kasus dengan yang lain di berbagai organisasi (Oesch dkk., 2023). Pemilihan organisasi untuk dijadikan subjek penelitian dalam studi mengikuti metode *polar sampling*, dengan tujuan untuk menunjukkan variasi penting dalam hal tujuan sosial-bisnis, sehingga pola paradoks dapat lebih terlihat (Burnard, 2023; Fu & Yan, 2024). Metode yang menyeluruh ini juga memerlukan dokumentasi mengenai prosedur yang ketat dan penggunaan triangulasi sumber dengan membandingkan pernyataan narasumber dengan sebuah himpunan advokasi sosial yang menjadi jembatan antara komunitas dan *social enterprise*, agar setiap kasus dapat dibandingkan secara terpercaya dan sistematis (Burnard, 2023).

Strategi analisis yang diterapkan dalam studi ini mengintegrasikan analisis kasus-dalam (*within-case*) dengan analisis lintas kasus (*cross-case*) (Oesch dkk., 2023). Tujuannya adalah untuk mendeteksi pola berulang yang muncul baik secara lateral maupun dalam variasi teoretis dengan memanfaatkan matriks perbandingan, peta konsep, dan struktur data sebagai alat utama dalam proses penelitian ini (Rule & John, 2024; Burnard, 2023). Pendekatan ini sejalan dengan kerangka paradoks dalam studi sebelumnya yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu dengan membandingkan cara berbagai organisasi menghadapi serta mengelola paradoks ganda. Hal ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman teoritis yang kontekstual (Ismail & Johnson, 2019; Fu & Yan, 2024; Pieniazek dkk., 2024).

Gambar 3.2. Proses Analisis *Within-case* dan *Cross-case* pada Studi Kasus



Sumber: Cho & Lee (2014)

3.4. Objek dan Subjek Penelitian

Objek yang dikaji dalam penelitian ini adalah kondisi paradoks yang dihadapi dalam praktik *social enterprise* yang dianalisis sebagai fenomena dalam konteks

organisasi hibrida (Ismail & Johnson, 2019). Dalam pendekatan studi kasus, objek ini dipahami sebagai sebuah fenomena yang bergantung pada konteks penelitian untuk memahami dinamika hubungan antara berbagai elemen (Mtisi, 2022). Dalam penelitian ini, syarat operasional ditetapkan untuk mengetahui apakah suatu *social enterprise* menghadapi paradoks yang berkaitan dengan inti penelitian. Syarat atau kriteria paradoks yang dijadikan objek adalah sebagai berikut:

1. **Konflik antar-tujuan yang terikat dan simultan:** terdapat kebutuhan yang saling bertentangan tetapi harus dilakukan secara bersamaan, sehingga tidak bisa diselesaikan hanya dengan memilih salah satu opsi tujuan (Smith & Lewis, 2011).
2. **Terdapat tuntutan dari berbagai *stakeholder* yang terkait:** paradoks terbentuk melalui beberapa tekanan seperti tuntutan untuk bersikap terbuka, penyampaian laporan yang rumit, atau harapan dari para pemodal, konsumen, dan masyarakat sehingga menimbulkan konflik dalam bentuk prioritas organisasi (Pieniazek, Unsworth, & Dean, 2024).
3. **Pergeseran misi (*mission drift*) yang disebabkan oleh tekanan dari luar:** terdapat indikasi bahwa organisasi hibrida mengalami perubahan dalam tujuan mereka sebagai respons terhadap tekanan dari pasar atau kebutuhan untuk mendapatkan dana (Wellen & Ran, 2020).
4. **Dampak dari konteks komunitas dan budaya:** aturan budaya, prinsip agama, atau peraturan komunitas masyarakat membentuk ekspektasi masyarakat sehingga dapat memperkuat atau mengubah bentuk paradoks yang muncul (Ismail & Johnson, 2019).

5. **Terdapat kontradiksi dalam indikator kinerja:** terdapat ukuran kinerja yang bertolak belakang satu sama lain, sehingga interpretasi penilaian keberhasilan menjadi sumber konflik (Park, 2019).

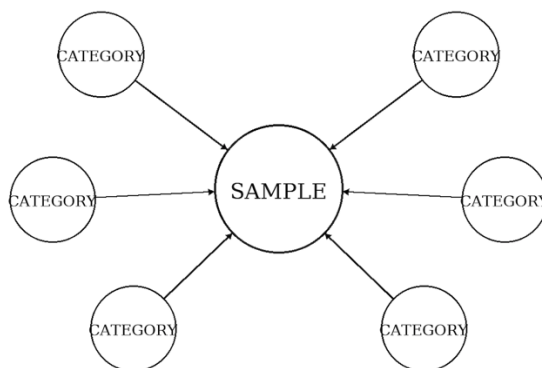
Sedangkan, subjek dari penelitian adalah individu atau entitas lain yang dapat menjadi sumber data, dalam pendekatan kualitatif studi kasus subjek bisa terdiri atas pendiri, manajer, atau karyawan penting yang berperan dalam keputusan sebuah organisasi (Oesch dkk., 2023). Dalam penelitian ini, pemilihan keempat *social enterprise* dilakukan dengan berdasar pada kriteria tertentu yang akan dijelaskan di bagian selanjutnya. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan variasi terhadap orientasi subjek, sehingga perbandingan antara kasus bisa menunjukkan pola-pola yang berbeda (Oesch dkk., 2023).

3.5. Teknik *Sampling* dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan empat *social enterprise* di Indonesia yang dipilih secara *purposive* dengan menggunakan pendekatan *polar sampling* agar dapat menangkap variasi yang berbeda dalam orientasi sosial dan bisnis sehingga pola paradoks bisa terlihat dengan jelas (Campbell dkk., 2020; Cash dkk., 2022). Kriteria dalam memilih *social enterprise* tersebut sebagai subjek penelitian didasari oleh beberapa aspek, seperti (1) Perusahaan secara nyata memiliki dua tujuan yaitu misi sosial dan bisnis, yang kemudian didukung dengan aktivitas atau operasional yang nyata untuk membuktikannya; (2) Memiliki keterbukaan akses terhadap data, baik melalui wawancara maupun dokumen lainnya; (3) Sektor yang dijalani serta umur antar *social enterprise* harus bervariasi; (4) Adanya indikasi awal ketegangan

karena dua tujuan yang berkaitan dengan kerangka paradoks dalam penelitian ini (Ismail & Johnson, 2019; Smith dkk., 2012).

Gambar 3.3. Ilustrasi Pendekatan *Purposive Polar Sampling*



Sumber: Dokumen Pribadi (2026)

Pemilihan subjek dengan pendekatan *polar* ini ditujukan untuk memperjelas perbedaan cara organisasi merespons paradoks yang terjadi, sehingga memungkinkan analisis penelitian menjadi lebih tajam untuk dibandingkan satu sama lain (Ismail & Johnson, 2019; Campbell dkk., 2020). Untuk memperjelas pemilihan subjek penelitian, pada halaman selanjutnya disajikan sebuah tabel yang merinci daftar perusahaan yang digunakan dan indikator *polar* yang dipertimbangkan dalam penelitian ini.

Tabel 3.2. Daftar *Social Enterprise* & Indikator *Polar Sampling*

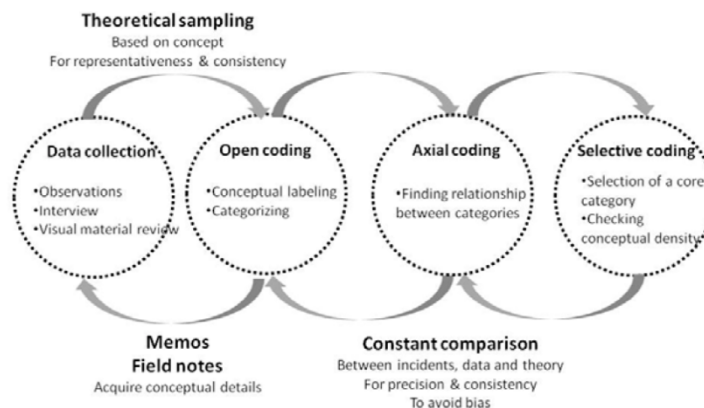
Perusahaan Subjek	Lawe Indonesia	Surplus Indonesia	Agradaya Indonesia	Mitra Bali
Sektor SE	Pemberdayaan Pengrajin	Pengelolaan <i>Food Waste</i>	Pengolahan <i>Herbs & Spices</i>	Pemberdayaan Pengrajin
Lokasi Perusahaan	Yogyakarta	Jakarta Selatan	Yogyakarta	Bali
Jumlah Karyawan* <i>*(Estimasi di luar relawan & penerima manfaat)</i>	10-15 Orang	30-45 Orang	20-25 Orang	15-20 Orang
Laba Bersih (Estimasi <i>Min</i>)	Rp. 250.000.000	Rp. 800.000.000	Rp. 450.000.000	Rp. 300.000.000
Sektor Bisnis	Kriya & Tekstil	<i>Platform Marketplace</i>	Agrikultur	Kerajinan Tangan
Tahun Berdiri	2004	2020	2014	1993
Indikator <i>Polar Sampling</i>				
Ukuran Perusahaan	Kecil	Besar	Menengah	Kecil
Tuntutan Kinerja	Sedang	Tinggi	Tinggi	Rendah
Tata Kelola	Sedang	Tinggi	Rendah	Sedang
Peran Komunitas	Tinggi	Rendah	Tinggi	Tinggi
Intensitas Pelatihan	Sedang	Tinggi	Sedang	Rendah
Akuntabilitas	Sedang	Sedang	Tinggi	Sedang
Tekanan <i>Stakeholder</i>	Rendah	Tinggi	Sedang	Rendah
Narasumber	<i>Head Manager</i>	<i>Head Manager</i>	<i>Owner</i>	<i>Owner</i>

Sumber: Data Diolah, 2026

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dimulai dengan proses reduksi data melalui pengkodean (*coding*) berulang. Transkrip wawancara dan dokumen pelengkap yang didapatkan selama proses penelitian akan dipisahkan dan disaring menjadi bagian-bagian yang bermakna bagi penelitian, kemudian diberi kode secara terbuka (*open coding* atau *first-order coding*), dan disatukan menjadi tema yang lebih luas (*second-order coding*) menggunakan cara pengodingan yang teratur dan sistematis sesuai tata cara ilmiah (Saldaña, 2021). Untuk memastikan kedalaman pemahaman dan kesesuaian tema, proses *coding* diperkuat dengan pendekatan analisis tematik yang reflektif dan langkah-langkah yang menjaga kepercayaan dalam pelaporan hasil temuan (Braun & Clarke, 2021; Nowell et al., 2017). Hasil awal sementara (*initial output*) kemudian disajikan dalam bentuk matriks data, diagram struktur data, dan tabel dari kode ke tema sebagai dasar untuk menarik kesimpulan sementara dan pencatatan ke proses evaluasi selanjutnya (Saldaña, 2021; Braun & Clarke, 2021).

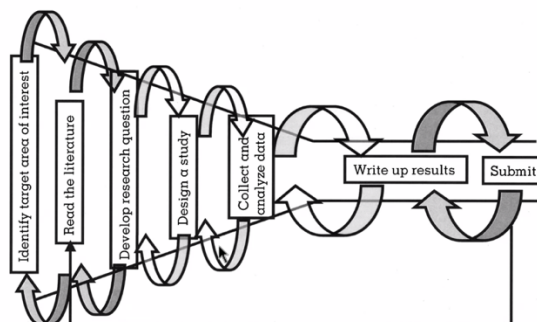
Gambar 3.4. Proses Analisis Data *Coding* pada Penelitian Kualitatif



Sumber: Cho & Lee (2014)

Setelah proses *coding* dan analisis dalam kasus (*within-case*) selesai, hasil *coding* setiap informan disusun secara rinci agar bisa dilakukan perbandingan antarkasus (*cross-case*) dengan tujuan untuk menemukan pola yang sama dan variasi teori yang penting untuk kerangka kerja paradoks organisasi (Käss, 2024). Temuan dari perbandingan antarkasus ini kemudian dibandingkan dengan kerangka kerja dari penelitian terdahulu dan teori yang digunakan untuk mengonfirmasi kategori paradoks dan strategi pengelolaan yang muncul dari data yang didapatkan, serta untuk menemukan kondisi yang berbeda sehingga memerlukan revisi teori. Proses berulang maju-mundur ini disebut dengan *Iterative & Cyclic Learning* (Edmondson & Mcmanus, 2007; Volmar & Eisenhardt, 2020). Seluruh proses analisis dilaporkan secara sistematis dan jelas, termasuk kode, kutipan pendukung, dan matriks antarkasus yang didukung dengan triangulasi sumber dengan validasi dan membandingkan hasil wawancara dengan tanggapan dari sebuah himpunan advokasi sosial yang menjadi jembatan antara perusahaan dengan komunitas yang dibantu, serta triangulasi teori yang digunakan dalam penelitian ini agar hasilnya dapat dipercaya dan dapat dilacak kembali ke data primer (Saldaña, 2021).

Gambar 3.5. *Iterative & Cyclic Learning* pada Penelitian Kualitatif



Sumber: Edmondson & Mcmanus (2007)

BAB IV

TEMUAN EMPIRIS: ANALISIS DALAM KASUS (*WITHIN-CASE ANALYSIS*)

4.1. Gambaran dan Profil Umum Subjek Penelitian

Hasil observasi umum terhadap empat *social enterprise* yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Lawe Indonesia, Agradaya, Surplus, dan Mitra Bali, menunjukkan bahwa setiap perusahaan beroperasi pada *core* yang berbeda dengan karakteristik unik. Lawe dan Mitra Bali fokus pada pemberdayaan komunitas pengrajin dengan pendekatan padat karya dan relasi personal yang kuat. Sedangkan Surplus lebih condong pada entitas bisnis *e-commerce* yang mendukung pelestarian lingkungan. Agradaya sendiri memiliki fokus yang unik pada sektor pertanian dengan menghubungkan pemberdayaan petani rempah dengan teknologi pangan terbaru untuk menembus rantai bisnis herbal dan bumbu. Keberagaman ini menunjukkan bahwa pengelolaan misi sosial yang ditangkap oleh penelitian ini tidak terbatas pada satu sektor dan *core* yang dibawa, melainkan setiap subjek berasal dari nuansa yang berbeda dengan membawa kompleksitas ketegangan masing-masing.

Hasil observasi subjek penelitian ini secara umum memenuhi kriteria untuk dapat mencerminkan dua kutub *purposive polar sampling* dalam menganalisis fenomena paradoks secara menyeluruh. Penelitian ini dirancang agar perusahaan dengan sistem *social welfare* (seperti Lawe dan Mitra Bali), yang aktivitas sehari-harinya dan tujuan operasionalnya sering kali berdinamika dengan komunitas, berhadapan dengan entitas berdimensi *impactful business* (seperti Surplus) yang

ditekan oleh sasaran metrik bisnis dan standar kualitas perusahaan (B2B) untuk mengesampingkan misi sosialnya. Sedangkan Agradaya dalam penelitian ini berposisi sebagai irisan antara keduanya. Perbandingan antara dua kutub yang berlawanan ini bertujuan untuk memberi gambaran menyeluruh bahwa terdapat kemungkinan bentuk ketegangan dalam operasional serta strategi keberlangsungan sebuah *social enterprise* sangat dipengaruhi oleh perbedaan dan persamaan fokus utama perusahaan (*care*), ukuran komunitas, serta sumber daya yang dimiliki dan dikelola.

4.2. Analisis Kasus 1: Lawe Indonesia

Gambar 4.1. Logo Perusahaan Lawe Indonesia



Sumber: laweindonesia.com (2026)

Lawe Indonesia didirikan pada tahun 2004 di Yogyakarta dengan mengusung jiwa dan semangat *Community Social Enterprise*. Pada fase awal, perusahaan ini berdiri sebagai perhimpunan yang kemudian berevolusi menjadi perkumpulan dikarenakan saat itu Indonesia belum memiliki regulasi yang secara khusus mendukung bentuk entitas kewirausahaan sosial. Seiring dengan proses perkembangan, Lawe kemudian membentuk legalitas baru pada 2021 dengan nama

PT. Lawe Adiwarna Etnika yang dikhususkan sebagai mesin kegiatan bisnis *fair trade* produk tenun mereka secara komersial. Dalam hal visi dan misi, *social enterprise* ini hadir untuk memberikan solusi pemberdayaan bagi para penenun lokal di Indonesia yang mayoritas merupakan perempuan, yang hingga saat ini masih kesulitan untuk menembus pasar *fashion mainstream* dikarenakan adanya keterbatasan dalam berbagai aspek. Hal tersebut dijelaskan melalui pernyataan narasumber dengan inisial FW yang merupakan *Marketing and Communication Manager* dari Lawe Indonesia:

“Lawe ini cita-citanya adalah ingin menjadi jembatan ya, antara penenun tradisional dengan pasar fashion modern yang serba cepat dan modis”
(FW, *Marketing and Communication Manager* Lawe).

Identitas Lawe Indonesia sebagai *Community Social Enterprise* serta tujuan utama dari perusahaan ini juga dinyatakan secara jelas oleh narasumber melalui pernyataan:

“Lawe adalah sebuah Community Social Enterprise yang bergerak di bidang pengembangan tenun tradisional Indonesia dan perempuan penenun di baliknya” (FW, *Marketing and Communication Manager* Lawe).

4.2.1. Wujud Dinamika Ketegangan Paradoks Organisasi

a) Bentuk Paradoks dalam Organisasi

Wawancara yang dilakukan dengan Lawe Indonesia mengungkapkan bahwa meskipun perusahaan ini menghadapi banyak elemen paradoks yang bertentangan dalam operasionalnya, aspek yang paling dominan dan sulit untuk dikelola adalah

terkait dengan paradoks *belonging*, yang kemudian diikuti oleh paradoks *organizing*. Alasan utama yang menyebabkan paradoks ini mendominasi di Lawe adalah bentuk hubungan mereka dengan komunitas yang mereka bantu. Lawe sering kali terjebak dalam kebingungan yang logis karena harus berhadapan dengan masyarakat lokal yang sebagian besar memiliki pandangan ganda antara memposisikan diri sebagai mitra kerja yang aktif (*partnership*) dan tetap sebagai penerima bantuan yang pasif (*beneficiaries*). Narasumber mengungkapkan tantangan paradoks ini dengan pernyataan:

“Realitanya, komunitas itu kadang-kadang biasanya berharap dibantu selamanya. Ini kan jadi kebingungan ya, di lapangan dia masih punya keterlibatan buat mengambil keuntungan secara pribadi di luar rencana dan kita berusaha bergerak juga di saat yang sama sebagai “community organizer” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Potongan pernyataan ini menyoroti bagaimana posisi Lawe yang berada di tengah-tengah ini menyebabkan kebingungan bagi mereka di lapangan. Kepentingan pribadi dari komunitas yang diberdayakan sering kali bertentangan dengan fungsi sosial yang dijalankan oleh Lawe sebagai pemberdaya komunitas tersebut. Akibatnya, Lawe sebagai *social enterprise* harus berupaya dengan keras untuk membangun hubungan emosional guna memberdayakan komunitas sembari tetap menjaga operasional perusahaan mereka. Upaya sebagai jembatan kedua aspek tersebut diungkapkan langsung oleh narasumber:

“Kalau kami sih tetap berusaha mencoba balance ya walaupun rumit, mencoba both sides itu. Jadi kami mencoba mencari pendanaan tambahan

untuk pengembangan program bantuan pemberdayaan masyarakat sambil kami mengembangkan produk dari sisi komersial juga” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

b) Dampak Ketegangan yang Dihasilkan Paradoks

Sebagai dampak langsung dari paradoks *belonging* yang sangat melekat di Lawe, mereka secara nyata mengalami tekanan yang tampak dalam bentuk kebutuhan yang diprivatisasi atau dipersonalisasi. Eratnya kedekatan dan kebersamaan antara Lawe dengan komunitas membuatnya tidak dapat terlalu tegas dalam menerapkan kebijakan standardisasi operasional yang ketat untuk seluruh tenun yang dibuat oleh komunitas mereka. Sebaliknya, Lawe justru seakan diharuskan untuk memberikan pendekatan yang sangat personal dengan masing-masing komunitas guna memenuhi kebutuhan pribadi mereka yang berbeda-beda. Kondisi ini terlihat nyata dalam penjelasan narasumber:

“Nah, kalau orangnya ini gak bisa, tapi dia mau berusaha, kita tungguin. Kamu mau nyoba berapa kali? Tapi kalau misalnya dia nggak sanggup, kami gak bisa memaksa sebuah skill atau kemampuan teknis komunitas melebihi kemampuannya dia” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Pernyataan tersebut menyoroti bahwa perhatian telah menjadi keharusan dikarenakan tekanan yang diberikan Lawe untuk efisiensi dan peningkatan kualitas operasional justru dapat merusak hubungan relasi dan mekanisme bisnis mereka. Akibat terlalu mendalamnya budaya kekeluargaan yang terbentuk untuk mengakomodasi rasa memiliki dari komunitas, batas-batas disiplin dan

profesionalitas yang diterapkan Lawe akhirnya menjadi memudar. Hal ini diakui oleh narasumber:

“Misalnya, dia bisanya jahitnya lurus. Ya, kita akhirnya nggak akan memaksanya bikin tas yang bulat karena pasti emosi, hasilnya jelek. Kita juga nggak bisa jualan nanti. Karena dari culture-nya kita ini memang begitu itu kan, akhirnya sistem reward-punishment-nya hampir gak ada” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Dampak selanjutnya dari hubungan sosial Lawe tersebut kemudian mengarah pada munculnya ketegangan dalam kompleksitas koordinasi mereka sebagai perwujudan dari paradoks *organizing* yang merupakan paradoks kedua yang cukup dominan dirasakan oleh mereka. Budaya partisipatif yang mereka terapkan dalam inisiatif pemberdayaan mengharuskan Lawe untuk selalu mengelola kepentingan secara inklusif, namun di sisi lain, tuntutan dari komunitas memaksa mereka untuk melakukan tindakan dengan pendekatan pragmatis. Lawe sering kali membuat keputusan yang bersifat praktis untuk mengatasi kelemahan dan kebutuhan koordinasi komunitas. Beban dalam hal ini dijelaskan dengan sangat tegas oleh narasumber saat mereka diharuskan mengatur pemilihan delegasi komunitas untuk menghadiri pameran kerajinan di luar negeri:

“Waktu itu aku diminta pendapat siapa yang berangkat. Karena budget-nya mepet, aku menyarankan ada satu nama penenun yang sudah punya paspor karena sudah pernah ke Singapura. Akhirnya akuunjuk dia. Aku sarankan demi practical reasons dan juga biaya yang mepet karena harus bikin paspor dulu. Tapi ya ada aja komunitas lain atau bahkan orang dalam satu

komunitas yang kurang menerima keputusan itu” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Lebih lanjut, usaha untuk membangun sistem pengelolaan dan koordinasi oleh Lawe sering kali terhambat oleh kenyataan sosial dari komunitas yang lebih pasif. Meskipun demikian, mereka sulit melakukan tindakan represif yang resmi untuk memperbaiki pengelolaan dan koordinasi tersebut. Hal ini tergambar dalam pernyataan narasumber:

“Jadi kami tuh gitu, romantisme kerja dengan komunitas ya ada-ada aja. Gimana kita bisa melakukan intervensi, karena di saat kami melakukan kunjungan pun kami sudah berusaha menanamkan nilai kepercayaan. Mereka pun menjawab iya-iya. Kami juga nggak bisa “nggetok” kan, karena ada value yang memang kita mau support mereka” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

c) Ketegangan Paradoks dalam Stabilitas Operasional

Analisis terhadap dua poin sebelumnya menggambarkan bahwa akumulasi ketegangan tersebut memengaruhi keseluruhan stabilitas pengelolaan operasional dari Lawe Indonesia. Ketegangan akibat paradoks yang melekat terus-menerus antara menjaga empati untuk misi sosial dan menegakkan sistem dalam koordinasi bisnis menempatkan mereka dalam sebuah ekosistem yang penuh dengan dinamika tarik-ulur dengan komunitas. Agar dapat mempertahankan keberlangsungan perusahaan di tengah kompleksitas ini, Lawe sampai perlu melepaskan efisiensi jangka pendek sambil menciptakan jaring pengaman secara finansial sehingga tidak

bergantung pada bantuan pendanaan dari luar. Narasumber menekankan bahwa fokus pada ketahanan ini sangat penting melalui pernyataan:

“Karena kami pingin untuk jalan dua-duanya, jadi semisal someday donor kita udah pada cabut semua dan gak ada yang bisa bantuin, ya kami tetap bisa jalan dengan jualan produk hasil komunitas tersebut. Jadi kami bisa berdiri mandiri secara kelembagaan. Sementara ini, diharapkan dana cadangannya bisa sampai setahun. Ibaratnya, komunitas kita nggak terlalu produktif, bisnis kita bisa tetap jalan (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Penjelasan tersebut menjadi gambaran keadaan Lawe bahwa demi mempertahankan keseimbangan operasional dalam menghadapi ketegangan tersebut, pihak manajemen berupaya menargetkan stabilitas keuangan untuk mendukung program-program mereka. Pada akhirnya, usaha Lawe untuk mengatasi dinamika paradoks yang melelahkan ini yang menjadi landasan untuk impian mereka di masa mendatang, sesuai dengan ungkapan narasumber:

“Kami ingin sekali bisa mereplikasi kerja-kerja sosial yang sudah kami lakukan sebelumnya di scope yang lebih besar ke depannya agar lebih banyak komunitas yang terbantu.... Walaupun melelahkan, “We Did Good” untuk mereka” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

4.2.2. Akar Pemicu dan Kerentanan Paradoks

a) Lingkungan Internal sebagai Penyebab Kerentanan Paradoks

Observasi yang dilakukan terhadap dinamika internal dari Lawe Indonesia menunjukkan bahwa kerentanan organisasi terhadap paradoks yang didominasi oleh paradoks *belonging* dan ketegangan yang dihasilkannya sangat terkait dengan fokus utama mereka pada bidang sosial serta kapasitas sumber daya yang mereka kelola. Sebagai sebuah entitas yang mengutamakan pemberdayaan, jiwa operasional dari perusahaan ini membuat struktur dan identitas yang mereka bangun lebih condong menyerupai gerakan sosial dibandingkan dengan sebuah entitas bisnis. Hal ini telah tertanam kuat sejak awal keberadaan Lawe, seperti yang ditekankan oleh narasumber:

“...ketika awal Lawe didirikan tahun 2004, sebenarnya dari awal sudah mengusung jiwanya itu sudah Community Social Enterprise” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Orientasi dari Lawe yang sangat kuat terhadap aspek sosial ini kemudian terkait langsung dengan realitas di lapangan, yaitu terbatasnya skala sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, baik dari segi biaya yang tersedia maupun jumlah komunitas mitra. Keterbatasan alokasi sumber daya ini terlihat dengan jelas dari penjelasan narasumber yang berkaitan dengan ukuran tim utama yang mengelola seluruh proses operasional di Lawe:

“Karyawannya Lawe itu sekarang baru ada empat belas orang... Dari empat belas orang itu, dua belasnya perempuan dan sisanya baru laki-laki karena

sesuai dengan misi kita sebagai pemberdaya perempuan” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Keterbatasan sumber daya ini secara sosiologis justru cenderung mengembangkan hubungan yang emosional dan kekeluargaan yang lebih kuat dan erat daripada organisasi bisnis besar. Di dalam lingkungan yang kecil dan erat ini, setiap orang di dalamnya dilihat bukan hanya sebagai alat produksi, tetapi sebagai bagian dari suatu keluarga. Tingginya frekuensi interaksi dalam kondisi fasilitas yang terbatas inilah yang akhirnya menciptakan lingkungan yang sesuai bagi paradoks *belonging* untuk tumbuh sebagai paradoks yang dominan di Lawe. Hal ini tercermin jelas melalui pernyataan narasumber yang dengan cepat menempatkan kesejahteraan komunitas mereka terlebih dahulu sebelum keluar:

“Kami fokusnya membantu ring paling dekatnya Lawe dulu.. Kami pengen membayar mereka dengan layak begitu. Kemudian memberikan kesempatan kepada teman-teman mitra untuk belajar” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Kombinasi faktor internal yang melekat antara tugas pemberdayaan sosial dan ekosistem sumber daya berskala kecil inilah yang menjadi sumber kerentanan lawe terhadap dominasi paradoks *belonging*. Profesionalisme bisnis yang ingin dibangun Lawe harus selalu tunduk pada batas-batas hubungan yang emosional dengan internal dan komunitas mereka.

b) Faktor Budaya Eksternal sebagai Katalis Paradoks

Beralih ke faktor eksternal, paradoks yang dialami Lawe secara signifikan diperbesar oleh karakter sosial budaya komunitas pengrajin yang menjadi mitra utama mereka. Ciri khas komunitas yang mengutamakan solidaritas kolektif menjadi faktor utama membesarnya paradoks *belonging* dalam perusahaan. Tekanan dari budaya eksternal ini mengharuskan Lawe untuk terus terlibat dalam hubungan sosial yang melampaui batas formal transaksional, di mana identitas sebagai “anggota komunitas” lebih diutamakan ketimbang identitas mereka sebagai “mitra bisnis”. Fenomena ini dapat dilihat dari cara Lawe dalam melakukan transaksi dengan komunitas tidak berdasarkan nilai pasar yang objektif melainkan pada kedekatan personal dengan komunitas, seperti yang dijelaskan oleh narasumber:

“Kalau mereka memberikan harga kepada kami, itu mungkin karena kami pernah menjadi pelatih di sana atau karena merasa kedekatan emosional, sehingga kami membeli dengan harga dalam kutip terbaik lah kepada mereka” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Dominasi paradoks *belonging* yang berasal dari karakter komunitas ini selanjutnya mendorong terjadinya paradoks *organizing* sebagai tambahan yang meningkatkan kompleksitas manajemen dari Lawe. Saat ikatan komunitas menjadi terlalu personal, proses pengorganisasian komunitas menjadi tantangan teknis yang semakin kompleks karena memunculkan budaya partisipasi kolektif yang sangat cair. Ketidakteraturan ini membuat standar operasional perusahaan sering kali harus berkompromi dengan kebiasaan komunitas yang bertindak berlandaskan prinsip

“suka sama suka”. Narasumber menjelaskan tantangan dalam pengorganisasian ekosistem yang sepenuhnya bergantung pada perasaan kolektif ini:

“Masalah penentuan harga produk yang nggak ada standarnya itu nggak cuma terjadi antara komunitas mitra dan perusahaan sosial saja, tapi memang sudah jadi karakter di komunitas-komunitas sama siapa pun. Mereka biasanya menetapkan harga itu sesuai keinginan dan perasaan mereka saja” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Kondisi ini menimbulkan tekanan bagi Lawe untuk melakukan organisasi dan koordinasi yang menguras tenaga, di mana manajemen sering kali tidak mampu menangani karakter informal dari komunitas. Sebagai konsekuensi pelengkap, Lawe terpaksa menerapkan sistem pengendalian yang bersifat personal untuk mempertahankan kestabilan dalam bisnisnya. Ketegangan yang dihasilkan oleh paradoks ini akhirnya disiasati oleh Lawe dengan menggunakan jaringan sosial itu sendiri sebagai alat pengendalian. Hal ini disampaikan oleh narasumber:

“Harus ada rekomendasi atau menyebutkan nama ‘orang dalam’ agar mereka lebih berhati-hati dan profesional juga, walaupun ya tidak semuanya sikapnya begitu” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Besarnya dorongan dari luar untuk mempertahankan ikatan budaya komunitas serta kompleksitas dalam mengatur dan mengelola koordinasi di lapangan inilah yang memperkuat posisi Lawe dalam ketegangan paradoksal yang sistemik.

4.2.3.Strategi Pengelolaan Paradoks

a) Pendekatan Strategis dalam Merespons Paradoks Peran Ganda

Berdasarkan pengamatan data wawancara dengan narasumber. Lawe Indonesia menunjukkan pola kecenderungan yang kuat dalam memilih strategi penerimaan (*acceptance*) dalam mengatasi ketegangan paradoks yang mereka alami. Sebagai perusahaan yang membawa entitas *Community Social Enterprise* yang mendalami aspek sosial, Lawe terus-menerus menghadapi ketegangan antara tuntutan untuk memberdayakan komunitas lokal dan tanggung jawabnya untuk mempertahankan kestabilan bisnis perusahaan. Realitas sosial dan keterbatasan yang ada menjadikan Lawe lebih memilih menggunakan pendekatan penerimaan. Pendekatan ini terlihat dalam pengakuan terhadap tujuan ganda dan validasi terhadap kenyataan operasional bisnis selama wawancara berlangsung. Mereka terlihat memahami bahwa logika sosial dan logika bisnis tidak perlu saling bertentangan, melainkan dijalani secara bersamaan. Kecenderungan ini diungkapkan dengan jelas oleh narasumber yang menyatakan:

“Kalau kami sih tetap berusaha mencoba balance ya walaupun rumit, mencoba both sides itu.... Karena kami pingin kalau jalan dua-duanya, jadi kalau someday donor udah cabut semua, kami masih bisa tetap jalan...”
(FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Dari pernyataan tersebut dapat tercermin bahwa pendekatan *acceptance* ini pada dasarnya didasarkan pada kesadaran akan masa depan Lawe Indonesia yang melihat aspek komersial sebagai pelindung utama untuk keberlangsungan misi sosial yang dibawa. Dengan penerimaan yang menyeluruh ini, Lawe memvalidasi

bahwa pelaksanaan bisnis dan misi sosial merupakan dua mesin pendorong yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain.

b) Realisasi Praktik Penyeimbangan Peran Ganda

Implementasi strategi *acceptance* yang digunakan oleh Lawe ini dilakukan melalui serangkaian tindakan yang sederhana namun tetap mengedepankan inklusivitas. Salah satu bentuk nyata dari penerapan strategi ini terlihat dalam upaya mereka untuk secara sadar mendukung finansial sebagai roda penggerak misi sosial mereka, di mana manajemen memberikan legitimasi pada pengambilan margin operasional sebagai sumber utama untuk mendukung program pemberdayaan secara berkelanjutan. Walaupun Lawe menerapkan diferensiasi melalui unit hukum yang terpisah, inti operasional mereka tetap berpegang pada pemahaman bahwa bisnis perlu menghasilkan keuntungan. Penerapan ini ditegaskan oleh pernyataan responden yang menyatakan:

“Kita tetap mendapat keuntungan, karena meskipun kecil, dana untuk jasa membantu training komunitas luar dari pihak ketiga itu kan tetap ada unsur ekonominya di sana. Engga yang seratus persen kami gunakan untuk program training itu semua” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Selain itu, bentuk penerapan lainnya adalah validasi terhadap realitas operasional yang berkaitan dengan kapasitas komunitas mitra. Daripada memaksakan standar efisiensi operasional yang ketat, Lawe menunjukkan sikap

toleran dan menerima batasan teknis dari para mitra penenun. Narasumber menegaskan penerapan sikap ini dengan menekankan:

“Tapi kalau misalnya dia ngga tahu, ya udah kami gamau memaksa sebuah skill atau kemampuan teknis seseorang melebihi batas kemampuannya dia” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

c) Evaluasi Dampak Implementasi Strategi

Evaluasi mendalam mengenai pemilihan strategi penerimaan ini mengungkap kemungkinan hilangnya pengendalian manajerial dan risiko konflik kepentingan di tingkat dasar. Dengan memutuskan untuk menerima keterbatasan komunitas serta menekankan nilai kekeluargaan, Lawe secara tidak langsung melemahkan standar profesionalisme yang seharusnya berfungsi sebagai alat pengawasan. Toleransi yang berlebihan sering kali menimbulkan celah di mana pihak komunitas dapat memprioritaskan kepentingan pribadi di atas komitmen kepada Lawe, yang merupakan sebuah masalah yang sulit diatasi tanpa merusak hubungan sosial yang telah dibangun. Evaluasi terhadap hilangnya kontrol serta permasalahan moral ini dapat dilihat dengan jelas dalam pernyataan narasumber yang mengatakan:

“Ya, ini kan jadi bingung ya di lapangan ketika dia masih punya personal interest...karena kami tidak berada di lokasi setiap saat, kami tidak bisa maintain itu” (FW, Marketing and Communication Manager Lawe).

Pada akhirnya, pendekatan yang diterapkan Lawe sebenarnya dapat mempertahankan keseimbangan dan keberadaan mereka di dalam komunitas. Namun, hal ini juga mengharuskan pihak manajemen untuk selalu menanggung

beban rendahnya efisiensi dan risiko pengawasan yang tidak dapat diselesaikan secara penuh.

4.3. Analisis Kasus 2: Agradaya Indonesia

Gambar 4.2. Logo Perusahaan Agradaya Indonesia



Sumber: agradaya.id (2026)

Agradaya Indonesia secara resmi berdiri pada tahun 2014 oleh pasangan suami istri setelah mereka mengambil keputusan untuk tinggal di daerah pedesaan dan menjelajahi potensi sumber daya lokal di daerah tersebut. Selain itu, motivasi pendirian perusahaan ini juga muncul dari keterlibatan mendalam antara pendiri dengan komunitas petani rempah-rempah di daerah perbukitan Menoreh, Kulon Progo. Masalah marginalisasi ekonomi yang dialami oleh petani lokal yang terpaksa menjual hasil pertanian mereka secara mentah dan murah kepada tengkulak dengan harga sangat rendah karena kurangnya akses pada teknologi pengolahan hasil panen menjadi pendorong utama munculnya *social enterprise* ini. Realitas yang dihadapi oleh para petani, yang sebagian besar merupakan lansia dijelaskan langsung oleh *founder dan owner* dari Agradaya sebagai narasumber:

“Jadi awalnya kita melihat ada kondisi petani yang pra-sejahtera gitu secara konteks mereka nggak punya pengolahan, kemudian usianya juga cukup senja bisa dibilang. Dari situ kita pingin nge-beli produk-produknya para petani, tapi pingin dengan harga yang bisa lebih tinggi dibanding biasanya”
(AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia)

Menanggapi realitas ketidaksesuaian dalam rantai nilai tersebut, tujuan awal Agradaya berfokus pada usaha untuk meningkatkan kondisi hidup komunitas petani rempah dengan melakukan intervensi harga beli di level petani. Seiring dengan perkembangan organisasi, tujuan tersebut beralih menjadi sebuah model bisnis yang berkelanjutan yang menggabungkan mutu produk dengan pemberdayaan masyarakat. Ini tercermin dalam visi jangka panjang Agradaya saat ini yang disampaikan oleh narasumber:

“Kami pingin jadi perusahaan yang bisa menghasilkan produk rempah yang punya kualitas yang bagus, yang tinggi, dan di saat yang sama menerapkan prinsip keberlanjutan di mana produknya diambil dari komunitas petani mitra yang diolah dengan standar yang tinggi” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia)

4.3.1. Wujud Dinamika Ketegangan Paradoks Organisasi

a) Bentuk Paradoks dalam Organisasi

Temuan dari penelitian Agradaya Indonesia menunjukkan adanya profil paradoks yang cukup unik dan berbeda. Dinamika yang paling berpengaruh dan memakan energi perusahaan adalah paradoks *learning* yang kemudian memicu

paradoks lain berupa *organizing*. Keunikan paradoks ini muncul secara mendasar disebabkan oleh target dan karakteristik ganda dari Agradaya yang bermain di tengah ranah bisnis dan basis pemberdayaan masyarakat melalui inovasi teknologi pangan (rempah dan herbal). Agradaya berada dalam posisi yang cukup tarik-ulur dalam mengadopsi *mindset business-social*, di mana pertumbuhan usaha komersial (bisnis) dipaksa untuk menjadi mesin utama dalam menanggung misi sosial yang diusung mereka. Akibatnya, tekanan untuk beradaptasi, belajar, dan sistem pengelolaan bisnis mereka menjadi sangat berat, karena Agradaya harus menarik komunitas tradisional yang diberdayakan ke dalam arus industri inovasi pangan modern yang tidak ada toleransi. Kesenjangan demografis komunitas ini menjadi tantangan nyata untuk menguji ketahanan mereka, sebagaimana dikeluhkan oleh *owner* Agradaya sebagai narasumber:

“Komunitas yang bekerja sama dengan kami sebagian besar petaninya adalah ibu-ibu perempuan, usianya sudah cukup lanjut lah, mungkin di usia lima puluh, enam puluh tahunan. Jadinya kami nggak bisa langsung bikin aktivitas bisnis ketika ada inovasi produk baru, tapi semacam bikin program pelatihan dulu terkait penanaman, kemudian ngajarin pelan-pelan untuk bisa bikin pengolahan pakai teknologi pengeringan” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia)

Dari penjelasan tersebut, terlihat bahwa Agradaya berusaha untuk tidak ingin hanya berperan sebagai lembaga amal yang pasif, sehingga mereka harus bekerja keras untuk mengedukasi komunitas dari tahap awal sembari menahan laju perkembangan operasional komersialnya agar tetap bertumbuh dengan baik. Di

samping itu, kebutuhan untuk menyesuaikan standar industri rempah yang tinggi dengan lambatnya adaptasi komunitas pada akhirnya mendesak Agradaya untuk secara drastis mengubah sebagian identitas dan cara kerjanya agar lebih condong ke bisnis. Pernyataan ini disampaikan oleh narasumber:

“Akhirnya kalo ditanya, secara realitasnya ya akhirnya operasional di Agradaya itu jatuhnya seakan bukan aktivitas sosial yang punya bisnis, tapi condong ke entitas bisnis yang punya misi sosial. Jadi lebih ke community empowerment for business. 60:40 bisa dibilang” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

b) Dampak Ketegangan yang Dihasilkan Paradoks

Bentuk nyata dari kompleksitas paradoks *learning* yang dihadapi Agradaya ini terlihat dalam munculnya masalah tekanan pembelajaran yang dialami baik oleh perusahaan maupun komunitas yang bekerja sama dengan mereka. Dari sudut pandang komunitas, mereka mengalami kesulitan untuk cepat belajar inovasi teknologi baru yang diterapkan perusahaan untuk pengolahan rempah yang mereka hasilkan. Akibatnya, Agradaya harus memiliki kesabaran yang tinggi saat menghadapi lambatnya proses penguasaan keterampilan teknis komunitas, di mana mereka juga harus mempertahankan peningkatan efisiensi dan memberikan ruang toleransi yang cukup besar. Hal ini ditegaskan oleh narasumber:

“Kami pernah ada kejadian sampai harus menyediakan masa buffer kepada para petani. Jadi ada spent waktu sekitar satu hingga tiga bulan yang dikhususkan memang buat mereka untuk fokus berlatih melakukan proses produksi itu” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

Dari sudut pandang Agradaya, penyesuaian pembelajaran yang lambat dari komunitas ini menyebabkan adanya tekanan pada manajemen perusahaan untuk segera melepaskan *mindset* lama yang sangat berfokus pada aspek sosial. Niat awal mereka untuk memprioritaskan aktivitas sosial sembari menunggu komunitas untuk belajar dari aspek bisnis justru memicu sebuah krisis identitas yang hampir meruntuhkan perusahaan, sebagaimana diakui dengan terbuka oleh narasumber:

“Dulu dua-tiga tahun awal kami pernah terjebak di terminologi sosial-bisnis, artinya sosialnya yang lebih berat dalam tanda kutip, sementara bisnisnya akhirnya justru kelabakan jadinya” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

Benturan yang kuat antara sistem yang ingin diterapkan dengan realitas pembelajaran komunitas di lapangan ini memaksa Agradaya untuk mulai menerima kenyataan bahwa idealisme inovasi untuk pemberdayaan yang mereka terapkan di awal harus ditangani dengan mulai condong untuk memikirkan *mindset* komersialisasi yang rasional. Agradaya akhirnya harus juga kembali belajar untuk mengubah identitas mereka sebelumnya secara signifikan dengan menata kembali prioritas organisasi, sesuai dengan penjelasan narasumber:

“Sekarang harus belajar lagi mindset baru yang mengedepankan bisnis dulu ketimbang yang sosial. Justru, pemikiran yang sebelumnya malah sempat jadi jebakan ternyata, karena beda antara pemikiran sosial-bisnis yang gak sesuai sama cara kerja kami dan komunitas dengan yang sekarang, bisnis-sosial. Karena aku berpikir komunitas bisa sustain, bisa sejahtera, ketika bisnisnya bisa jalan di situ” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

Ketegangan lain yang tercipta akibat ketegangan adaptasi dan pembelajaran yang kompleks ini selanjutnya meluas dan menghasilkan beban tambahan berupa tekanan pengelolaan dan koordinasi yang inklusif dan responsif sebagai akibat dari paradoks *organizing* yang dirasakan mereka. Agradaya terjebak dalam dinamika pengelolaan yang cukup melelahkan akibat rendahnya tingkat konsistensi dari komunitas. Dari perspektif komunitas, keterbatasan mereka dalam memahami sistem tata kelola dan koordinasi menyebabkan mereka kesulitan mempertahankan stabilitas produksi. Alih-alih berkembang, banyak komunitas justru menghadapi kebingungan mengenai hierarki saat menjalankan aktivitas operasional. Hal ini dijelaskan oleh narasumber:

“Terkait manajerial operasional, jadi misalnya hierarki komunitas antara ketua dengan bawahan itu banyak yang nggak sinkron. Malah di beberapa case mereka jadi chaos sendiri tuh di internal komunitasnya. Ada beberapa case juga di mana kita punya pesanan, nah, itu bisa nggak sesuai dengan spek yang kita minta. Jadinya barang di-reject atau kami return ke mereka”
(AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

Masalah yang terjadi di dalam komunitas ini berdampak serius terhadap proses bisnis Agradaya, di mana ketidaksesuaian spesifikasi produk akibat kurangnya pengetahuan dan koordinasi komunitas menjadi hal umum yang harus dihadapi perusahaan. Untuk menyelaraskan kebutuhan yang saling bertentangan antara menerima kekurangan komunitas dan mempertahankan standar kualitas produk, Agradaya terpaksa bertindak dengan pendekatan yang pragmatis dan responsif. Dibandingkan mengakhiri kerja sama dengan komunitas yang lambat,

yang dapat menimbulkan masalah berkepanjangan, perusahaan memilih untuk merespons dengan memiliki pasokan ganda dengan memperbanyak komunitas yang bekerja sama dengan Agradaya, sehingga ketika satu komunitas bermasalah, perusahaan dapat mencari produk di komunitas lainnya. Hal ini dengan jelas disampaikan oleh narasumber:

“Kami akhirnya pakai sistem diversifikasi pasokan. Sekarang kami bukan hanya punya satu mitra komunitas petani untuk satu produk, tapi minimal ada dua, bahkan lebih. Jadi yang satu misalnya lagi ada masalah atau chaos atau reject segala macam, nah itu ada backup-nya” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

c) Ketegangan Paradoks dalam Stabilitas Operasional

Penumpukan dari beratnya tekanan yang dihasilkan oleh paradoks *learning* dan *organizing* yang dialami Agradaya secara terus-menerus menguji kestabilan pengelolaan operasional mereka. Tantangan dalam proses pembelajaran, baik dari lambatnya adaptasi komunitas terhadap inovasi teknologi maupun dari kebutuhan perusahaan itu sendiri untuk mengubah identitas dan sistem yang digunakan sebelumnya, memaksa Agradaya untuk senantiasa berinovasi demi menghindari kebangkrutan yang disebabkan oleh beban sosial. Untuk melindungi inti bisnisnya dari kompleksitas koordinasi dan tata kelola komunitas yang rentan terhadap kesalahan teknis serta kekacauan manajerial, perusahaan ini tidak memiliki pilihan alternatif selain membangun dinding pemisah administratif yang sangat kaku dan tidak fleksibel, seperti yang ditegaskan oleh narasumber:

“Kami mau tidak mau harus memisah aktivitas yang sosial murni, seperti kegiatan yang sepenuhnya terkait dengan community empowerment. Di mana untuk yang sosial murni funding-nya itu mayoritas bukan dari kami sendiri, tapi dari support pihak ketiga” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

Langkah yang diambil perusahaan dalam melindungi ekosistem pendanaan ini berfungsi sebagai upaya pertahanan untuk memastikan bahwa rendahnya budaya efisiensi di lapangan tidak menghabiskan sumber daya utama karena pada akhirnya, konflik yang dihadapi Agradaya membuktikan bahwa keberadaan *social entrepreneur* dalam sektor *tecno-social* adalah sebuah pertarungan yang tidak pernah berhenti. Di mana tujuan kemanusiaan dan profit perlu disesuaikan melalui batasan yang jelas agar ekosistem yang perusahaan miliki tetap dapat berfungsi dengan baik. Hal ini didukung oleh pernyataan narasumber:

“Kenapa aktivitas sosial kami pakai dana pihak ketiga, yang artinya nggak boleh ngegangguin kas perusahaan? Karena biar kami bisa bayar suplai bahan baku dari petani supaya kami bisa produksi, dan kami pun juga harus melakukan usaha-usaha penjualan produk supaya bisa terus ngambil hasil-hasil rempah dari komunitas petani rempah” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

4.3.2. Akar Pemicu dan Kerentanan Paradoks

a) Lingkungan Internal sebagai Penyebab Kerentanan Paradoks

Sebagai sebuah entitas *social enterprise* yang berorientasi pada hilirisasi produk pertanian, Agradaya berupaya untuk mengubah kebiasaan tradisional petani melalui penerapan teknologi pengolahan rempah pascapanen. Fokus utama pada pembaruan dalam metode ini membuat paradoks *learning* tumbuh dengan sangat kuat, di mana mereka harus terus-menerus menyeimbangkan antara mengejar standar kualitas yang ditetapkan pasar dan kemampuan belajar dari komunitas. Narasumber menjelaskan *core* dari Agradaya dengan menyatakan:

“Agradaya memang fokus pada pertanian rempah, tapi intervensi utamanya adalah pada sisi pengolahan setelah panen dengan penggunaan teknologi pengeringan agar produk bisa masuk ke pasar yang lebih luas” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

Kerentanan Agradaya terhadap paradoks *learning* ini juga didorong oleh skala komunitas yang cukup besar (± 300 mitra), sebuah angka yang cukup besar bagi bisnis skala menengah untuk menimbulkan kompleksitas, namun belum sesuai untuk menerapkan manajemen yang sangat ketat. Oleh karena itu, paradoks *organizing* muncul sebagai tambahan, di mana keterbatasan sumber daya manusia dan biaya sering kali menyebabkan perusahaan sosial kesulitan dalam mengatur proses pembelajaran yang intensif. Selain itu, keterbatasan sumber daya yang ada untuk operasional antara pengembangan produk dan dukungan untuk pembelajaran komunitas di lapangan ini cukup menimbulkan titik lelah dalam Agradaya. Narasumber menggambarkan tantangan pengelolaan ini melalui pernyataan:

“Kami harus menghadapi kenyataan akan keadaan komunitas mitra kami... sehingga proses transfer teknologinya memakan waktu dan energi yang cukup besar. Sementara di sisi manajemen bisnisnya justru kelabakan karena sumber daya kami terserap besar untuk pelatihan” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

b) Faktor Budaya Eksternal sebagai Katalis Paradoks

Ketegangan yang dihasilkan oleh paradoks yang dialami oleh Agradaya, diperkuat oleh budaya dari komunitas mitra yang tetap terikat dengan norma atau aturan lama. Ciri khas beberapa komunitas pertanian di Indonesia yang mempertahankan cara bertani konvensional selama bertahun-tahun menciptakan ‘tameng’ resistensi alami terhadap perubahan, yang pada akhirnya membentuk kompleksitas pembelajaran yang semakin rumit. Dalam konteks Agradaya, norma atau aturan tradisional ini berposisi sebagai penghalang bagi mereka dalam mempercepat penerapan inovasi teknologi pengolahan rempah baru di komunitas. Nararasumber dengan jelas menyampaikan hal ini:

“Mereka itu sudah punya kebiasaan yang turun-temurun, jadi ketika kami bawa standar baru atau cara kerja yang lebih modern, nggak mudah bagi mereka buat langsung percaya dan mengubah metode mereka selama ini” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

Selain itu, budaya lain yang sangat kuat sehingga sering kali menyulitkan pengaturan komunitas berkaitan dengan keputusan individu komunitas yang sangat bergantung pada pendapat kelompok atau pemimpin lokal. Hal ini menambah

beban Agradaya dalam berkoordinasi untuk memastikan setiap petani tetap mengikuti standar kualitas dari perusahaan. Tekanan dari karakter komunitas yang kolektif namun cukup kaku dalam proses pembelajaran dan operasional ini akhirnya memaksa Agradaya untuk mengambil tindakan yang lebih tegas dalam menjalankan aspek bisnisnya. Perubahan strategi ini menjadi dampak nyata dari hambatan eksternal yang memperlambat proses pembelajaran sehingga memaksa perusahaan sosial untuk memperkuat struktur mereka dengan metode yang lebih logis dan berbasis bisnis. Narasumber juga menekankan perubahan strategi ini sebagai bentuk perlindungan organisasi dengan menjelaskan:

“Bisnisnya harus kita pacu buat jalan terus duluan, karena mitra kita hanya bisa sejahtera dan belajar kalau bisnisnya terus lanjut” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

4.3.3. Strategi Pengelolaan Paradoks

a) Pendekatan Strategis dalam Merespons Paradoks Peran Ganda

Agradaya Indonesia menunjukkan pola yang kuat dalam menerapkan strategi integrasi (*integration*) dalam mengatasi ketegangan paradoks yang muncul dari identitas unik mereka yang mengusung fokus yang bermain di ranah bisnis berbasis pemberdayaan masyarakat. Sebagai sebuah entitas yang beroperasi di antara misi sosial untuk memberdayakan dan aspek bisnis yang mengarah ke komersialisasi, mereka menyadari bahwa pemisahan kedua komponen tersebut akan menghalangi pencapaian visi jangka panjang. Oleh sebab itu, pendekatan integrasi ini muncul sebagai hasil dari perkembangan kesadaran Agradaya, di mana ketegangan awal yang berkaitan dengan arah fokus utama perusahaan akhirnya diselesaikan dengan

mengintegrasikan kedua logika tersebut dalam suatu sistem yang saling menopang. Perubahan menuju pendekatan integrasi fokus perusahaan ini terlihat jelas melalui penjelasan narasumber:

“Kalau di awal dengan sekarang pasti beda visinya, kalau di awal itu murni kita ingin meningkatkan kesejahteraan atau membeli produk-produk dari petani... Visi besarnya sekarang, kami ingin menjadi perusahaan yang bisa menghasilkan produk rempah kualitas tinggi dan di saat yang sama menerapkan prinsip keberlanjutan untuk kesejahteraan petani” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

Pernyataan akan peleburan visi bisnis dan sosial ini menggambarkan bahwa Agradaya menempatkan tolok ukur produk dan prinsip keberlanjutan bukan sebagai beban pengeluaran, tetapi sebagai daya tarik utama yang memperkuat posisi petani dalam sistem rantai pasok mereka.

b) Realisasi Praktik Penyeimbangan Peran Ganda

Pelaksanaan strategi integrasi yang digunakan Agradaya direalisasikan melalui tindakan nyata yang fokus pada penyesuaian nilai-nilai operasional dan pengintegrasian komunitas sepenuhnya dalam rantai pasokan utama perusahaan. Dibandingkan dengan menempatkan program pemberdayaan sebagai kegiatan terpisah, mereka menyusun aktivitas sosialnya sebagai tahap peralihan menuju kemitraan bisnis yang lebih profesional. Penyesuaian ini dijelaskan oleh narasumber yang menegaskan bahwa pelatihan untuk komunitas mitra pada akhirnya akan mengarah pada hubungan bisnis yang mengikat dengan pernyataan:

“Tapi ketika itu selesai, ya bentuknya, jatuhnya kalau antara kelompok mitra dengan kami seperti B2B pada umumnya. Jadi, business-to-business process, artinya mereka ya akan kita kondisikan sebagai supplier murni dan kami bakal minta spek bahan baku tertentu” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

Lebih jauh, penggunaan strategi ini juga diterapkan dengan menjadikan kelompok mitra sebagai lebih dari sekadar penerima manfaat semata, tetapi sebagai bagian integral dari ekosistem internal yang terkait dengan alur kas Agradaya. Keterkaitan ini tercermin dalam ungkapan narasumber yang menjelaskan:

“Jadi, kalau dulu sistemnya hanya sebagai outsider yang dilatih kemudian jalan sendiri, sekarang kelompok petani jadi rantai ekosistem di internal. Jadi ya kami bisa produksi ya karena dapat suplai bahan baku dari mereka dan kami pun harus melakukan penjualan terus supaya bisa ngambil produk mereka” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

c) Evaluasi Dampak Implementasi Strategi

Walaupun pendekatan integrasi yang digunakan Agradaya secara umum bekerja dalam menciptakan sinergi, evaluasi yang mendalam mengungkapkan adanya komponen biaya dan potensi kerentanan yang terus membayangi kelangsungan *social enterprise* ini. Dengan menggabungkan komunitas yang diberdayakan ke dalam inti ekosistem rantai pasok, perusahaan secara otomatis menghadapi tingkat risiko yang jauh lebih besar ketika terjadi masalah profesionalitas di tingkat dasar. Integrasi yang menyeluruh ini menyebabkan

adanya ketergantungan yang mutlak ketika terjadi ketidakefisienan atau kegagalan komitmen di kalangan komunitas petani. Hal ini membuat kinerja bisnis perusahaan akan langsung terhambat. Kerentanan yang muncul dari pemilihan strategi ini juga disampaikan oleh narasumber yang membagikan cerita tantangan operasional mereka:

“Karena kan kami punya buyer nih, ternyata ketika kelompok petani ini tidak bisa menjaga komitmennya untuk bisa dapat suplai sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan, akhirnya kami harus mundur atau bahkan cancel di situ” (AM, Founder and Owner Agradaya Indonesia).

Pendekatan integrasi di Agradaya bukan merupakan solusi instan untuk menyelesaikan ketegangan akibat paradoks yang dirasakan. Melainkan sebuah keberanian perusahaan yang menuntut mereka untuk beroperasi dalam kerentanan terhadap paradoks di mana kegagalan dalam satu aspek, seperti komunitas, bisa berarti kegagalan total di aspek lainnya.

4.4. Analisis Kasus 3: Mitra Bali Fair Trade

Gambar 4.3. Logo Perusahaan Mitra Bali Fair Trade



Sumber: wtfo.com (2026)

Inisiasi Mitra Bali Fair Trade dimulai pada tahun 1993 sebagai langkah strategis untuk mengatasi kerentanan ekonomi para pengrajin lokal di Bali. Organisasi ini didirikan oleh seorang warga asli Bali dengan tujuan utama untuk mendukung dan memfasilitasi produk kerajinan dari komunitas lokal agar dapat mengakses pasar serta mendapatkan harga yang adil. Sebagai sebuah *social enterprise* yang berlandaskan prinsip *fair trade* (perdagangan yang adil), Mitra Bali memiliki visi dan misi yang universal, mencakup aspek manusia dan sosialnya. Komitmen dari Mitra Bali ini diperkuat langsung dengan pernyataan *Owner & Founder* Mitra Bali sebagai narasumber:

“Oke, kalau kita misi sosialnya jelas sekali pemberdayaan pengrajin, pegawai, dan lingkungan. Tiga itu kalau Mitra Bali sasarannya itu begitu”
(AA, *Owner and Founder Mitra Bali*).

Motivasi dan pemahaman yang kuat terhadap kondisi sosial ekonomi para pengrajin ini sangat dipengaruhi oleh pengalaman pribadi pendirinya yang merasa terhubung secara historis dengan kelompok masyarakat pra-sejahtera. Sebagaimana dinyatakan oleh narasumber:

"Kalau hubungan itu darah saya memang dalam tanda kutip darah menengah ke bawah gitu. Saya ngerti betul keadaannya. I was born poor. Saya lahir orang susah juga” (AA, *Owner and Founder Mitra Bali*).

4.4.1. Wujud Dinamika Ketegangan Paradoks Organisasi

a) Bentuk Paradoks dalam Organisasi

Dalam situasi di Mitra Bali, paradoks yang terjadi mencerminkan bentuk yang hampir serupa dengan Lawe Indonesia, namun memiliki dominasi kompleksitas yang berbeda. Paradoks *organizing* menjadi yang paling jelas terlihat dan diikuti oleh paradoks *belonging yang* menjadi pelengkap dari kompleksitas yang dihadapi perusahaan ini ketika memainkan peran ganda mereka. Paradoks ini muncul secara signifikan sebagai hasil dari hubungan erat mereka dengan komunitas dan tujuan akhir mereka yang saling tumpang tindih. Mitra Bali terhimpit dalam posisi rumit di mana mereka harus berhadapan dengan komunitas pengrajin yang secara ambivalen berperan sebagai mitra sekaligus penerima manfaat dari perusahaan. Perusahaan dipaksa untuk menyeimbangkan dua tujuan ganda yang tumpang tindih antara mendukung pemberdayaan jangka panjang dan menyediakan bantuan secara cepat untuk komunitas. Dalam kasus Mitra Bali, usaha awal mereka dalam memberikan dukungan finansial cepat melalui program *soft loan* (pinjaman lunak) justru memicu kompleksitas pengelolaan keuangan yang lebih besar, seperti yang dinyatakan oleh *owner* perusahaan:

“Awalnya pengrajin kita support dengan pemberian pelatihan desain dan soft loan kita bantu. Ada soft loan untuk renovasi bengkel kerja, alat, dan lainnya seperti itu. Tapi program finansialnya kita hentikan karena jujur saja banyak dikecewakan oleh pengrajin. Itu yang pertama.... Kemudian ada juga yang dalam tanda kutip nakal. Dia selalu bilang kesusahannya untuk

meminjam uang lagi setelah uang soft loan diberikan. Tapi akhirnya tidak kembali” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

Dari pernyataan tersebut tergambar bahwa niat positif yang dibangun oleh Mitra Bali justru bertentangan dengan kenyataan integritas dari komunitas. Kekecewaan yang sempat muncul ketika komitmen untuk memberdayakan belum dapat disertai dengan profesionalitas pengelolaan keuangan dari pihak tertentu. Tantangan telak atas kejadian ini mendorong Mitra Bali untuk secara signifikan mendefinisikan kembali batasan profesionalisme mereka. Akibatnya, lahir sebuah metode bertahan di mana perusahaan diharuskan menegaskan pengorganisasian mereka sedikit menuju ke arah bisnis agar tidak tertekan dengan tuntutan sosial yang kurang baik, di mana narasumber menjelaskan:

“Saya akhirnya minta dengan hormat kepada pengrajin dan pegawai, prioritaskan pengelolaan keuangan kita untuk bisnis. Karena di bisnis itu ATM kita. Kesejahteraan kita kan bersumber dari bisnis. Kalau bisnis kita gak dikelola secara profesional, habis kita” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

b) Dampak Ketegangan yang Dihasilkan Paradoks

Ketegangan yang dihasilkan oleh paradoks *organizing* yang muncul di Mitra Bali hampir berwujud sama dengan Lawe Indonesia yang memiliki bentuk paradoks yang serupa. Meski secara garis besar ketegangannya bertumpu pada sulitnya pengelolaan serta koordinasi yang responsif, corak tantangan yang dihadapi mereka cukup berbeda. Dalam kasus ini, tekanan terhadap pengelolaan

responsif berfokus pada tingginya tingkat kompleksitas mitigasi risiko yang disebabkan oleh ketidakmampuan manajerial para pengrajin dalam memenuhi permintaan calon pembeli internasional. Narasumber menekankan tekanan besar ini dengan pernyataan:

“Pengrajin itu belum memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengantisipasi berapa sih kekuatan mereka dalam menangani order dalam sebulan atau dalam seminggu deh. Itu dia tidak punya” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

Kekurangan kapasitas dari komunitas untuk mengelola ini memaksa Mitra Bali mengakali koordinasi yang dilakukan dengan cara mengatur *buffer* waktu secara hati-hati dari masing-masing komunitas mitra untuk menjaga reputasi bersama di hadapan konsumen. Selain menjaga koordinasi operasional dari segi waktu, kelancaran koordinasi yang dilakukan perusahaan kepada komunitas juga sangat bergantung pada dukungan pendanaan yang inklusif dan instan. Hal ini disampaikan narasumber dengan tegas:

“Makanya kita jadinya harus berhati-hati sekali menyampaikan estimasi ini. Kalau komunitas menyampaikan bahwa dia paling bisa cepat mengerjakan produk ini dalam 2 bulan, saya pasti bakal lebihkan sedikit waktunya yang disampaikan ke konsumen. Misal, dengan konsumen saya akan bilang tiga bulan biar tidak kena masalah yang sebelumnya itu. Dan yang paling penting, akhirnya kami harus membuat sistem di mana kami membayar mereka dengan uang muka 50% langsung untuk seluruh komunitas mitra yang kami order ketika kami di tahap koordinasi awal, bahkan sebelum

barang dibuat, kan itu. Setelah barang sampai ke store, order yang dibuat mereka langsung kita bayar cash sepenuhnya hari itu juga” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

Selanjutnya, sama seperti *social enterprise* yang berfokus pada pemberdayaan lainnya, eksistensi paradoks *belonging* tidak bisa dilepaskan dampaknya dalam membentuk ketegangan kebutuhan yang dipersonalisasi. Keinginan dari pengrajin tetap beririsan dengan fungsi bisnis dari Mitra Bali sebagai entitas *fair trade*. Kedekatan relasional yang seperti keluarga sering kali dimanfaatkan oleh pihak tertentu, memaksa manajemen bahkan *owner* perusahaan untuk terlibat langsung dalam pengawasan yang cukup melelahkan. Narasumber menjelaskan sulitnya hal ini:

“Biasanya yang paling rumit dengan pengrajin itu, saya harus selalu terjun ke lapangan setiap ada order. Saya harus jenguk ke rumah pengrajin biar saya tahu kondisi yang sebenarnya” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

Menurut narasumber, komunitas juga sering kali menggunakan kelemahannya demi mendapat toleransi yang lebih dan untuk mendapat simpati yang ada. Fenomena ini secara jelas dan emosional disampaikan oleh beliau:

*“Ada juga pengrajin yang ini ya, menggunakan *Weapon of the Weak* kalo saya memainnya. Dia selalu bilang kesusahannya ketika ada kejadian tertentu. Contohnya, memohon tambahan uang muka yang sudah kita berikan. Dia minta lagi uang, akhirnya tidak kembali dalam bentuk apa pun (AA, Owner and Founder Mitra Bali).*

Ketegangan tersebut kemudian memuncak saat pihak Mitra Bali terjebak antara ketegasan dalam memimpin bisnis dan rasa empati yang bersifat kekeluargaan. Akibatnya, pemisahan antara relasi hubungan sosial dan menjaga kelangsungan bisnis menjadi bias. Rasa ragu yang dalam ini tercermin dengan jelas ketika narasumber mengungkapkan:

“Kita juga gak mau memecat dia. Saya coba lagi sampai saya tes lima kali, sekali dia sudah begitu kemudian terulang lagi...” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

c) Ketegangan Paradoks dalam Stabilitas Operasional

Secara keseluruhan, penumpukan tekanan yang dihasilkan oleh paradoks ini sangat berpengaruh terhadap stabilitas operasional Mitra Bali, memaksa mereka untuk berfungsi sepenuhnya sebagai penyangga (*absorber*) terhadap rendahnya efisiensi dari para pengrajin mitra. Ketegangan antara empati sosial yang berperan untuk mendukung kelompok yang rentan dan kebutuhan untuk menjalankan kedisiplinan demi menangani mekanisme bisnis global menggambarkan suatu kerentanan struktural yang bersifat melekat dan permanen. Meskipun menciptakan situasi yang cukup melelahkan, pencapaian stabilitas operasional di Mitra Bali hanya bisa dilakukan dengan cara menerima beban tersebut sebagai bagian yang tak terpisahkan dari ekosistem mereka. Narasumber menyampaikan realita ini dengan pernyataan:

“Mereka bakal selalu jadi prioritas dan harus dihargai. Karena ingat, kami ini hidup dari dia dan dengan kerajinan tangan dia juga kami bisa hidup bersama” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

Ketergantungan yang penuh dengan gesekan ini akhirnya hanya diredam melalui keandalan sistem transaksi Mitra Bali yang diyakini oleh mereka sebagai solusi terakhir. Alhasil, keberlangsungan perusahaan ini sangat bergantung pada kemampuan manajemen finansial untuk meredakan konflik-konflik kecil di lapangan agar tidak berubah menjadi sebuah krisis bagi perusahaan mereka. Hal ini ditegaskan secara singkat dan jelas oleh narasumber:

“Roh utamanya ketika menghadapi komunitas adalah kembali lagi ke pembayaran yang lancar dan layak” (AA, Owner and Founder Mitra Bali)

4.4.2. Akar Pemicu dan Kerentanan Paradoks

a) Lingkungan Internal sebagai Penyebab Kerentanan Paradoks

Fokus inti dari Mitra Bali yang menekankan pada kesejahteraan ekonomi pengrajin berbasis sistem *Fair Trade* menjadi akar dari kerentanan mereka terhadap paradoks *organizing*. Berbeda dengan metode pemberdayaan konvensional yang lebih bersifat jangka pendek dan pragmatis, Mitra Bali menerapkan mekanisme yang membutuhkan pengorganisasian terstruktur untuk memastikan bahwa dampak sosial yang diterima pengrajin mitra benar-benar ada dan berkelanjutan. Penekanan inti ini terlihat dari penerapan sistem kontrak formal yang menjamin kepastian pendapatan bagi mitra, seperti yang dijelaskan oleh narasumber:

“Tentu, kesejahteraan dan keadilan itu adalah yang utama bagi kita. Bisa dilihat dari seluruh pengrajin yang bekerja sama akan menerima surat pesanan. Dari situ terlihat berapa nilai order per tahunnya. Jadi kita bisa melihat perubahannya. Itu semua harus terukur” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

Namun, di sisi lain, usaha untuk menjaga sistem *Fair Trade* ini secara umum membutuhkan investasi sumber daya keuangan yang besar di tengah keterbatasan modal yang dimiliki oleh Mitra Bali. Paradoks dalam pengorganisasian ini akhirnya timbul ketika manajemen harus mengatasi jumlah komunitas yang sebenarnya kecil secara kuantitas, tetapi di balik itu memerlukan banyak dana untuk meningkatkan kesejahteraan sambil tetap menyeimbangkan empati terhadap perilaku para pengrajin di lapangan. Situasi ini menyebabkan dominasi terhadap paradoks tersebut, di mana perusahaan menolak untuk bersikap transaksional sepenuhnya meskipun menghadapi risiko dalam perilaku komunitas mitra. Keterikatan dengan tujuan sosial di tengah beban finansial inilah yang membuat Mitra Bali mengalami paradoks yang cukup berbeda dibandingkan kasus lainnya pada *social enterprise* dengan *core focus* yang serupa, hal ini sesuai dengan pernyataan narasumber:

“Kami sadar betul bahwa ‘permainan’ pengrajin itu selalu ada. Berita kesusahan itu sudah sangat familiar buat kami. Meski begitu, kami tetap tidak mau memutus pesanan dan kebutuhan mereka.” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

b) Faktor Budaya Eksternal sebagai Katalis Paradoks

Dari sudut pandang eksternal, ketegangan paradoks di Mitra Bali diperkuat oleh faktor budaya yang bersifat kolektif dan sangat dinamis dari para pengrajin. Karakter komunitas dari Mitra Bali yang berakar pada semangat gotong royong dan tradisi lokal yang melekat sering kali bertentangan dengan kebutuhan organisasi untuk menjaga disiplin dalam manajemen operasional dan finansialnya. Budaya gotong royong ini mengharuskan manajemen untuk selalu siap menerima berbagai

keluhan akan kepentingan pengrajin yang sering kali berbenturan dengan kebutuhan bisnis Mitra Bali, seperti urusan adat yang mendesak untuk ditangani. Berbeda dari pola kedekatan relasi di perusahaan sosial yang lain. Mitra Bali harus menghadapi tantangan budaya ini dengan berfungsi sebagai penyelamat bagi masalah keuangan pribadi para pengrajin komunitas mitra yang muncul akibat tekanan budaya gotong royong tersebut. Narasumber menjelaskan pengalaman akan tantangan yang disebabkan budaya tersebut:

“Lahan itu milik pengrajin mitra dan dia mau menjualnya karena harus membayar utang dari uang tetangga yang dia pinjam untuk upacara pemakaman. Singkat cerita, dia datang ke kantor dan meminta bantuan. Saya bilang, berapa kamu meminjam uang dari tetanggamu? Karena tetangganya itu rentenir, jadi akhirnya kami bayar semua hutangnya itu” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

Kompleksitas dari faktor budaya eksternal ini juga menyebabkan ketegangan paradoks yang dirasakan Mitra Bali semakin melebar ke arah paradoks *belonging* dan kompleks, sehingga tekanan tersebut menuntut organisasi untuk menggunakan cara-cara pengendalian yang lebih personal untuk mengatur perilaku komunitas yang cenderung bersifat terlalu dinamis. Usaha untuk menyelaraskan antar kebiasaan komunal komunitas dan norma profesionalisme ini dilakukan melalui pemantauan intensi sesuai dengan pernyataan narasumber:

“Biasanya kita harus pantau terus seminggu satu atau dua kali. Kadang saya menelepon via WA. Semua mitra saya minta menggunakan WA biar bisa dikontrol. Kita ajarkan kepada mereka, jika ada telepon dari kami dan tidak

sempat diangkat, silakan malamnya dijawab atau kirim pesan saja jika belum bisa mengambil order. Jangan lari, jangan menghilang, dan jangan tidak menjawab. Itu tidak baik” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

Dari pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa tekanan dari budaya komunitas Mitra Bali yang menuntut keamanan finansial sekaligus fleksibilitas formalitas inilah yang menyebabkan tata kelola Mitra Bali penuh dengan pertentangan antara budaya kepedulian dan kebutuhan akan keteraturan bisnis.

4.4.3. Strategi Pengelolaan Paradoks

a) Pendekatan Strategis dalam Merespons Paradoks Peran Ganda

Mitra Bali Fair Trade menunjukkan kecenderungan untuk menggunakan strategi *acceptance* saat menghadapi ketegangan paradoks dalam organisasinya. Sebagai *social enterprise* yang berfokus pada sistem *Fair Trade*, ketegangan yang mereka rasakan berasal dari tekanan finansial yang besar akibat komitmen etis mereka yang sangat kuat. Perusahaan menyadari bahwa model bisnis yang mereka jalani secara langsung menimbulkan beban biaya yang tinggi serta mengancam arus kas. Namun, alih-alih menghindari risiko tersebut untuk mencapai efisiensi bisnis, mereka memilih untuk menerima tekanan finansial ini sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari integritas *social enterprise* atau dengan kata lain menerima fakta bahwa mereka memiliki tujuan sosial yang menekan finansial mereka. Penerimaan terhadap beban finansial demi menjaga nilai moral dan tujuan sosial ini secara nyata terintegrasi dalam prinsip operasional harian mereka. Hal ini ditekankan oleh

narasumber yang secara tegas memegang filosofi operasional mereka dengan mengatakan:

“Yang terpenting, kami membayar dengan harga paling adil dan terbaik. Itu yang membuat nama kami mulia sampai tiga puluh tahun sekarang ini... Di pintu kantor kami sampai tertulis ‘jangan lupa bayar tukang agar hidup Anda tenang di dunia dan di akhirat’ biar kita gak ada yang berani macam-macam” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

Pernyataan ini membuktikan bahwa identitas etis dari Mitra Bali dibentuk berdasarkan penerimaan penuh bahwa mereka harus selalu siap mengambil risiko keuangan di awal untuk menjaga kesejahteraan para pengrajin mitra mereka.

b) Realisasi Praktik Penyeimbangan Peran Ganda

Implementasi strategi yang diterapkan Mitra Bali dilakukan melalui validasi yang proaktif terhadap realitas kehidupan pengrajin di lapangan. Tindakan nyata perusahaan mencakup pemenuhan kebutuhan utama untuk memastikan bahwa kondisi kerja sesuai dengan standar kemanusiaan. Penerimaan terhadap tanggung jawab sosial yang melebihi batasan bisnis konvensional ini terlihat dalam intervensi langsung yang dilakukan oleh Mitra Bali ke dalam kehidupan komunitas mitra mereka. Intervensi ini dijelaskan oleh narasumber:

“Saya datang ke pengrajin. Saya tanya apa kebutuhannya. Kalau fasilitas di rumahnya tidak bagus, saya buat fasilitas tersebut. Saya belikan materialnya di Denpasar. Nanti dia cari tukang dan kita kerjakan sama-sama” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

Di sisi lain, untuk mengelola dan mengendalikan risiko finansial yang muncul akibat penerimaan tersebut, Mitra Bali menerapkan metode transparansi sebagai alat pengendalian administratif melalui sistem pemesanan yang terperinci untuk para pengrajin melalui surat pesanan (SP). Pernyataan narasumber menguatkan hal tersebut:

“Surat pesanan itu dia akan terima nanti setiap setahun, kita aja dia ngecek bareng, segini kamu dapatnya per tahun ada yang delapan ratus juta, ada yang lima ratus juta seperti tu... Nggak bisa dibohongin itu karena ada surat pesanannya” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

c) Evaluasi Dampak Implementasi Strategi

Evaluasi mendalam pada implementasi strategi *acceptance* di Mitra Bali mengungkapkan adanya beban yang tidak seimbang yang dihadapi secara melekat oleh perusahaan. Dengan mengambil posisi sebagai pihak yang paling rentan terhadap risiko melalui skema pembayaran mitra dan fasilitas bantuan, Mitra Bali terjebak dalam ketidakseimbangan hubungan. Pendekatan yang diterapkan mereka ini mendorong perusahaan untuk terus memberikan dukungan yang tidak seimbang dan sering kali tidak mendapatkan balasan dalam bentuk profesionalisme yang sebanding dari komunitas mitra. Sebagai hasilnya, Mitra Bali menghadapi ketegangan yang berkelanjutan, baik secara finansial maupun emosional, di mana pelanggaran etika menjadi suatu hal yang tidak boleh dilakukan oleh pihak Mitra Bali, sementara kegagalan di pengrajin menjadi sesuatu yang harus ditoleransi. Narasumber dengan jelas dan tegas menjelaskan rasa frustrasi dan ketidaksesuaian tanggung jawab ini dengan menjelaskan:

“Pertama, Mitra Bali sampai detik ini belum ada yang mengecewakan pengrajin. Kita yang banyak dikecewakan sama mereka” (AA, Owner and Founder Mitra Bali).

Secara umum, pendekatan penerimaan yang diterapkan Mitra Bali berhasil mempertahankan citra global merek. Namun, hal ini berbanding terbalik dengan rendahnya efisiensi dan beban risiko finansial sepihak yang belum dapat sepenuhnya teratasi.

4.5. Analisis Kasus 4: Surplus Indonesia

Gambar 4.4. Logo Perusahaan Surplus Indonesia



Sumber: surplus.id (2026)

Surplus Indonesia didirikan pada tahun 2020 oleh seorang lulusan Biologi SITH ITB sebagai bentuk kepedulian terhadap masalah limbah makanan (*food waste*) di Indonesia. Model bisnis ini terinspirasi oleh keberadaan aplikasi yang menangani makanan berlebih (*overstocked food*) di Eropa. Asal mula pendirian perusahaan ini dijelaskan secara langsung melalui pernyataan *Brand Activator Specialist* dari Surplus yang menjadi narasumber dalam penelitian ini:

“Jadi Surplus itu dibikin tahun 2020. Founder yang buat ini itu terinspirasi dari aplikasi Too Good To Go yang di Eropa waktu beliau sempat kuliah di sana” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Pada dasarnya, Surplus merupakan sebuah platform yang inovatif untuk menyelesaikan masalah produk yang berisiko terbuang, di mana narasumber meluruskan *stereotype* masyarakat mengenai produk yang mereka tawarkan di *e-commerce* mereka:

“Jadi kami bukan menjual makanan sisa yang kesannya tidak layak, kami lebih tepat disebut menjual makanan overstock karena itu masih sangat layak konsumsi” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Dalam hal visi dan misi, Surplus tidak hanya menempatkan posisinya sebagai *platform* jual beli komersial, tetapi juga membawa identitas yang sangat melekat pada misi ekologi berkelanjutan. Dengan menerapkan pendekatan sistem sirkular, mereka berusaha menyelamatkan produk-produk makanan maupun non-makanan agar tidak menjadi limbah di tempat pembuangan akhir dan mengajak para perusahaan mitra untuk lebih peduli terhadap masalah lingkungan. Penanaman nilai keberlanjutan ini menjadi salah satu dasar bagi operasi mereka, yang terlihat dari pernyataan narasumber:

“Jadi edukasinya lebih ke bagaimana kami punya visi misi ke sustainability, itu sih fokus awal dari kita buat ngedukasi ke masyarakat luas dan perusahaan lain terkait misi yang dibawa Surplus-nya sendiri” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

4.5.1. Wujud Dinamika Ketegangan Paradoks Organisasi

a) Bentuk Paradoks dalam Organisasi

Analisis terhadap realitas di Surplus Indonesia menunjukkan bahwa paradoks dalam perusahaan ini sangat melekat pada hal-hal yang berkaitan dengan *performance*, yang kemudian diikuti dengan kuat oleh aspek *learning*. Kedua paradoks ini muncul secara alami akibat faktor gesekan dualisme dalam karakteristik *core* perusahaan dan tujuan akhir mereka, di mana Surplus harus selalu dalam tekanan untuk menyeimbangkan misi lingkungan mereka melalui mekanisme bisnis komersial yang membutuhkan efisiensi, inovasi, dan kemampuan adaptasi yang tinggi. Berbeda dengan *social enterprise* sebelumnya yang berakar pada interaksi sosial dan komunal, Surplus merupakan *social enterprise* lingkungan yang lebih condong mengarah pada bisnis berbasis aplikasi dan berhubungan dengan perusahaan besar serta konsumen yang lebih luas dibandingkan komunitas tertentu. Karakteristik *social enterprise* yang unik ini dijelaskan oleh narasumber yang menyatakan:

“Jenis perusahaan Surplus sendiri sekarang sih lebih ke e-commerce ya, komersial yang di mana kita memiliki misi kedua untuk impact ke lingkungan dan sosial” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Pergeseran menuju arah komersial yang kuat ini mendorong Surplus untuk bergerak secara gesit, yang terlihat dari inovasi mereka dalam berusaha menjangkau area baru di pasar, sesuai dengan pernyataan narasumber:

“Nah, di tahun 2025, itu kita rebranding dengan masukin kategori yang non-food juga, di mana kategori ini kayak contohnya furniture gitu yang barang-

barang outdated tapi masih bisa dijual, gak kayak makanan” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Namun, langkah-langkah strategis dan kebutuhan untuk terus mempertahankan kinerja bisnis mereka sering kali terhalang oleh struktur birokrasi yang kaku serta perbedaan prioritas ketika berhadapan dengan korporasi besar. Narasumber menekankan konflik ekspektasi dan tingkat urgensi edukasi pada lebel struktural dengan menyatakan:

“Makanya kita kalau approach brand besar harus dari top management-nya langsung, karena kalau dari bawah seringnya mandek, mereka cuma fokus ke target sale dan belum paham urgensi lingkungannya” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Dari pernyataan-pernyataan narasumber tersebut, aspek kontradiksi antara *performing* dan *learning* menjadi sangat terlihat karena cepatnya perkembangan bisnis mereka yang bertabrakan langsung dengan kebutuhan untuk mengedukasi ekosistem perusahaan besar dan pasar yang luas. Hal tersebut sering kali memperlambat proses operasional mereka.

b) Dampak Ketegangan yang Dihasilkan Paradoks

Konsekuensi yang langsung muncul dari kuatnya paradoks *performing*, Surplus Indonesia menghadapi ketegangan di operasional terkait dengan penginternalisasian misi sosial-bisnis mereka. Ketegangan ini menjadi semakin meningkat saat kebutuhan akan stabilitas kinerja bisnis mereka bertabrakan dengan kondisi yang dinamis di lapangan. Seperti halnya sebuah perusahaan digital pada

umumnya, Surplus sangat bergantung pada ketersediaan produk dan *volume* transaksi yang tinggi. Namun, bisnis mereka yang berfokus pada misi lingkungan melalui penjualan ulang produk makanan berlebih (*overstock*) agar tidak menjadi limbah menyebabkan ketersediaan produk susah diprediksi. Narasumber menekankan kelemahan mendasar yang ada dalam model bisnis ini dengan mengungkapkan:

“Tapi kan kita nggak pernah tahu ya besok dia overstock makanannya atau engga. Emang itu yang jadi tantangan selama ini dan belum ada solusi pastinya gitu” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Ketidakpastian dalam pasokan ini menyebabkan gesekan di dalam internal Surplus karena tujuan pelestarian lingkungan sering kali dikalahkan oleh pertimbangan pragmatis pasar. Saat jumlah persediaan barang dari mitra berkurang, daya tarik *platform* mereka bagi pembeli juga mengalami penurunan drastis akibat faktor ekonomi yang rasional seperti biaya pengiriman. Situasi ini menunjukkan adanya tekanan besar untuk mengintegrasikan dan mempertahankan misi ekologis ke dalam operasional bisnis yang tidak mengenal kompromi demi efisiensi. Hal ini tergambar jelas dari pandangan narasumber:

“Jadi, itu juga jadi tantangan merchant aktif tapi produknya sedikit gitu, kan. Which is kalau misalnya konsumen beli, ya ngapain karena produknya cuma bisa beli dikit karena ga ada stoknya lagi, tapi ongkirnya besar-besar (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Kemudian, paradoks *learning* muncul diikuti oleh tekanan pembelajaran identitas. Dalam perjalanannya, Surplus memikul beban ganda di mana mereka perlu belajar menyesuaikan diri dengan model bisnis digital untuk mempertahankan eksistensi bisnis sambil dituntut untuk terus-menerus mendidik ekosistem pasar tentang identitas keberlanjutan yang mereka bawa. Membangun kesadaran di tengah pasar yang punya pemikiran sederhana ini cukup menguras tenaga, seperti yang diakui oleh narasumber:

“Jadi emang kita sendiri paling susah harus mengedukasi dulu. Untuk memperkenalkan kita siapa aja itu sebenarnya susah” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Analisis lebih mendalam juga menunjukkan bahwa proses transfer pengetahuan pada misi lingkungan ini berbenturan dengan halangan pemikiran kognitif masyarakat yang masih mengevaluasi produk secara murni dan dari perspektif ekonomi tradisional. Ketika Surplus menjelaskan secara jujur bahwa produk tidak sempurna (produk tidak sepenuhnya berpenampilan menarik, tapi aman dan nikmat untuk dikonsumsi) untuk menambah nilai lingkungan yang mereka bawa, konsumen justru menanggapi dengan resistensi terhadap ekspektasi harga yang menekan perusahaan. Ketegangan pemahaman ini diutarakan oleh narasumber secara jelas:

“Karena kalau di sini mereka ya persepsinya kalau near expired atau imperfect gitu, mintanya harus murah dong. Padahal ya engga gitu konsepnya gitu kan” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Pernyataan narasumber tersebut menunjukkan bahwa usaha Surplus untuk menyebarluaskan pemahaman tentang identitas ekologis mereka ke masyarakat umum menyebabkan tekanan terhadap internal perusahaan yang cukup besar.

c) Ketegangan Paradoks dalam Stabilitas Operasional

Secara umum, kombinasi ketegangan paradoks yang dirasakan Surplus cukup mengganggu kestabilan operasional mereka, namun secara bersamaan juga membentuk ketahanan *hybrid* internal perusahaan. Ketegangan ganda ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya fokus pada metrik kinerja dan keuntungan, tetapi juga berjuang tanpa henti untuk menanamkan identitasnya yang transformasional di masyarakat. Meskipun tekanan dari kedua paradoks ini terus-menerus menguji mekanisme operasional sehari-hari mereka, kenyataannya, paradoks yang dirasakan tersebut ternyata dapat memperkuat visi jangka panjang dari Surplus itu sendiri. Mereka selalu berupaya untuk melampaui batasan transaksi komersial menuju penanaman nilai-nilai penting yang Surplus pegang ke dalam pikiran konsumen, sesuai dengan pernyataan narasumber:

“Harapannya ke depan tuh orang-orang bisa kenal sama Surplus dan Juicyble sebagai anak perusahaannya. Lalu gak cuma kenal aja gitu, tapi mereka tuh tahu value yang kita bawa ke lingkungan sama sosialnya juga”
(ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Analisis dari semua dinamika yang paradoksal ini berujung pada komitmen yang kuat dari Surplus bahwa segala bentuk tekanan dalam operasional mereka

adalah harga yang harus dibayar untuk menjaga ekologi, dedikasi ini dijelaskan oleh narasumber:

“Nah, pengennya kita itu dari setiap produk yang kita jual membawa pesan kalau sumber daya pangan di Indonesia ini jangan sampai hilang dan disiasikan gitu” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

4.5.2. Akar Pemicu dan Kerentanan Paradoks

a) Lingkungan Internal sebagai Penyebab Kerentanan Paradoks

Analisis terhadap kasus yang dialami Surplus menunjukkan bahwa sumber utama dari kerentanan paradoks mereka berasal dari posisinya sebagai *social enterprise* dengan fokus bisnis berdampak (*impactful business*) dan kemitraannya dengan perusahaan besar untuk menjalankan roda bisnis serta misi lingkungan dari perusahaan tersebut. Dari sisi fokus utama, Surplus memposisikan dirinya sebagai *impactful business*, di mana mereka mengelola entitas komersial yang secara bersamaan diarahkan untuk menciptakan dampak positif terhadap lingkungan. Orientasi bisnis berdampak ini tercermin dalam pernyataan narasumber yang menekankan pentingnya keberlanjutan ekonomi serta ekologis dengan menyatakan:

“Nah, kita tuh memaksimalkan pendapatan dari merchant-nya sendiri, daripada ngebuang sampah atau produknya jadi sampah, mending kita jual kembali” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Karakter yang memprioritaskan bisnis sebagai motor utama perusahaan ini menempatkan Surplus dalam tekanan yang melekat untuk meningkatkan margin profit sambil terus berinovasi dalam misi mereka untuk mengatasi masalah limbah

komersial. Di sisi lain, dari perspektif berbeda, Surplus mengelola sumber daya yang sangat besar akibat fokus mereka pada kemitraan korporasi berskala besar. Hal ini dikarenakan banyaknya mitra yang bekerja sama menimbulkan tuntutan yang besar juga terhadap kemampuan sumber daya internal dari perusahaan, khususnya karena kebutuhan akan edukasi yang tinggi di kalangan *stakeholder* perusahaan mitra mereka. Kebutuhan pembelajaran yang tinggi ini ditegaskan oleh narasumber yang menjelaskan:

“Tantangannya, kalau ketika ada program baru atau mitra baru, kita sampaikan program kita ke level bawah, itu mereka nggak akan nangkep maksud dari visi-misi program Surplus sendiri gitu. Jadi akhirnya kita harus langsung menyampaikan dan mengedukasi langsung ke stakeholdernya atau C-level-nya” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Tuntutan untuk menjaga sirkulasi bisnis mereka di tengah tekanan yang besar dalam membimbing dan melibatkan mitra korporasi besar ini pada akhirnya mengakibatkan paradoks *performing* dan *learning* sangat menonjol dibandingkan dengan paradoks lainnya. Besarnya sumber daya internal yang digunakan secara tidak langsung mempertegas konflik antara pencapaian target keuntungan dan proses edukasi mitra yang membutuhkan waktu panjang.

b) Faktor Budaya Eksternal sebagai Katalis Paradoks

Ketegangan yang dialami oleh Surplus sendiri semakin diperkuat oleh pengaruh faktor eksternal berupa karakteristik budaya masyarakat dan ekosistem korporasi besar di Indonesia. Secara spesifik, ketegangan ini dipicu oleh budaya

lenien yang berperan sebagai faktor katalis paradoks *performing*, serta kebiasaan masyarakat Indonesia yang terpaku pada pandangan konvensional sehingga meningkatkan ketegangan pada paradoks *learning*. Dalam konteks ekosistem bisnis, pengaruh budaya lenien, yaitu budaya yang berfokus pada kenyamanan saat ini daripada jangka panjang demi menghindari kompleksitas dan menjaga fleksibilitas, secara konsisten menghalangi tujuan bisnis dari Surplus. Mitra perusahaan sering mengambil pendekatan pragmatis dengan memilih jalan pintas dalam penanganan makanan *overstock*, bukannya mengikuti sistem yang telah ada dikarenakan tidak ada sanksi formal yang mengikat. Hal ini membuat Surplus kesulitan dalam mencapai target kinerja penjualan dan pencapaian misinya dengan tepat. Budaya dari perusahaan mitra tersebut terlihat jelas dalam penjelasan yang diberikan narasumber:

“Namanya pemilik usaha kan ya, walaupun udah mau kerja sama kadang masih kayak ‘nanti malah kita yang ribet lagi’. Jadinya daripada susah yaudah buang aja overstocknya gitu. Nah, untuk meyakinkannya itu susah bahwa daripada dibuang, disalurkan aja ke kita, nanti nggak usah mikir apa-apa, gak bakal jadi tambah ribet kok” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Di sisi lain, tekanan pada paradoks *learning* terus didorong oleh keterikatan masyarakat Indonesia terhadap pandangan konvensional. Kebiasaan yang sudah ada sejak lama membuat konsumen tetap terikat pada ekspektasi terhadap produk konsumsi yang segar dan baru, sehingga membentuk keraguan terhadap produk makanan dan buah *overstock* yang dijual serta diolah oleh Surplus. Ekspektasi

pandangan konvensional ini sangat menghambat transformasi bisnis dan misi lingkungan yang dilakukan oleh mereka, sebagaimana yang ditunjukkan melalui reaksi publik atau konsumen mereka melalui penjelasan narasumber:

“Kita ada beberapa di review-nya itu lumayan yang komen negatif gitu, kayak ‘kok dikasihnya yang near expired’, kenapa gitu? Karena masyarakat itu udah menganggap ya kalau beli makanan di e-commerce ya saya dapatnya barang ‘fresh’ dan baru” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

4.5.3. Strategi Pengelolaan Paradoks

a) Pendekatan Strategis dalam Merespons Paradoks Peran Ganda

Dalam menangani ketegangan yang disebabkan oleh paradoks antara logika bisnis dan misi lingkungan, Surplus Indonesia cenderung memilih pendekatan diferensiasi untuk mengatasi hal tersebut. Sebagai *platform e-commerce* yang berada di pasar kompetitif, pemisahan tegas antara identitas bisnis dan sosial menjadi keputusan yang rasional bagi mereka. Pendekatan ini memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk beroperasi secara pragmatis dalam aspek finansial dengan menempatkan misi pelestarian lingkungan sebagai nilai tambah yang tidak terikat pada urusan transaksi. Surplus dengan sadar tidak menggabungkan kedua pendekatan tersebut sepenuhnya, namun menjadikan fokus mereka pada bisnis sebagai pendorong utamanya. Keputusan diferensiasi ini diambil agar Surplus memberikan penjelasan logis terhadap misi yang sebenarnya mereka bawa di hadapan mitra bisnis yang mayoritas merupakan korporasi besar ke dalam narasi bisnis murni yang terpisah dengan narasi sosial agar terlihat

rasional secara instan. Hal ini secara tidak langsung tercermin dari pernyataan narasumber:

“Kita bilang ke mereka, kayak mereka kan banyak barang overstock yang tersimpan di gudang. Itu bakal ngeluarin cost juga, atau misalnya gudang mereka yang seharusnya buat barang produksi baru malah gak bisa karena masih ada barang yang overstock ini. Nah, itu kan jadi kerugian biaya mereka juga. Kita tanyain dong kenapa nggak dijual aja di marketplace Surplus dan nanti biar kita yang urus semua overstock ini” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

b) Realisasi Praktik Penyeimbangan Peran Ganda

Implementasi nyata dari strategi diferensiasi yang diterapkan Surplus terlihat melalui pemisahan standar kualitas dan menghindari penyesuaian harga yang terlalu berbeda untuk produk yang serupa, hanya agar tidak terbuang dan misi tercapai. Surplus sangat menolak untuk mengorbankan standar kualitas atau menerima produk sembarangan hanya karena rasa peduli terhadap lingkungan. Mereka menjaga dengan sangat ketat aspek kelayakan komersial dari barang *overstock* yang diterima. Ketegasan pemisahan antara profesionalisme bisnis dengan misi lingkungan ini terlihat jelas dalam proses kurasi yang diceritakan oleh narasumber:

“Jadi kita check order buat ngelihat kualitasnya ya karena memang pas tanda tangan kerja sama mereka masuk ke Surplus itu ada perjanjian di mana mereka harus berkomitmen kalau misal makanan atau buah overstock-nya memang masih layak gitu” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, usaha lain dari Surplus untuk melakukan diferensiasi aspek bisnis dari narasi misi lingkungan mereka terlihat dari cara perusahaan mengatur persepsi mengenai harga. Surplus secara tegas menentang anggapan umum masyarakat yang berpendapat bahwa produk ‘sisu’ walaupun layak harus selalu ditawarkan dengan harga rendah hanya agar barang cepat laku dan tidak terbuang. Hal ini dijelaskan secara jelas oleh narasumber:

“Ngga selamanya barang yang imperfect dan dilabeli sisa itu harus murah cuma biar cepet laku dan ngga nge-limbah gitu kan, padahal masih layak dan enak buat dikonsumsi. Jadi kita berusaha memvaluekan produk yang imperfect atau sisa itu supaya ber-value dengan cara-cara yang biasa kita lakukan” (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

c) Evaluasi Dampak Implementasi Strategi

Strategi diferensiasi yang diterapkan Surplus terbukti cukup berhasil menjaga kelancaran operasional usaha dan secara tidak langsung mendukung misi lingkungan yang mereka bawa sejak awal. Meskipun demikian, langkah strategis tersebut menciptakan *trade-off* yang cukup besar. Pemisahan yang terlalu tegas antara aktivitas bisnis dengan tujuan edukasi dan penjagaan lingkungan yang mereka usung menjadikan Surplus rentan kehilangan identitas sosial mereka di mata masyarakat dan mitra karena pengaruh perspektif bisnis murni. Saat produk *imperfect* atau *overstock* diperdagangkan melalui saluran yang berbeda dari *platform* yang mereka miliki, diferensiasi ini justru mendorong kesalahpahaman merugikan dari masyarakat yang melihat Surplus hanya sebagai medium untuk

membuang produk cuci gudang. Masalah ini diakui secara terbuka oleh narasumber:

“Kita pernah kerja sama dengan salah satu aplikasi belanja pada salah satu event, untuk memasarkan barang overstock kita berdua di aplikasi mereka yang lebih besar konsumennya. Ternyata setelah jalan, kita dianggap black campaign gitu. Jadi, kena tanggapan negatif karena menjual barang near expired bukan di e-commerce kita (ZA, Surplus Brand Activator Specialist).

Kejadian ini mencerminkan secara tegas bahwa pembatas diferensiasi benar-benar dapat bermanfaat untuk menjaga kestabilan bisnis *social enterprise*. Namun, di sisi lain, merelakan perusahaan terperangkap dalam ancaman kesalahan pemahaman (misinterpretasi) dari konsumen dan mitra secara permanen yang enggan melihat *value* lebih di balik transaksi tersebut.

BAB V

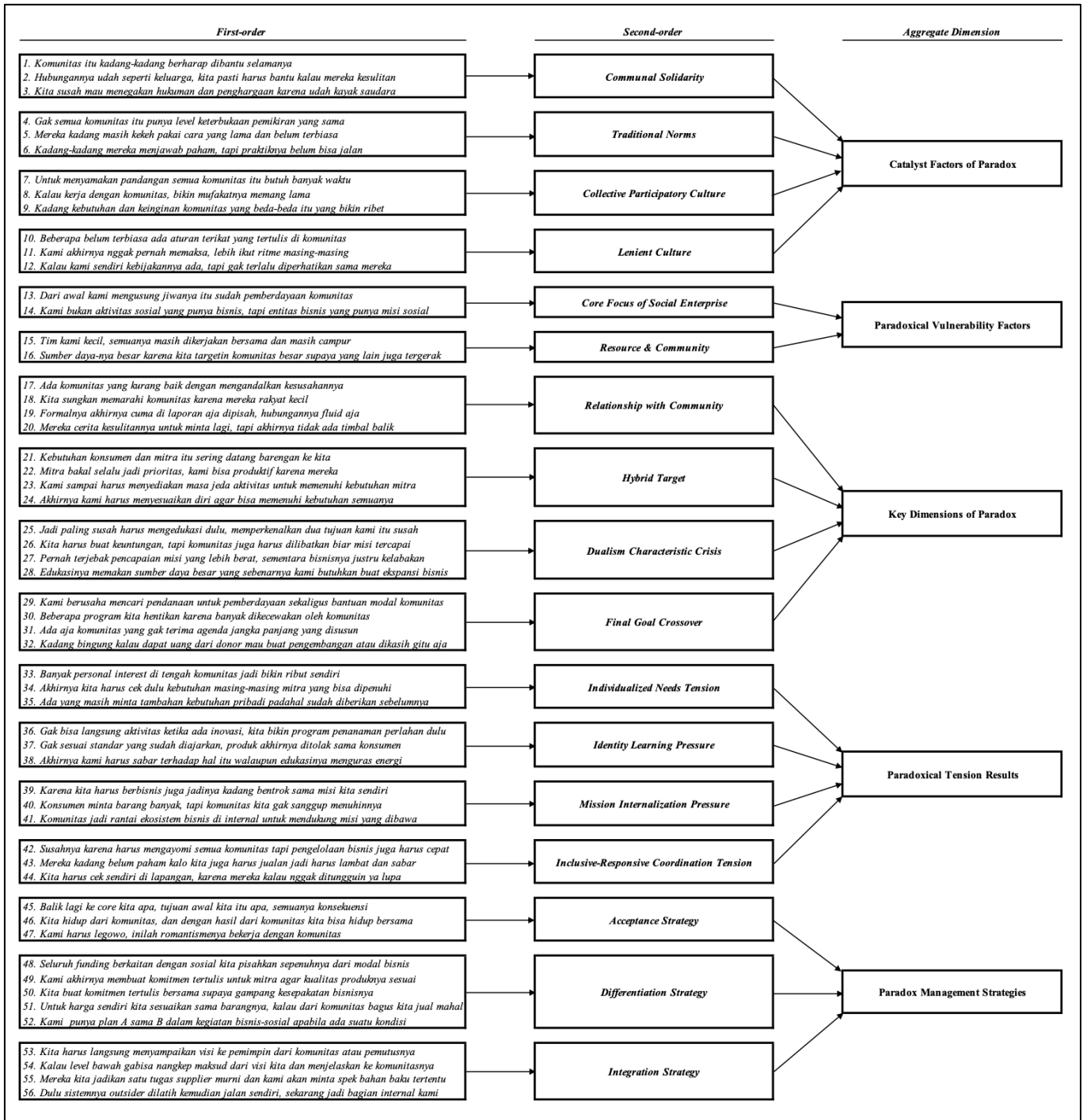
ANALISIS LINTAS KASUS (*CROSS-CASE ANALYSIS*)

5.1. Alur Analisis Lintas Kasus (*Cross-Case Analysis*)

Melalui rangkaian wawancara yang mendalam dengan para pendiri dan manajemen *social enterprise* di Indonesia, ditemukan berbagai temuan spesifik serta dinamika paradoks dari keempat *social enterprise*. Temuan tersebut kemudian melalui proses analisis dan *filtering* melalui pengkodean data yang menghasilkan 56 tema tingkat pertama (*first-order themes*). Konsep awal tersebut selanjutnya dikerucutkan kembali menjadi 17 kelompok tema tingkat kedua (*second-order themes*) yang pada akhirnya mengarah pada lima dimensi agregat utama. Agregat ini nantinya berfungsi sebagai dasar untuk membandingkan dan mengamati pola kesamaan, anomali, serta tingkat ketegangan paradoks yang muncul dari masing-masing perusahaan.

Agar perbandingan ini memiliki dasar akademis yang baik, analisis dilakukan berlandaskan pada penelitian berjudul “*Toward A Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing*” oleh Smith & Lewis (2011), yang merupakan rujukan utama dalam melihat paradoks sebagai sesuatu yang bersifat dinamis, melekat, dan permanen. Kerangka besar tersebut kemudian dikontekstualisasikan secara spesifik pada *social enterprise* dengan merujuk pada pemodelan Ismail & Johnson (2019) pada penelitiannya yang berjudul “*Managing Organizational Paradoxes in Social Enterprises: Case Studies from the MENA Region*”, yang menekankan bahwa *social enterprise* secara alamiah akan selalu menghadapi ketegangan antara misi sosial dan tuntutan bisnis.

Gambar 5.1. Bagan Pengkodean (Coding Chart)



Sumber: Data Diolah (2026)

Visualisasi dari seluruh temuan dalam penelitian ini ditampilkan dalam gambar di atas (Gambar 5.1) yang berfungsi sebagai diagram yang merangkum proses abstraksi data secara menyeluruh. Di dalam diagram tersebut, *first-order themes* yang mencakup respons tertentu mengenai dinamika *social enterprise* dalam menghadapi ketegangan paradoks dikelompokkan dalam beberapa *second-order themes* sebagai representasi area fokus organisasi yang lebih luas yang kemudian digolongkan ke dalam lima dimensi agregat utama yang terdiri dari Faktor Katalis, Dimensi Utama, Kerentanan Paradoksikal, Hasil Ketegangan, dan Strategi Manajemen. Kelima dimensi ini secara menyeluruh mencerminkan siklus dinamika paradoks dalam *social enterprise*, dimulai dari faktor pemicu dan titik kerentanan hingga strategi untuk menyelesaikannya.

5.2. Komparasi Intensitas Temuan Lintas Kasus

Perbandingan *cross-case* dalam penelitian ini dipetakan melalui matriks intensitas yang terdapat dalam tabel di bawah (Tabel 5.2). Matriks ini berfungsi untuk mensintesis data kualitatif sehingga pola kecenderungan di setiap subjek dapat dikenali secara sistematis berdasarkan teknik *Cross-case Displays* (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Penggunaan tanda centang (✓) dalam tabel di bawah melambangkan tingkat dominasi dan frekuensi dari fenomena paradoks yang dialami setiap perusahaan. Penting untuk ditekankan bahwa variasi dalam jumlah penandaan tidak berarti bahwa fenomena tersebut tidak terjadi secara mutlak, melainkan mencerminkan perbedaan kadar intensitas dari dinamika yang ditemukan di lapangan melalui wawancara dengan narasumber.

Tabel 5.1. Matriks Analisis Lintas Kasus (*Cross-case Displays*)

Aggregate Dimensions	Second-Order Theme	First-Order Themes	Research Subject			
			Lawe Indonesia	Mitra Bali Fair Trade	Agradaya Indonesia	Surplus Indonesia
Catalyst Factors of Paradox	Communal Solidarity	1. Komunitas itu kadang-kadang berharap dibantu selamanya	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	-
		2. Hubungannya udah seperti keluarga, kita pasti harus bantu kalau mereka kesulitan	✓✓✓	✓✓	✓✓	-
		3. Kita susah mau menegakan hukuman dan penghargaan karena udah kayak saudara	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	-
	Traditional Norms	4. Gak semua komunitas itu punya level keterbukaan pemikiran yang sama	✓	✓	✓✓✓	✓✓✓
		5. Mereka kadang masih kekeh pakai cara yang lama dan belum terbiasa	-	-	✓✓✓	-
		6. Kadang-kadang mereka menjawab paham, tapi praktiknya belum bisa jalan	✓	-	✓✓	✓✓✓
	Collective Participatory Culture	7. Untuk menyamakan pandangan semua komunitas itu butuh banyak waktu	✓✓	✓✓✓	✓	-
		8. Kalau kerja dengan komunitas, bikin mufakatnya memang susah	✓✓	✓✓	✓✓	-
		9. Kadang kebutuhan dan keinginan komunitas yang beda-beda itu yang bikin ribet	✓✓	✓✓	✓	-
	Lenient Culture	10. Beberapa belum terbiasa ada aturan terikat yang tertulis di komunitas	✓	✓	✓	✓✓✓
		11. Kami akhirnya nggak pernah memaksa, lebih ikat ritme masing-masing	✓	✓	✓✓	✓✓✓
		12. Kalau kami sendiri kebijakannya ada, tapi gak terlalu diperhatikan sama mereka	-	-	✓	✓✓✓
Paradoxical Vulnerability Factors	Core Focus of Social Enterprise	13. Dari awal kami mengusung jiwanya itu sudah pemberdayaan komunitas	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	-
		14. Kami bukan aktivitas sosial yang punya bisnis, tapi entitas bisnis yang punya misi sosial	-	-	✓✓✓	✓✓✓
	Resource & Community	15. Tim kami kecil, semuanya masih dikerjakan bersama dan masih campur	✓✓✓	✓✓✓	✓	-
		16. Sumber daya-nya besar karena kita targetin komunitas besar supaya yang lain juga tergerak	-	-	✓✓	✓✓✓
Key Dimensions of Paradox	Relationship with Community	17. Ada komunitas yang kurang baik dengan mengandalkan kesusahannya	✓	✓✓	-	-
		18. Kita sungkan memarahi komunitas karena mereka rakyat kecil	✓✓✓	✓✓✓	✓	-
		19. Formalnya akhirnya cuma di laporan aja dipisah, hubungannya fluid aja	✓✓✓	✓✓	✓	-
		20. Mereka cerita kesulitannya untuk minta lagi, tapi akhirnya tidak ada timbal balik	✓✓	✓✓✓	-	-
	Hybrid Target	21. Kebutuhan konsumen dan mitra itu sering datang barengan ke kita	✓	✓	✓✓✓	✓✓✓
		22. Mitra bakal selalu jadi prioritas, kami bisa produktif karena mereka	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
		23. Kami sampai harus menyediakan masa jeda aktivitas untuk memenuhi kebutuhan mitra	✓	✓	✓✓✓	✓✓
		24. Akhirnya kami harus menyesuaikan diri agar bisa memenuhi kebutuhan semuanya	✓	✓	✓✓✓	✓✓✓
	Dualism Characteristic Crisis	25. Jadi paling susah harus mengedukasi dulu, memperkenalkan dua tujuan kami itu susah	✓	-	✓✓✓	✓✓✓
		26. Kita harus buat keuntungan, tapi komunitas juga harus dilibatkan biar misi tercapai	-	✓	✓✓✓	✓✓✓
		27. Pernah terjebak pencapaian misi yang lebih berat, sementara bisnisnya justru kelabakan	-	✓	✓✓✓	✓✓✓
		28. Edukasinya memakan sumber daya besar yang sebenarnya kami butuhkan buat ekspansi bisnis	-	-	✓✓✓	✓✓✓
	Final Goal Crossover	29. Kami berusaha mencari pendanaan untuk pemberdayaan sekaligus bantuan modal komunitas	✓✓✓	✓✓✓	✓	-
		30. Beberapa program kita hentikan karena banyak dikecewakan oleh komunitas	✓	✓✓✓	-	✓✓
		31. Ada aja komunitas yang gak terima agenda jangka panjang yang disusun	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
		32. Kadang bingung kalau dapat uang dari donor mau buat pengembangan atau dikasih gitu aja	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓
Paradoxical Tension Results	Individualized Needs Tension	33. Banyak personal interest di tengah komunitas jadi bikin ribet sendiri	✓✓✓	✓✓	✓✓	-
		34. Akhirnya kita harus cek dulu kebutuhan masing-masing mitra yang bisa dipenuhi	✓✓✓	✓✓	✓	-
		35. Ada yang masih minta tambahan kebutuhan pribadi padahal sudah diberikan sebelumnya	✓✓	✓✓✓	✓	-
	Identity Learning Pressure	36. Gak bisa langsung aktivitas ketika ada inovasi, kita bikin program penanaman perlahan dulu	-	-	✓✓✓	✓✓✓
		37. Gak sesuai standar yang sudah diajarkan, produk akhirnya ditolak sama konsumen	-	✓	✓✓	✓✓✓
		38. Akhirnya kami harus sabar terhadap hal itu walaupun edukasinya menguras energi	✓	-	✓✓✓	✓✓
	Mission Internalization Pressure	39. Karena kita harus berbisnis juga jadinya kadang bentrok sama misi kita sendiri	-	✓	✓✓	✓✓✓
		40. Konsumen minta barang banyak, tapi komunitas kita gak sanggup menahkannya	✓	-	✓✓	✓✓✓
		41. Komunitas jadi rantai ekosistem bisnis di internal untuk mendukung misi yang dibawa	-	-	✓✓✓	✓✓✓
	Inclusive-Responsive Coordination Tension	42. Susahnya karena harus mengayomi semua komunitas tapi pengelolaan bisnis juga harus cepat	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓
Paradox Management Strategies	Acceptance Strategy	43. Mereka kadang belum paham kalo kita juga harus jualan jadi harus lambat dan sabar	✓✓✓	✓✓	✓✓	-
		44. Kita harus cek sendiri di lapangan, karena mereka kalau nggak ditungguin ya lupa	✓✓✓	✓✓✓	✓	-
		45. Balik lagi ke core kita apa, tujuan awal kita itu apa, semuanya konsekuensi	✓✓✓	✓✓✓	✓	-
	Differentiation Strategy	46. Kita hidup dari komunitas, dan dengan hasil dari komunitas kita bisa hidup bersama	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓
		47. Kami harus legowo, inilah romantismenya bekerja dengan komunitas	✓✓✓	✓✓✓	✓	-
		48. Seluruh funding berkaitan dengan sosial kita pisahkan sepenuhnya dari modal bisnis	✓	✓	✓✓	✓✓✓
		49. Kami akhirnya membuat komitmen tertulis untuk mitra agar kualitas produknya sesuai	-	-	✓	✓✓✓
		50. Kita buat komitmen tertulis bersama supaya gampang kesepakatan bisnisnya	✓	-	-	✓✓✓
		51. Untuk harga sendiri kita sesuaikan sama barangnya, kalau dari komunitas bagus kita jual mahal	-	-	✓✓	✓✓✓
	Integration Strategy	52. Kami punya plan A sama B dalam kegiatan bisnis-sosial apabila ada suatu kondisi	-	-	✓✓	✓✓✓
		53. Kita harus langsung menyampaikan visi ke pemimpin dari komunitas atau pemutusanya	✓	✓	✓✓✓	✓✓✓
		54. Kalau level bawah gabisa nangkap maksud dari visi kita dan menjelaskan ke komunitasnya	✓	✓	✓✓	✓✓
		55. Mereka kita jadikan satu tugas supplier murni dan kami akan minta spek bahan baku tertentu	-	-	✓✓✓	✓✓
		56. Dulu sistemnya outsider dilatih kemudian jalan sendiri, sekarang jadi bagian internal kami	✓	-	✓✓✓	✓

*Ket: Lemah (✓); Sedang (✓✓); Kuat (✓✓✓)

Sumber: Data Diolah, 2026

Analisis menyeluruh terhadap tabel matriks perbandingan di atas, mengungkapkan adanya pola pemisahan yang jelas di antara empat subjek penelitian. Secara visual, matriks ini menggambarkan bagaimana perbedaan orientasi dasar dari *social enterprise*, yaitu antara entitas yang memiliki inti kesejahteraan masyarakat dan berfokus pada bisnis berdampak (*impactful business*) secara langsung membawa mereka ke jalur paradoks yang berlawanan. Pola sebaran tanda centang (✓) juga menunjukkan bahwa kedua kelompok ini mengalami kutub faktor katalis yang berbeda, yang otomatis menciptakan ketegangan operasional yang berlawanan di lapangan.

Walaupun ketegangan yang terlihat sekilas terbelah menjadi dua arah yang berbeda, matriks tersebut menggambarkan satu pola umum yang sama, yaitu semua entitas *social enterprise* menghadapi tantangan fundamental yang melekat akibat dari ketegangan yang tinggi antara tuntutan logika sosial-lingkungan dan bisnis (Smith dkk., 2012). Perbedaan dalam faktor pemicu dan kesamaan dalam tantangan internal inilah yang akhirnya memengaruhi pemilihan strategi pengelolaan yang diambil oleh setiap perusahaan (Ismail & Johnson, 2019). Dalam matriks penelitian ini, satu kelompok lebih cenderung untuk menerima realitas, sedangkan kelompok lainnya secara agresif melindungi diri mereka melalui pemisahan operasional dan integrasi nilai. Peta dinamika spesifik ini akan dibahas dan dianalisis lebih rinci dalam rangkaian subbab selanjutnya mengenai diskusi analisis antarkasus.

5.3. Diskusi dan Validasi Dinamika Lintas Kasus

5.3.1. Benturan Sosial dan Bisnis sebagai Dimensi Utama Paradoks

Analisis dari keempat *social enterprise* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa paradoks antara tujuan sosial dan tuntutan bisnis bergerak secara dinamis melalui empat dimensi yang saling berkaitan satu dengan yang lain, kemudian membentuk sebuah rentang dari intensitas kontak sosial hingga fokus operasional bisnis. Pada subjek penelitian yang memiliki keterikatan komunitas yang kuat seperti Lawe Indonesia dan Mitra Bali, dimensi Hubungan dengan Komunitas (*Relationship with Community*) menjadi titik awal bermulanya paradoks. Keterikatan emosional dengan para pengrajin sering kali menciptakan tantangan dalam membedakan secara jelas antara profesionalisme kerja dan hubungan kekeluargaan, di mana rasa empati pribadi kadang kala bertentangan dengan standar operasional perusahaan. Fenomena ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menggambarkan adanya karakteristik paradoksal yang memiliki sifat ganda, di mana perusahaan dengan kontak sosial yang tinggi harus berfungsi di antara tuntutan yang teratur (*structured*) sekaligus yang tidak teratur (*unstructured*) dalam interaksi sosialnya (Zha, Marvi, & Foroudi, 2024). Paradoks yang dialami Lawe dan Mitra Bali ini kemudian secara alami bergerak pada dimensi *Hybrid Target*, di mana perusahaan menghadapi kesulitan dalam membagi fokus antara mengejar ekonomi individu dari para mitra dan lebih kepada target pemberdayaan jangka panjang yang lebih luas dan kolektif.

Dalam kasus Agradaya, dimensi paradoks *Hybrid Target* ini juga muncul sebagai jembatan mereka yang posisinya berada di tengah polaritas subjek

penelitian ini. Sebagai perusahaan yang menggabungkan pemberdayaan dan peningkatan kapasitas petani dengan inovasi teknologi dalam bidang bumbu dan rempah. Mereka menghadapi kesulitan dalam menemukan keseimbangan antara kebutuhan personal dari masing-masing petani dan tujuan yang luas dari perusahaan. Kompleksitas yang muncul dalam mengelola tujuan ganda ini akhirnya mengarahkan Agradaya kepada dimensi *Final Goal Crossover*; yaitu situasi ketegangan antara pencapaian tujuan akhir bisnis jangka pendek untuk menjaga perputaran keuangan dengan visi pemberdayaan dan perbaikan sistem pertanian yang berkelanjutan. Keberadaan dimensi ini sejalan dengan pandangan bahwa keberlangsungan *social enterprise* sering kali dibayangi oleh konflik karena perusahaan berusaha menyeimbangkan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan yang biasanya tidak sejalan (Van der Byl & Slawinski, 2015). Bagi perusahaan sosial yang menjalankan dua dunia ini secara penuh, pencapaian finansial tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan syarat agar tujuan perubahan sosial tetap bisa tumbuh secara mandiri tanpa perlu bergantung pada bantuan dari luar.

Final Goal Crossover ini juga dirasakan dengan kuat oleh Surplus Indonesia, tetapi dengan kecenderungan yang lebih mengarah ke logika bisnis. Untuk mereka, pencapaian sasaran jangka pendek melalui ekspansi *platform* yang pesat adalah hal yang sangat penting untuk memastikan bahwa dampak penyelamatan lingkungan tetap berhubungan dengan pasar yang kompetitif. Namun, penekanan pada sasaran komersial ini memicu dimensi *Dualism Characteristic Crisis*, di mana terdapat konflik yang kompleks antara logika pencarian profit dengan logika misi pelestarian lingkungan. Sebagaimana dijelaskan dalam suatu penelitian, tuntutan

yang saling bertentangan sebaiknya dianggap sebagai dualisme yang memiliki elemen bersaing dan sekaligus saling melengkapi bagi organisasi (Wang dkk., 2024). Karakteristik *social enterprise* yang berorientasi pada agresivitas dalam dunia bisnis sering kali menimbulkan risiko kesalahpahaman di mata publik, di mana usaha untuk memperluas pasar bisa dipandang sebagai hal yang mengaburkan identitas sosial dan nilai lingkungan yang dibawa.

Oleh karena itu, rangkaian paradoks ini menunjukkan bagaimana setiap organisasi, mulai dari yang berfokus pada komunitas hingga yang komersial, tetap terjebak dalam dinamika tarik-menarik antara kebutuhan organisasi dan inti dari misi sosial yang mereka jalankan. Hal ini divalidasi oleh salah seorang petinggi dari Perhimpunan Indonesia Berseru, yang merupakan organisasi jembatan komunikasi antara komunitas dengan *social enterprise* yang menjadi subjek penelitian ini maupun sebaliknya, di mana PIB digunakan sebagai triangulasi validitas data dalam penelitian ini. Narasumber menjelaskan bahwa:

“Nah, itu memang terjadi karena gini, masyarakat kadang gak tahu kalau mereka kan bukan modelan charity yang kamu kasih saya mesin, selesai. Ada proses pelatihan dan pendampingan yang harus dilakukan. Sedangkan si enterprisenya ini kan juga terus berproses buat mencari bentuk dan engga bawa uang sekarung” (WJ, Koordinator Nasional Perhimpunan Indonesia Berseru)

Tabel 5.2. Ringkasan Dimensi Utama Paradoks Berdasarkan Karakteristik Subjek

Subjek Penelitian	Karakteristik Operasional	Dimensi Utama Paradoks
Lawe Indonesia Mitra Bali Fair Trade	Kedekatan emosional dan kontak sosial dengan komunitas yang sangat tinggi.	<i>Relationship with Community & Hybrid Target</i>
Agradaya Indonesia	Berada di tengah; mengintegrasikan karakter hubungan kolektif dengan komunitas dan standar industri bisnis yang formal.	<i>Hybrid Target & Final Goal Crossover</i>
Surplus Indonesia	Operasional perusahaan sangat agresif dan berfokus pada ekosistem bisnis <i>platform digital</i>	<i>Final Goal Crossover & Dualism Characteristic Crisis</i>

Sumber: Data Diolah (2026)

5.3.2. Pengaruh Fokus Inti dan Skala Sumber Daya terhadap Kerentanan

Organisasi

Menelaah kondisi operasional di area inti perusahaan, jelas terlihat bahwa arah organisasi sangat memengaruhi kerentanan mereka terhadap bentuk paradoks yang seperti apa. Perusahaan yang berfokus pada *Social Welfare*, seperti Lawe Indonesia dan Mitra Bali, secara alamiah akan sangat rentan terhadap Paradoks *Belonging* dan/atau *Organizing*. Core utama mereka pada pemberdayaan komunitas mengharuskan terbentuknya hubungan personal dan rasa kebersamaan yang kuat, namun ini menjadi titik lemah saat organisasi perlu menetapkan struktur operasional dan batasan operasional yang jelas. Temuan di Lawe dan Mitra Bali menunjukkan bahwa upaya penegakan standar sering kali terhambat, karena manajemen harus terus memelihara keharmonisan solidaritas di antara para pengrajin. Di sisi lain, perusahaan dengan fokus *Impactful Business* seperti Surplus

lebih rentan terpengaruh oleh paradoks *Performing* dan/atau *Learning*. Kebutuhan untuk memenuhi indikator bisnis dan standar industri yang ketat sering kali bertentangan dengan keharusan mereka untuk mendidik mitra yang belum siap.

Menariknya, Agradaya sendiri muncul sebagai anomali karena posisinya yang terus-menerus bertahan di tengah dua kutub ini. Sebagai entitas yang merepresentasikan hubungan seimbang di kedua sisi, Agradaya menghadapi kerentanan ganda, di mana harus mempertahankan hubungan personal yang dalam dengan petani seperti halnya pemberdayaan sosial, tetapi di sisi lain juga harus mengedukasi pola pikir bisnis kepada komunitasnya dengan pelatihan standar industri teknologi pangan yang ketat. Keteguhan Agradaya dalam menjaga keseimbangan untuk tidak condong kepada salah satu sisi menjadikan mereka selalu berada pada ketegangan antara mengelola komunitas dengan kemampuan teknis dan kebutuhan yang berbeda secara cepat namun inklusif (*Organizing*) dan upaya mencapai edukasi teknologi baru demi mencapai efisiensi dalam industri (*Learning*). Hal ini sesuai dengan penelitian yang menyatakan bahwa *social enterprise* sering menghadapi permasalahan internal yang bersumber dari keberagaman logika yang mereka adopsi (Ismail & Johnson, 2019).

Selain inti atau *core* perusahaan, aspek ukuran sumber daya dan komunitas yang dikelola juga memengaruhi arah kerentanan *social enterprise* terhadap paradoks yang berbeda. Pada entitas perusahaan yang memiliki sumber daya terbatas dan komunitas yang kecil, kerentanan paradoksal berfokus pada *Belonging* dan/atau *Learning*. Situasi ini terlihat jelas dalam kasus Lawe Indonesia dan Mitra Bali, di mana ukuran komunitas mitra yang cukup kecil memungkinkan interaksi

sehari-hari yang sangat akrab. Kedekatan ini membuat ekosistem operasional mereka berbentuk layaknya sebuah keluarga yang meskipun kuat, tetap sangat rentan terhadap konflik pribadi yang dapat mengganggu profesionalisme kerja serta terbatas dalam kemampuan untuk melakukan inovasi dan perubahan baru akibat minimnya sumber daya. Ketegangan ini sesuai dengan pemahaman bahwa beragam tuntutan yang paradoksal akan semakin terlihat dan secara langsung memberikan tekanan kepada pelaku *social enterprise* ketika mereka mengalami situasi kelangkaan sumber daya (*scarcity*) (Smith & Lewis, 2011).

Sebaliknya, ketika perusahaan mengelola sumber daya dan komunitas dalam skala besar, titik kelemahan bergeser ke dalam konteks paradoks *Organizing* dan/atau *Performing*. Hal ini terlihat pada kasus Surplus Indonesia yang perlu mengelola jaringan *merchant* dan pengguna dalam skala besar melalui *platform digital*, serta Agradaya Indonesia yang bekerja dengan petani di berbagai daerah. Menangani jaringan yang luas dan tersebar memerlukan sistem koordinasi, birokrasi, dan standardisasi yang sangat rumit untuk dikelola, yang secara bersamaan terus menghadapi tekanan dari target jumlah produksi yang harus dicapai secara berkelanjutan. Penemuan di lapangan menunjukkan bahwa ketika entitas besar ini memperluas jangkauannya, terdapat risiko besar kehilangan kendali pengawasan yang merata, yang dapat berujung pada rendahnya efisiensi atau kesulitan dalam mempertahankan standar kualitasnya. Hal ini sesuai dengan teori yang menyebutkan bahwa pada tingkat kompleksitas tinggi, dinamika tarik-menarik dari berbagai paradoks justru akan menjadi pendorong utama yang

menuntut inovasi dan perubahan sistem yang besar agar perusahaan dapat terus bertahan (Weller & Ran, 2020).

Tabel 5.3. Pemetaan *Paradoxical Vulnerability* Berdasarkan Fokus Inti dan Skala Sumber Daya

Dimensi Analisis	Subjek Penelitian	Kutub / Kategori	Kerentanan Paradoksal	Penyebab Utama
Fokus Inti	Lawe Indonesia	<i>Social Welfare</i> (Pemberdayaan Sosial)	<i>Belonging</i> dan/atau <i>Organizing</i>	Emosional - Komunal
	Mitra Bali Fair Trade			
	Surplus Indonesia	<i>Impactful Business</i> (Bisnis Berdampak)	<i>Performing</i> dan/atau <i>Learning</i>	Edukasi - Profesionalitas
	Agradaya Indonesia	<i>Socio-Business</i> (Penyeimbangan Sosial & Bisnis)	<i>Learning</i> dan/atau <i>Organizing</i>	Edukasi – Pengelolaan Perbedaan
Skala Organisasi (Sumber Daya & Komunitas)	Lawe Indonesia	Skala Kecil	<i>Belonging</i> dan/atau <i>Learning</i>	Kedekatan yang Intim & Keterbatasan Ruang Belajar
	Mitra Bali Fair Trade			
	Surplus Indonesia	Skala Besar	<i>Organizing</i> dan/atau <i>Performing</i>	Kompleksitas Birokrasi & Rentang Kendali Luas
	Agradaya Indonesia			

Sumber: Data Diolah (2026)

5.3.3. Peran Ekosistem Kultural Indonesia sebagai Katalisator Ketegangan Paradoks

Analisis pada *social enterprise* yang fokus pada orientasi sosial seperti Lawe Indonesia dan Mitra Bali menunjukkan bahwa budaya lokal dari lingkungan dan komunitas berfungsi sebagai pemicu utama membesarnya ketegangan paradoks yang dirasakan mereka. Hasil penelitian di lapangan mengungkap fakta bahwa ada

pengaruh budaya solidaritas komunal dan budaya partisipasi kolektif yang sangat kuat dalam aktivitas sehari-hari mereka. Dalam konteks ini, semangat kekeluargaan dan kebersamaan menjadi basis interaksi, di mana setiap keputusan dan langkah operasional cenderung memerlukan partisipasi kolektif yang luas. Namun, keinginan untuk mempertahankan rasa kebersamaan dan melibatkan semua anggota dalam tahap manajerial justru menyebabkan rendahnya efisiensi karena proses koordinasi menjadi lamban dan rumit. Kondisi ini membuktikan bahwa interaksi yang mendalam dengan komunitas lokal biasanya dapat memunculkan konflik antara tujuan sosial yang inklusif dan kebutuhan untuk mencapai keuntungan yang mengharuskan efisiensi (Ketkar & Puri, 2022). Sebagai hasilnya, tujuan awal dalam menjaga keselarasan kelompok dengan menerapkan budaya partisipatif sering kali berubah menjadi suatu beban operasional yang menghalangi kemampuan perusahaan untuk cepat merespons tantangan yang ada di pasar.

Beralih kepada *social enterprise* dengan fokus bisnis yang kuat seperti Surplus Indonesia, atau bahkan Agradaya yang secara istimewa bertahan sebagai penyeimbang pada keragaman *socio-business*, penggerak ketegangan mereka berasal dari gesekan antara sistem profesional dan budaya komunitas mitra. *Social enterprise* yang condong ke arah bisnis ini terhalang oleh norma tradisional di dalam komunitas tersebut, di mana muncul penolakan atau rasa takut terhadap hal atau standar baru yang dianggap tidak familier oleh para petani dan mitra korporasi besar, bahkan hingga konsumen. Selain itu, terdapat pengaruh budaya toleransi yang sangat kental di Indonesia, di mana mitra cenderung mengharapkan adanya toleransi mengenai aturan dan standar yang telah ditetapkan mereka. Agradaya,

sebagai pengecualian karena berada di tengah menghadapi beban yang cukup berat karena harus mengatasi ketakutan petani terhadap teknologi pertanian modern, sekaligus menghadapi budaya partisipatif dari petani yang sulit dikelola. Fenomena perbedaan ini sesuai dengan pernyataan bahwa para *social entrepreneur* membangun realitas antara misi sosial dan bisnis di lapangan secara bervariasi, tergantung pada cara mereka melihat aktivitas operasional yang mereka lakukan (Pieniazek, Unsworth, & Dean, 2024). Konflik antara keinginan perusahaan untuk mengadopsi sistem yang profesional dengan kecenderungan masyarakat untuk mempertahankan norma-norma tradisional ini menjadi faktor katalis utama paradoks dalam pencapaian kinerja.

Sebagai pihak luar yang berfungsi sebagai pengamat, jembatan, dan fasilitator terhadap ekosistem *social enterprise* dan komunitas, Perhimpunan Indonesia Berseru (PIB) memberikan validitas yang memperkuat bahwa ketegangan paradoks ini tidak dapat terpisahkan dari konteks budaya sosiokultural di Indonesia. Melalui sudut pandang narasumber, nilai-nilai budaya di Indonesia seperti perasaan sungkan atau semangat kekeluargaan yang berlebihan berperan seperti dua sisi dalam suatu *social enterprise*. Di satu sisi, pendekatan yang mengutamakan budaya menjadi unsur penting dalam membangun kepercayaan dan keharmonisan sosial di tingkat komunitas. Namun, di sisi lain, karakter budaya yang terlalu bersifat fleksibel dan menghindari kompleksitas ini sering menjadi penghambat bagi laju pertumbuhan perusahaan. Proses operasional akhirnya terhambat karena realita yang harus berhadapan dengan kompleksitas budaya di dalam komunitas. Hasil di lapangan ini jelas tercermin dari perspektif PIB yang mengatakan:

“Nah, dalam perjalanannya kadang bisa berhasil tergantung dari budayanya, tapi kadang budaya ini juga yang jadi penyebab ketidakharmonisan gitu. Di komunitas itu kan kalau memutuskan sesuatu yang penting prosesnya musyawarah... Nah, seringkali belum optimal tu. Kalau aku pelajari dari banyak SE dengan rencana bisnis yang sebenarnya udah bagus, problemnya ada di pengorganisasian. Komunitas itu sangat beragam. Kalau ada yang sudah bersinggungan dengan orang luar dengan pendidikan yang berbeda, nah di situ mulai tu... butuh apa ya? Balancing dan itu butuh waktu banget. Karena tetep ada bedanya cara pandang antara orang yang sorry ‘sekolahan’ dengan orang lokal yang tidak terlalu banyak bersentuhan dengan orang luar” (WJ, Koordinator Nasional Perhimpunan Indonesia Berseru)

Tabel 5.4. Ringkasan Katalisator Kultural dan Dampak Ketegangan

Subjek Penelitian	Katalisator Budaya	Dampak Ketegangan
Lawe Indonesia	Solidaritas Komunal & Partisipasi Kolektif	Rasa memiliki yang menimbulkan bias dan koordinasi yang lamban karena banyak tuntutan bersama dari mitra (<i>Belonging & Organizing</i>)
Mitra Bali Fair Trade		
Agradaya Indonesia	Norma Tradisional & Partisipasi Kolektif	Resistensi metode baru dan hambatan pengelolaan internal karena banyak pihak terlibat (<i>Learning & Organizing</i>)
Surplus Indonesia	Norma Tradisional & Budaya Toleransi	Resistensi inovasi dan permintaan toleransi terhadap aturan yang ketat (<i>Learning & Performing</i>)

Sumber: Data Diolah (2026)

5.3.4. Manifestasi Ketegangan pada Operasional dan Identitas Organisasi

Sebagai awalan, analisis lintas kasus dalam bagian ini akan diarahkan pada paradoks yang paling mendominasi dari setiap subjek dalam penelitian ini. Penekanan fokus ini adalah strategi analitik yang sangat penting untuk mengidentifikasi penggerak utama dari setiap ketegangan yang terjadi, sehingga fenomena ketegangan operasional yang terjadi dapat dipahami dengan lebih jelas dan dalam. Menggunakan logika induktif yang dimulai dari penemuan spesifik yang berkaitan dengan hasil ketegangan paradoks paling kuat di lapangan ke pola struktur ketegangan yang lebih luas, proses ini bertujuan untuk menghilangkan gangguan (*noise*) yang ditimbulkan oleh hasil ketegangan paradoks non-dominan yang cukup banyak ditemui dari hasil wawancara dan mengganggu analisis lintas kasus. Dengan cara ini, pencarian terhadap wujud hasil ketegangan tetap terfokus, tidak melebar, dan tetap mengarah pada inti permasalahan yang paling berpengaruh terhadap operasional dan perubahan identitas perusahaan yang dijadikan subjek penelitian. Hal ini didasarkan pada rujukan teori utama penelitian ini yang menjelaskan bahwa ketegangan dalam organisasi tidak selalu muncul secara merata, tetapi cenderung terlihat jelas dalam situasi tertentu (Smith & Lewis, 2011). Sehingga identifikasi hasil ketegangan dari paradoks yang paling menonjol sangat penting untuk memahami dinamika inti dari organisasi.

Pada kutub sosial, munculnya ketegangan paradoks terlihat dalam bentuk rumitnya interaksi dan pengelolaan komunitas di lapangan. Di Lawe Indonesia, dominasi paradoks *belonging* menciptakan tekanan yang nyata dengan keharusan mereka untuk memenuhi permintaan personal atau kebutuhan yang telah

dipersonalisasi. Kekeluargaan dan rasa empati yang dalam membuat Lawe enggan menerapkan standarisasi operasional yang formal, sebab mereka merasa memiliki kewajiban untuk merangkul dan menyesuaikan diri dengan ritme kehidupan pribadi setiap individu. Keinginan untuk terus menjaga hubungan emosional ini pada akhirnya, menyebabkan kelelahan dalam perusahaan karena manajemen harus terus menyelaraskan operasional mereka dengan kebutuhan masing-masing penenun. Hal ini perlahan-lahan justru membuat batas antara profesionalisme kerja dan kedekatan pribadi menjadi bias. Keadaan ini sesuai dengan pendapat bahwa paradoks *belonging* pada *social enterprise* sering berasal dari ketegangan identitas, yaitu persaingan antara kebutuhan personal dengan nilai kebersamaan yang ingin dipertahankan perusahaan (Audebrand, 2017).

Sementara itu, meningkatnya ketegangan di Mitra Bali didominasi oleh paradoks *organizing* yang memberi beban pada perusahaan dalam hal tuntutan tata kelola yang inklusif dan responsif pada waktu yang bersamaan. Beban koordinasi yang responsif ini muncul akibat rendahnya kemampuan komunitas untuk merespons dan memenuhi permintaan produksi. Sebagai dampaknya, manajemen bahkan *owner* perlu siap turun langsung ke komunitas untuk melakukan mitigasi risiko secara inklusif (tidak membedakan), sembari menghadapi situasi yang melelahkan di mana komunitas sering kali memanfaatkan posisi sulit mereka untuk meminta bantuan finansial lebih dari perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa dalam keadaan paradoks, organisasi dapat menjalankan berbagai respons yang berbeda secara simultan, meskipun respons itu berlawanan satu sama lain (Van der Byl & Slawinski, 2015).

Bergeser ke *social enterprise* yang mulai memasuki sektor bisnis secara profesional, muncul masalah di lapangan yang sangat kuat terkait dengan tuntutan kinerja yang kaku dan penyesuaian kembali identitas mereka. Di Agradaya yang mulai menjajaki industri profesional, paradoks pembelajaran menciptakan tekanan dalam pembelajaran identitas yang memberikan beban pada perusahaan dan komunitas mitra. Perusahaan mengalami tekanan yang besar karena harus bersabar dalam menghadapi lambatnya proses penguasaan inovasi teknologi dan bisnis dalam komunitas, bahkan harus mengorbankan waktu berbulan-bulan sebagai periode *buffer* (waktu tunggu). Besarnya tantangan pembelajaran ini kemudian ditanggapi perusahaan melalui penyesuaian terhadap pola pikir bisnis-sosial mereka, di mana identitas sistemnya pada akhirnya perlu disesuaikan untuk menyelamatkan perusahaan dari risiko kebangkrutan. Hal ini sesuai dengan penelitian lain yang mengungkapkan bahwa para *social entrepreneur* memandang *value creation* sebagai sesuatu yang sepenuhnya integratif, di mana tantangannya adalah bagaimana mengatur keseimbangan yang tepat antara aspek sosial dan ekonomi (Green, Badley, & Parry, 2024).

Di sisi lain, pada perusahaan yang memiliki inti bisnis seperti Surplus Indonesia, terjadi paradoks pada kinerja yang berhasil menguasai kontrol perusahaan dan menjadi faktor utama munculnya tekanan internalisasi misi. Beban ini muncul ketika upaya perusahaan dalam mempertahankan indikator keberhasilan kinerja komersial sering kali terhambat oleh perbedaan prioritas logis antara mitra bisnis dan konsumen. Akibatnya, perusahaan harus terus berjuang dan menginvestasikan sumber daya internal yang masif untuk mendidik dan

menanamkan identitas komersial serta misi pelestarian lingkungan dalam ekosistem bisnis yang serba logis dan tidak mengenal toleransi. Fenomena ini menegaskan bahwa keberhasilan *platform bisnis digital* dalam membantu *social enterprise* mengatasi tantangan pembelajaran dan pertumbuhan bisnis juga dihadapkan pada berbagai tantangan, termasuk dalam memilih dan menarik kelompok pengguna yang sesuai, menentukan model pendapatan, serta mengelola akses ke *platform* yang dapat memperburuk paradoks kinerja dan pembelajaran (Moura, Scouza, & Scornavacca, 2024).

Tabel 5.5. Ringkasan Manifestasi Ketegangan Paradoks SE di Indonesia

Subjek Penelitian & Paradoks Dominan	Ketegangan yang Dihasilkan	Wujud Masalah di Lapangan
Kutub Sosial		
Lawe Indonesia (Paradoks <i>Belonging</i>)	Kebutuhan yang Dipersonalisasi (<i>Individualized Needs</i>)	Empati dan rasa kekeluargaan mengaburkan batas profesionalisme.
Mitra Bali Fair Trade (Paradoks <i>Organizing</i>)	Koordinasi Inklusif & Responsif (<i>Inculsive-Responsive Coordination</i>)	Ketidakmampuan manajerial komunitas memaksa manajemen turun langsung secara responsif dan inklusif.
Kutub Bisnis		
Agradaya Indonesia (Paradoks <i>Learning</i>)	Tekanan Pembelajaran Identitas (<i>Identitiy Learning Pressure</i>)	Lambatnya penguasaan inovasi dan model bisnis oleh mitra, memaksa perusahaan menyesuaikan identitas sistemnya
Surplus Indonesia (Paradoks <i>Performing</i>)	Tekanan Internalisasi Misi (<i>Mission Internalization Pressure</i>)	Logika pasar memaksa perusahaan menguras sumber daya besar untuk mengedukasi dan menanamkan misi yang dibawa

Sumber: Data Diolah (2026)

5.3.5. Strategi Pengelolaan Paradoks dalam Mencapai Keseimbangan Dinamis

Dalam merespons kompleksitas tantangan peran ganda yang dihadapi, analisis menunjukkan bahwa *social enterprise* seperti Lawe Indonesia dan Mitra Bali memiliki indikasi yang kuat terhadap penerapan strategi penerimaan (*acceptance*). Secara empiris, pilihan strategi ini berdasar pada tingginya tingkat interaksi langsung dan hubungan sosial-emosional yang terjalin erat antara manajemen dengan komunitas Mitra. Bagi Lawe, yang menyebut diri sebagai *Community Social Enterprise*, rendahnya keahlian teknis penenun mitra bukanlah tanda kegagalan manajerial, melainkan merupakan suatu kenyataan di lapangan dan biaya yang harus ditanggung demi menjaga identitas sosial tersebut. Hal ini terbukti dari hasil wawancara di mana mereka secara sadar memilih untuk menerima dengan tidak menetapkan tugas yang di luar kemampuan atau kapasitas teknis mitra mereka.

Dengan cara yang serupa, Mitra Bali juga dengan lapang dada menerima beban finansial akibat menjaga komitmen *Fair Trade* mereka. Perusahaan percaya bahwa pendekatan kekeluargaan dan kesejahteraan masyarakat adalah hal yang paling penting untuk meredakan ketegangan paradoks di lapangan. Melalui strategi *acceptance* ini, kedua organisasi memvalidasi dan bersedia berkompromi dengan fleksibilitas disiplin sebagai konsekuensi melekat dari sistem yang didasarkan pada prinsip gotong royong. Strategi ini sejalan dengan pandangan bahwa penting bagi para pelaku organisasi untuk menerima adanya paradoks, sehingga mereka dapat mengenali berbagai logika serta ambiguitas yang menyertainya (Ismail & Johnson, 2019)

Beralih ke model *social enterprise* yang berbeda, Surplus Indonesia menerapkan strategi diferensiasi atau pemisahan sebagai cara untuk menjaga kestabilan perusahaan mereka. Surplus dengan tegas memisahkan aspek sosial dan komersial untuk melindungi mesin bisnis serta tuntutan kerja mereka, sehingga tetap bisa bersaing dan profesional di sektor *e-commerce* yang cepat berubah. Temuan empiris menegaskan bahaya nyata dari hilangnya diferensiasi ini ketika Surplus pernah mencoba berkolaborasi memasarkan produk yang *near expired* melalui aplikasi belanja konvensional di luar ekosistem mereka. Niat baik tersebut justru menyebabkan kesalahpahaman dan reaksi negatif masyarakat. Kejadian ini membuktikan dengan jelas bahwa batasan diferensiasi sangat diperlukan oleh *social enterprise* yang condong fokus pada bisnis seperti Surplus agar masyarakat tidak salah mengartikan *value* mereka, sekaligus menjaga entitas bisnis dari kesalahpahaman mitra dan konsumen. Pemisahan ini menjadi sangat penting sebagai jawaban atas tantangan fundamental yang sering dihadapi oleh *social entrepreneur* dalam menjalankan misi sosial mereka, sambil tetap berusaha mencari keseimbangan dalam mengelola sumber daya finansial dan kebutuhan ekonomi (Félix-González & Arriaga Martínez, 2022).

Sementara itu, Agradaya menerapkan strategi integrasi untuk menciptakan keseimbangan operasional yang menyeluruh. Secara konkret, perusahaan ini berhasil menggabungkan tujuan pemberdayaan komunitas dengan pencapaian standar rantai pasok industri tanpa memerlukan pemisahan yang ketat. Perubahan identitas Agradaya menuju pola strategi ini secara mendasar didorong oleh penerimaan mindset bisnis-sosial yang sudah melekat sejak awal, bukan sebagai

respons defensif terhadap target ganda yang bertentangan. Langkah integratif ini tercermin dalam berbagai intervensi manajemen yang secara simultan berfokus pada kedua peran tersebut, salah satunya dengan memperkenalkan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan komunitas untuk meningkatkan kualitas produk agar memenuhi standar pasar yang lebih luas. Pengelolaan yang berbasis integrasi ini secara efektif menghasilkan inovasi teknologi dan kolaborasi, meskipun di sisi lain, penerapan strategi ini memerlukan keberanian dari perusahaan untuk terus beroperasi di tengah risiko kerentanan peran ganda yang tinggi. Hal ini didasarkan pada pendapat bahwa menemukan keseimbangan yang ideal antara misi sosial dan sasaran bisnis dapat menjadi kompleks, khususnya saat perusahaan berusaha melakukan ekspansi jangkauan (O'Reilly, Walsh, & Mottiar, 2023)

Tabel 5.6. Ringkasan Pengelolaan Paradoks SE di Indonesia

Subjek Penelitian	Strategi yang Menonjol	Alasan & Eksekusi
Lawe Indonesia	<i>Acceptance</i> (Penerimaan)	Alasan: Kedekatan sosial tinggi; rendahnya efisiensi dipandang sebagai harga dari identitas.
Mitra Bali Fair Trade		Eksekusi: Memvalidasi ketegangan finansial akibat komunitas dan tidak memaksakan standar yang kaku.
Surplus Indonesia	<i>Differentiation</i> (Pemisahan)	Alasan: Melindungi mesin bisnis agar kompetitif; mencegah misinterpretasi pasar dan mitra.
		Eksekusi: Pemisahan tegas antara sosial dan bisnis (arus kas dan standar kinerja).

Subjek Penelitian	Strategi yang Menonjol	Alasan & Eksekusi
Agradaya Indonesia	<i>Integration</i> (Integrasi)	Alasan: Memiliki mindset bisnis-sosial untuk keseimbangan menyeluruh sejak awal.
		Eksekusi: Integrasi inovasi teknologi dengan kebutuhan dan kemampuan komunitas untuk memenuhi standar pasar.

Sumber: Data Diolah (2026)

5.3.6. Konteks Indonesia dalam Membentuk Ciri Khas Paradoks SE dan Perbandingan Temuan dengan Konteks Penelitian terdahulu

Hasil analisis temuan penelitian ini mengungkap bahwa keunikan paradoks *social enterprise* di Indonesia berada pada kuatnya dimensi relasional yang mengatur cara perusahaan beroperasi. Paradoks tidak hanya muncul akibat benturan misi sosial dengan tujuan ekonomi, melainkan juga dipengaruhi oleh nilai budaya komunitas dan masyarakat Indonesia sebagai bagian penting dalam pengambilan keputusan. Selain itu, tingkat kematangan *social enterprise* di Indonesia yang masih tergolong muda menyebabkan banyak masyarakat dan komunitas belum sepenuhnya paham mengenai konsep *social enterprise* yang bukan merupakan lembaga *charity*. Oleh sebab itu, paradoks di Indonesia tidak hanya terbentuk akibat konflik logika internal semata, seperti dalam penelitian yang tersedia sebelumnya.

Kondisi tersebut menimbulkan paradoks bagi *social enterprise* di Indonesia yang memiliki ciri khas sifat komunitarian dan relasional. Sumber ketegangan utama bukan semata-mata berasal dari pertentangan antara tujuan sosial dan bisnis, melainkan juga dari ikatan sosial yang erat dengan komunitas mitra. Budaya komunitas dan masyarakat Indonesia yang menekankan kekeluargaan,

musyawarah-mufakat, dan gotong royong menjadikan hubungan perusahaan-komunitas sangat dekat, namun sekaligus menyulitkan penerapan standar operasional dan profesionalisasi bisnis. Selain itu, paradoks ini juga melibatkan beban edukasi serta internalisasi identitas *social enterprise*. Karena mitra belum sepenuhnya mengerti bahwa organisasi ini merupakan entitas hibrida, perusahaan harus terus memberikan pendampingan, pelatihan, dan menanamkan pemahaman tentang logika bisnis-sosial yang mereka jalankan. Paradoks yang terjadi semakin intens ketika nilai budaya lokal, seperti budaya memaklumi atau toleransi dan pegangan terhadap aturan terdahulu, juga sering berselisih dengan kebutuhan disiplin, profesionalisme, dan standar pasar, sehingga perusahaan harus menyesuaikan inovasi serta mekanisme kerja dengan tingkat kesiapan sosial komunitas. Di sisi lain, mengingat ekosistem *social enterprise* di Indonesia yang masih tergolong baru, organisasi tidak hanya dituntut untuk meraih kemandirian bisnis, melainkan juga mengembangkan kapasitas (*developmental*) komunitas dan masyarakat, serta legitimasi secara bersamaan. Oleh karena itu, temuan penelitian ini adalah bahwa paradoks *social enterprise* di Indonesia tidak hanya mencerminkan hibriditas organisasi saja, tetapi juga hibriditas yang terbentuk dari hubungan dengan komunitas, budaya sosial yang kuat, dan ekosistem yang masih berkembang.

Perbedaan konteks yang ada menghasilkan bentuk paradoks yang ditemukan dalam penelitian ini berbeda dari studi yang ada sebelumnya. Penelitian berjudul “*Chasing Two Rabbits: How Social Enterprises as Hybrid Organizations Manage Paradoxes*” yang dilakukan di Korea mengidentifikasi empat jenis paradoks utama,

yaitu *performing*, *organizing*, *belonging*, dan *learning* yang muncul karena kebutuhan *social enterprise* untuk mempertahankan sifat hibridanya (Park, 2019). Namun, jika pada penelitian tersebut paradoks dipicu oleh struktur organisasi dan dualitas identitas internal, dalam penelitian ini paradoks di Indonesia lebih disebabkan oleh kedekatan relasional dengan komunitas mitra. Pada beberapa contoh kasus paradoks yang sebelumnya dibahas dalam penelitian ini, paradoks *belonging* muncul karena organisasi tidak dapat memisahkan sepenuhnya hubungan profesional dan sosial dengan komunitas. Sementara paradoks *organizing* tidak hanya semata-mata disebabkan oleh kebutuhan untuk menyeimbangkan fleksibilitas dan kontrol seperti penelitian di Korea, melainkan juga oleh penerapan kontrol yang terlalu ketat berpotensi merusak hubungan sosial yang sudah terbangun. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di Indonesia paradoks lebih bersifat sosial-relasional daripada struktural-organisasional. Dengan kata lain, penyebab utama paradoks bukan sekadar hibriditas organisasi, tetapi lebih terletak pada ketegangan antara profesionalisasi dan kewajiban menjaga ikatan komunitas.

Perbedaan yang lebih jelas muncul ketika hasil penelitian ini dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan di India serta di wilayah MENA (*Middle East & North Africa*). Penelitian di India mengungkap bahwa paradoks dalam organisasi hibrida dikelola melalui pendekatan *paradoxical leadership* dan *organisational processes* yang memungkinkan organisasi menjaga keseimbangan antara misi sosial dan profitabilitasnya (Ketkar dan Puri, 2022). Sedangkan penelitian di kawasan MENA juga menempatkan *trust*, *relationship*, dan

participatory leadership sebagai mekanisme utama untuk mempertahankan keberlanjutan hibriditas *social enterprise* (Ismail & Johnson, 2019). Berbeda dengan temuan pada kedua penelitian tersebut, penelitian ini memperlihatkan bahwa dalam konteks Indonesia, hubungan sosial tidak hanya berfungsi sebagai alat dalam mekanisme pengelolaan paradoks, melainkan juga menjadi sumber utama terjadinya paradoks itu sendiri. Kedekatan organisasi dengan komunitas yang memiliki “Budaya Indonesiawi” yang kuat secara relasional menimbulkan tekanan untuk selalu memberikan toleransi, fleksibilitas, dan pendampingan, meski hal tersebut sering kali bertentangan dengan tuntutan efisiensi dan standarisasi bisnisnya. Akibatnya, *social enterprise* berada dalam posisi yang ambigu, di mana semakin erat hubungan sosial dengan komunitas dan budayanya, legitimasi sosial yang didapatkan meningkat, namun pada saat yang bersamaan organisasi menjadi semakin sulit untuk menegakkan disiplin operasional bisnis yang konsisten. Temuan ini menunjukkan bahwa paradoks pada *social enterprise* di Indonesia tumbuh melalui hubungan sosial yang terlalu dekat, bukan hanya karena benturan antara logika sosial dan bisnis yang banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya.

Ciri khas paradoks dalam konteks Indonesia menjadi semakin tampak apabila dibandingkan dengan studi yang dilakukan di China. Menurut penelitian tersebut, kompleksitas paradoks yang terjadi pada *social enterprise* di China terutama dipengaruhi oleh dominasi peran negara di dalamnya yang berdampak pada gangguan keseimbangan yang ingin dicapai, sehingga *social enterprise* tersebut menanggapi dengan strategi *depoliticization* dan *localization* (Fu & Yan, 2024). Sedangkan penelitian ini mengidentifikasi pola yang berbeda di mana dalam

konteks Indonesia, negara tidak berperan sebagai aktor utama yang membentuk paradoks di *social enterprise*. Sebaliknya, paradoks lebih dipicu oleh interaksi antara budaya masyarakat dan komunitas, kapasitas komunitas mitra, dan kondisi ekosistem *social enterprise* di Indonesia masih relatif rendah. Akibatnya, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mencapai keberlanjutan bisnis, melainkan juga harus memperkenalkan dan menginternalisasikan kepada masyarakat luas mengenai pemahaman dasar identitas ganda dan model operasional *social enterprise* itu sendiri. Dampaknya, proses skala, standardisasi, dan profesionalisasi cenderung lebih lambat, karena perusahaan harus terus menyesuaikan diri dengan kesiapan komunitasnya. Dengan demikian, temuan dalam penelitian ini menegaskan bahwa paradoks *social enterprise* di Indonesia lebih bersifat *developmental* dan komunitarian dibandingkan dengan konteks wilayah penelitian terdahulu, karena ketegangan utamanya terletak pada upaya simultan dalam membangun legitimasi sosial dan profesionalisme perusahaan dalam ekosistem yang masih muda serta budaya yang mengikat.

Tabel 5.7. Ringkasan Ciri Khas Paradoks *Social Enterprise* di Indonesia dan Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Dimensi	Ciri Khas Temuan Indonesia	Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu
Budaya Masyarakat	Paradoks dipengaruhi oleh rasa kekeluargaan, musyawarah-mufakat, gotong royong, dan rasa sungkan yang kuat	Penelitian terdahulu lebih menekankan konflik logika organisasi, bukan pengaruh budaya relasional yang kuat.
Komunitas Mitra	Kedekatan sosial membuat batas profesional-personal bias dan penegakan standar lebih sulit.	Studi sebelumnya lebih melihat relasi sebagai mekanisme pengelolaan, bukan sumber utama paradoks.

Dimensi	Ciri Khas Temuan Indonesia	Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu
Identitas SE	Organisasi harus terus melakukan edukasi kepada mitra bahwa <i>social enterprise</i> bukan <i>charity</i> , melainkan organisasi hibrida.	Penelitian terdahulu lebih fokus pada pengelolaan konflik internal daripada pembentukan pemahaman dasar pihak eksternal.
Standarisasi	Terdapat ketegangan antara budaya sosial yang terbentuk dan kebutuhan disiplin serta profesionalisasi.	Studi terdahulu lebih menonjolkan struktur organisasi atau tekanan institusional, bukan standarisasi yang berhadapan dengan budaya lokal.
Kematangan Ekosistem	Ekosistem <i>social enterprise</i> Indonesia yang masih muda, sehingga perusahaan harus membangun kapasitas dan legitimasi secara bersamaan.	Berbeda dari konteks yang lebih mapan, paradoks di Indonesia bersifat lebih <i>developmental</i> .

Sumber: Data Diolah (2026)

BAB VI

PENUTUP

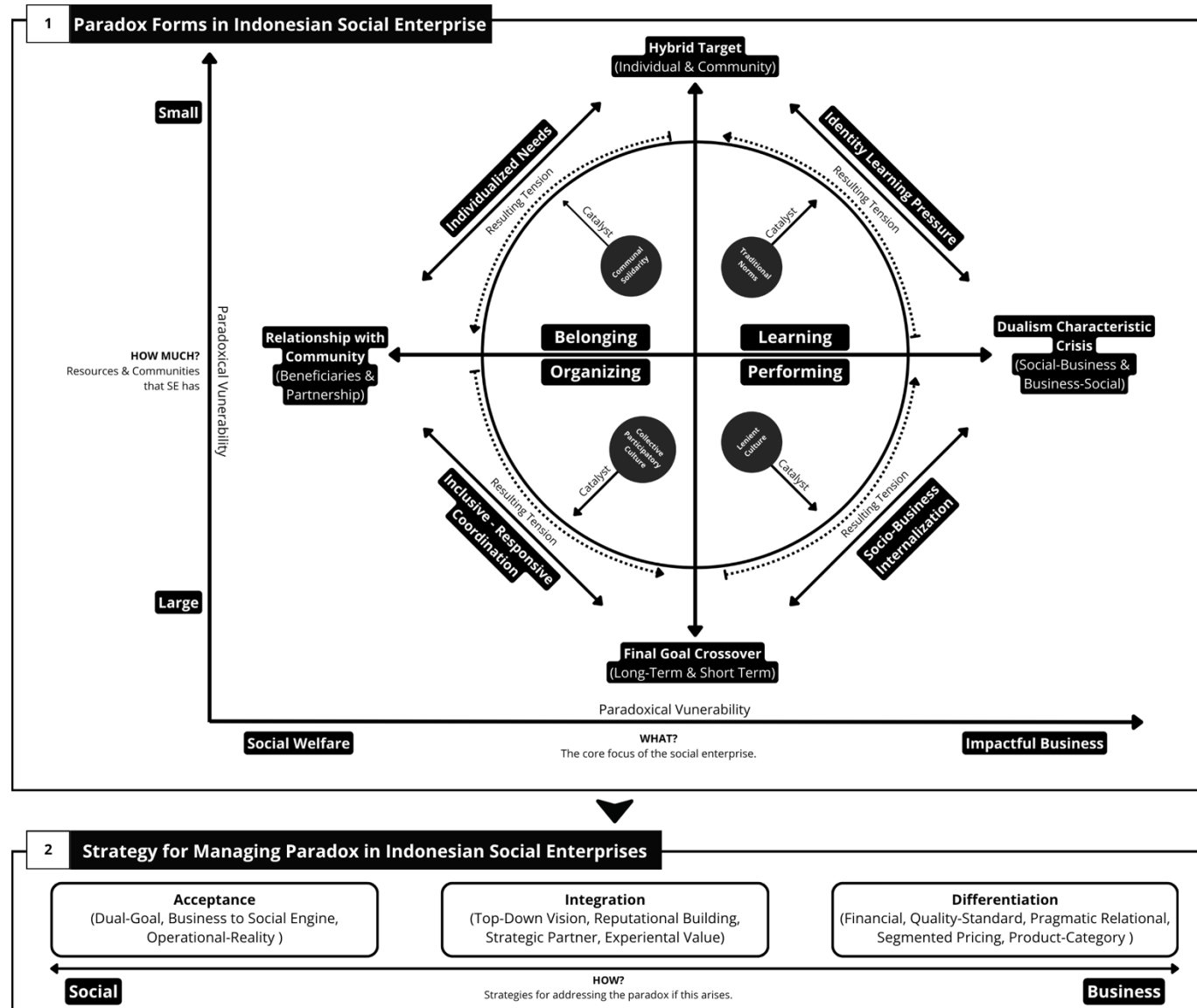
6.1. Kesimpulan

Bab ini menyajikan keseluruhan rangkaian analisis temuan analisis dalam kasus (*within-case*) dan analisis lintas kasus (*cross-case*) yang telah dilakukan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan utama dalam penelitian ini, yakni:

“Bagaimana bentuk dan pengelolaan paradoks social enterprise di Indonesia untuk menjaga keseimbangan antara misi sosial dan tujuan bisnis?”

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menemukan bahwa dinamika paradoks dalam *social enterprise* (SE) di Indonesia bukanlah hanya sebatas tantangan dalam operasional, melainkan sebuah proses yang dinamis, melekat, dan sistematis dalam setiap langkah perjalanan organisasi hibrida. Paradoks yang terjadi di lapangan tidak dilihat sebagai pilihan yang harus diselesaikan, tetapi sebagai realitas yang memerlukan navigasi yang berkelanjutan. Penelitian ini menunjukkan bahwa cara perusahaan memahami diri mereka, baik melalui ukuran sumber daya maupun *core* yang mereka bawa, sangat berpengaruh pada tingkat kerentanan mereka terhadap paradoks yang ada. Selain itu, penelitian ini mengungkap bagaimana nilai-nilai budaya Indonesia berperan sebagai katalis khas yang memberikan karakteristik khusus pada hasil ketegangan paradoks tersebut. Secara keseluruhan, rangkaian temuan mengenai pola bentuk paradoks, hasil ketegangan, hingga strategi pengelolaannya diringkas dalam sebuah model visual yang terdapat pada Gambar 6.1 di bawah ini.

Gambar 6.1. Model Dinamika dan Pengelolaan Paradoks SE di Indonesia



Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan model gambar di atas, penjelasan mengenai kesimpulan dari penelitian ini disampaikan melalui lima bagian utama yang saling berhubungan seperti berikut:

1. Dimensi Utama Pembentuk Paradoks

Dinamika paradoks dimulai dari interaksi yang saling bertentangan antara tujuan sosial-lingkungan dengan tuntutan bisnis yang menghasilkan 4 sumber ketegangan utama:

- a. ***Relationship with Community:*** Sumber paradoks yang muncul akibat kewajiban menjaga profesionalisme dalam pekerjaan dan kebutuhan akan kedekatan emosional dengan komunitas.
- b. ***Hybrid Target:*** Sumber paradoks yang muncul karena kewajiban dalam pemenuhan kebutuhan individu dengan kebutuhan pemberdayaan secara kolektif.
- c. ***Final Goal Crossover:*** Sumber paradoks yang muncul disebabkan oleh kontradiksi antara pencapaian keuntungan bisnis untuk kelangsungan perusahaan dengan visi misi sosial-lingkungan yang menjadi inti organisasi.
- d. ***Dualism Characteristic Crisis:*** Sumber paradoks yang muncul sebagai dampak dari kompleksitas logika ganda antara dorongan bisnis yang agresif dan etika untuk misi sosial-lingkungan yang dibawa.

2. Paradoks yang Terbentuk dari Dimensi Utama

- a. **Paradoks *Belonging*:** Paradoks ini terletak pada persimpangan *Relationship with Community* dan *Hybrid Target* karena ketegangan utamanya muncul akibat interaksi erat dengan komunitas, yang lalu berkembang menjadi tuntutan untuk memenuhi kebutuhan individu dan komunitas secara bersamaan. Situasi ini menjadikan hubungan sosial tidak lagi bersifat bantuan kerja sama, melainkan bergeser menjadi bantuan wajib yang harus terus dipelihara, sehingga menciptakan tekanan keterikatan yang besar.
- b. **Paradoks *Learning*:** Paradoks ini dihasilkan oleh pertemuan *Dualism Characteristic Crisis* dan *Hybrid Target* sebab berasal dari konflik identitas antara sosial dan bisnis yang kemudian menjadi tuntutan peningkatan kemampuan baik di tingkat individu maupun komunitas. Ketegangan tersebut mendorong mereka untuk terus belajar agar dapat memenuhi dua logika identitas yang berlangsung secara bersamaan.
- c. **Paradoks *Organizing*:** Paradoks pengelolaan ini berada di antara *Relationship with Community* dan *Final Goal Crossover* dikarenakan bersumber dari pengaruh komunitas yang kuat dan tidak terbatas pada relasi, namun juga memengaruhi cara perusahaan beroperasi serta mengelola tujuan jangka pendek dan panjang. Sebagai hasilnya, muncul tantangan dalam koordinasi dan tata kelola karena perusahaan harus tetap peka terhadap kebutuhan komunitas sambil mempertahankan efektivitas kerja mereka.

- d. **Paradoks *Performing*:** Letak paradoks ini yang berada di persimpangan antara *Dualism Characteristic Crisis* dan *Final Goal Crossover* diakibatkan oleh beban utama yang berasal dari keraguan identitas ganda yang diterapkan perusahaan, yang berimbas pada kompleksitas pencapaian tujuan jangka pendek dan panjang. Hal ini menyebabkan mereka dituntut untuk menunjukkan hasil yang tidak hanya menguntungkan secara komersial, namun juga sesuai dengan misi sosial yang mereka jalankan.

3. **Faktor Penentu Kerentanan Organisasi (*Paradoxical Vulnerability*)**

Penelitian ini menunjukkan bahwa tipe paradoks yang paling rentan dihadapi oleh SE ditentukan oleh sifat strukturalnya:

- a. **Fokus Utama (*Core*):** Perusahaan yang berfokus pada **pemberdayaan sosial (*Social Welfare*)** cenderung mengalami kerentanan lebih tinggi terhadap **paradoks *belonging* dan *organizing*** karena tingginya interaksi sosial yang terjadi. Sebaliknya, perusahaan yang berorientasi pada **bisnis berdampak (*Impactful Business*)** lebih rentan terhadap paradoks ***performing* dan *learning*** karena kebutuhan untuk beradaptasi dengan cepatnya perubahan ekosistem bisnis.
- b. **Ukuran Sumber Daya:** Perusahaan yang tergolong **kecil dari segi sumber daya dan komunitas** lebih sering menghadapi paradoks ***belonging* dan *learning*** akibat hubungan yang dekat dengan komunitas dan internal. Di sisi lain, **perusahaan besar lebih rentan terhadap paradoks *organizing* dan *performing*** karena adanya kompleksitas

dalam birokrasi dan rentang kendali komunitas yang luas di tengah tekanan kinerja yang besar.

4. Faktor Katalisator Ketegangan Paradoks (*Catalyst Factors*)

Kondisi sosiokultural komunitas di Indonesia berfungsi pemicu utama yang mempercepat perkembangan ketegangan paradoks tertentu di lapangan:

- a. **Solidaritas Komunal (*Communal Solidarity*)** menjadi **katalis paradoks *belonging*** dikarenakan membuat batasan profesional menjadi bias.
- b. **Partisipasi Kolektif (*Collective Participatory*)** menjadi **katalis paradoks *organizing*** dikarenakan memperumit proses pengambilan keputusan, koordinasi, dan tata kelola.
- c. **Norma Tradisional (*Traditional Norm*)** menjadi **katalis paradoks *learning*** dikarenakan meningkatkan resistensi terhadap adopsi, inovasi, dan sistem terbaru.
- d. **Budaya Toleransi (*Lenient Culture*)** menjadi **katalis paradoks *performing*** dikarenakan bertentangan dengan pendisiplinan standar kualitas dan aturan ketat dalam industri.

5. Manifestasi Ketegangan Paradoks (*Resulting Tension*)

Paradoks tersebut akan bertransformasi menjadi beban operasional yang nyata dalam kegiatan harian organisasi dalam berbagai bentuk:

- a. ***Individualized Needs* (Manifestasi Paradoks *Belonging*):** Tekanan untuk memenuhi kebutuhan yang dipersonalisasi oleh individu atau komunitas demi mempertahankan ikatan emosional.

- b. ***Inclusive – Responsive Coordination (Manifestasi Paradoks Organizing)***: Beban koordinasi dan tata kelola yang harus mencakup semua komunitas (inklusif) tetapi tetap dituntut untuk responsif terhadap perubahan pasar dan kapasitas masing-masing komunitas.
- c. ***Identity Learning Pressure (Manifestasi Paradoks Learning)***: Tekanan yang dialami perusahaan ketika mencoba mengadopsi identitas profesional tanpa merusak nilai-nilai komunitas yang sudah ada sebelumnya.
- d. ***Socio-Business Internalization (Manifestasi Paradoks Performing)***: Beban untuk menginternalisasikan mindset ganda dengan mengintegrasikan standar bisnis ke dalam misi sosial agar performa finansial tetap terjaga.

6. Strategi Pengelolaan Paradoks

Terlepas dari saran untuk menggabungkan berbagai strategi, SE di Indonesia lebih condong menyeimbangkan peran gandanya dengan menyesuaikan pilihan strategis berdasarkan sifat utama tekanan yang dihadapi:

- a. ***Acceptance (Penerimaan)***: Langkah ini diambil ketika tekanan didominasi oleh faktor sosial, di mana mereka akan memvalidasi ketidakefisienan sebagai biaya dari identitas unik perusahaan.
- b. ***Differentiation (Diferensiasi)***: Strategi ini dilakukan saat tekanan lebih kepada aspek bisnis yang kemudian akan dilakukan pemisahan yang jelas antara standar operasional bisnis dan misi yang diusung guna mempertahankan daya saing.

- c. **Integration (Integrasi):** Pengguna strategi ini biasanya merupakan perusahaan yang benar-benar menyeimbangkan peran ganda mereka, di mana akan dilakukan penyelarasan kedua elemen tersebut secara bersamaan untuk mencapai sinergi yang berkelanjutan antara komunitas mitra dan perusahaan.

6.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian mengenai dinamika paradoks *social enterprise* di Indonesia yang telah dilakukan, ada beberapa implikasi praktis yang direkomendasikan untuk diterapkan oleh para *stakeholder* SE di Indonesia, yaitu:

1. Mengadopsi Pola Pikir Paradoks dalam Kepemimpinan

Pemimpin SE sebaiknya mulai beralih dari pola pikir yang memilih salah satu (*either-or*) ke pola pikir yang menerima keduanya (*both-and*). Ketegangan antara tujuan ganda bukanlah sesuatu yang perlu dihilangkan, tetapi harus dikelola sebagai identitas yang khas dan saling menguatkan.

2. Pengelolaan Berbasis Konteks Budaya

Dengan mempertimbangkan betapa besarnya dampak budaya lokal terhadap komunitas dan masyarakat di Indonesia, perusahaan harus mengembangkan pengelolaan yang fleksibel. Upaya ini dilakukan dengan menggabungkan nilai-nilai budaya tersebut ke dalam mekanisme operasional tanpa mengorbankan kinerja sosial-bisnis.

3. Manajemen Paradoks Bebas Skala dan Fokus

Pengelolaan paradoks perlu disesuaikan dengan karakteristik organisasi. Misalnya, perusahaan skala kecil penting untuk mengutamakan pengelolaan hubungan antarindividu atau komunitas, sedangkan perusahaan besar perlu mengalokasikan sumber daya untuk sistem koordinasi dan pencapaian kinerja sosial-bisnis mereka.

4. Pemilihan Strategi Pengelolaan yang Sesuai dengan Tekanan

Efektivitas dalam memelihara keseimbangan peran sosial-lingkungan dan keberlanjutan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam mengidentifikasi jenis tekanan yang sedang dialami. Pengambilan keputusan strategis ini dilakukan sebagai langkah yang terukur untuk memastikan perusahaan dapat terus beroperasi di tengah pergeseran kepentingan yang beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: The case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20(4), 368–393. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0368>
- Bhardwaj, R., & Srivastava, S. (2021). Dynamic capabilities of social enterprises: A qualitative meta-synthesis and future agenda. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15(1), 1–29. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1972030>
- Bhatt, B. (2022). Ethical complexity of social change: Negotiated actions of a social enterprise. *Journal of Business Ethics*, 177(4), 743–762. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05100-6>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE.
- Brownell, K. M., Hechavarria, D. M., Robb, C. C., & Kickul, J. (2025). Culture and social entrepreneurship: The role of value–practice misalignment. *Small Business Economics*, 64(3), 863–887. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00938-8>
- Burnard, K. J. (2023). Developing a robust case study protocol. *Management Research Review*, 47(2), 204–225. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0821>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Carmine, S., & De Marchi, V. (2022). Tensions and outcomes in corporate sustainability: The moderating role of paradoxical frame. *Journal of Cleaner Production*, 380, Article 134952. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134952>
- Cash, P., Isaksson, O., Maier, A., & Summers, J. (2022). Sampling in design research: Eight key considerations. *Design Studies*, 78, 101077. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2021.101077>
- Cho, J. Y., & Lee, E. H. (2014). Reducing confusion about grounded theory and qualitative content analysis: Similarities and differences. *The Qualitative Report*, 19(32), 1–20. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1028>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*. SAGE.

- Desiana, P. M., Ma'arif, M. S., Puspitawati, H., Rachmawati, R., Prijadi, R., & Najib, M. (2022). *Strategy for sustainability of social enterprise in Indonesia: A structural equation modeling approach*. *Sustainability*, 14(3), 1383. <https://doi.org/10.3390/su14031383>
- Dille, T., Hernes, T., & Vaagaasar, A. L. (2023). Stuck in temporal translation? Challenges of discrepant temporal structures in interorganizational project collaboration. *Organization Studies*, 44(6), 867–888. <https://doi.org/10.1177/01708406221137841>
- Drencheva, A., Au, W. C., & Yew, J. L. (2023). Working for impact, but failing to experience it: Exploring individuals' sensemaking in social enterprises. *Business and Society*, 62(7), 1458–1495. <https://doi.org/10.1177/00076503221150780>
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26586086>
- Félix-González, M., & Arriaga Martínez, A. A. (2022). Strategic management and social entrepreneurship in emerging economies: Through the lens of the paradox theory. *Economic Challenger*, 24(94).
- Ferreira, S., Fidalgo, P., & Abreu, P. (2023). Social enterprises in culture and the arts: Institutional trajectories of hybridisation in the Portuguese changing cultural mix. *International Journal of Cultural Policy*. <https://doi.org/10.1080/10286632.2022.2144843>
- Fortes, M. V. B., Agostini, L., Wegner, D., & Nosella, A. (2023). Paradoxes and tensions in interorganizational relationships: A systematic literature review. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 35. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010035>
- Fu, J. S., & Yan, S. (2025). Institutional complexity and social innovation: The case of Chinese social enterprises. *Voluntas*. <https://doi.org/10.1007/s11266-024-00696-x>
- Gharai, P. R., Panigrahi, J. K., Satpathy, I., & Das, B. (2021). Value creation through agile social entrepreneurs toward sustainable development for generation next: A unified empirical case analysis. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 8(4), 432–441. <https://doi.org/10.1504/IJPSPM.2021.10042304>
- Green, E., Bradley, P., & Parry, G. (2024). Exploring production of social and economic value in social enterprises through a business model framework. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.2602>

- Hamid, A. Y. S., Permatasari, H., Hargiana, G., Rahmadiyah, D. C., & Putri, A. F. (2024). Socio-cultural factors influencing Indonesian nurses to stay working in Indonesia: A qualitative study. *International Nursing Review*, 71(1), 69–76. <https://doi.org/10.1111/inr.12846>
- Hota, P. K., Bhatt, B., & Qureshi, I. (2023). Institutional work to navigate ethical dilemmas: Evidence from a social enterprise. *Journal of Business Venturing*, 38(1), 106269. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106269>
- Ismail, A., & Johnson, B. (2019). Managing organizational paradoxes in social enterprises: Case studies from the MENA region. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 516–534. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00083-3>
- Jakarta Post, The. (2021, April 5). Why Indonesia needs to recognize its social enterprises. *The Jakarta Post*. <https://www.thejakartapost.com/academia/2021/04/05/why-indonesia-needs-to-recognize-its-social-enterprises.html>
- Käss, S. (2024). Short and sweet: Multiple mini case studies as a form of rigorous case study research. *Information Systems and e-Business Management*. <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00674-2>
- Kato, S. (2021). Social performance measurement adoption in nascent social enterprises: Refining the institutional model. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00244. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00244>
- Ketkar, S., & Puri, R. (2022). Investigating the “mission and profit” paradox: Case study of an ecopreneurial organisation in India. *Journal of Social Entrepreneurship*, 16(1), 46–67. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2132277>
- Kim, J., & Shin, M. (2022). What drives social enterprises to form sustainable values? The effects of normative identity and social performance. *Sustainability*, 14(17), 10507. <https://doi.org/10.3390/su141710507>
- Krautzberger, M., & Tuckermann, H. (2024). Navigating both/and and either/or approaches in response to paradoxical demands: A meta-both/and approach. *Organization Theory*, 5(4), 1–24. <https://doi.org/10.1177/26317877241290249>
- Liu, Y., & Zhang, H. (2022). Making things happen: How employees’ paradox mindset influences innovative performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1009209. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009209>

- Luo, B. N., Tang, Y., Chen, E. W., Li, S., & Luo, D. (2020). Corporate sustainability paradox management: A systematic review and future agenda. *Frontiers in Psychology, 11*, Article 579272. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579272>
- Mason, C., & Doherty, B. (2016). A fair trade-off? Paradoxes in the governance of fair-trade social enterprises. *Journal of Business Ethics, 136*(3), 451–469. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2511-2>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Miljeteig, I., Forthun, I., Hufthammer, K. O., Englund, I. E., Schanche, E., Schaufel, M., & Onarheim, K. H. (2021). Priority-setting dilemmas, moral distress and support experienced by nurses and physicians in the early phase of the COVID-19 pandemic in Norway. *Nursing Ethics, 28*(1), 66–81. <https://doi.org/10.1177/0969733020981748>
- Mitzinneck, B. C., & Besharov, M. L. (2019). Managing value tensions in collective social entrepreneurship: The role of temporal, structural, and collaborative compromise. *Journal of Business Ethics, 159*(2), 381–400. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4048-2>
- Moura, V. F. de, Souza, C. A. de, & Scornavacca, E. (2024). Managing value creation paradoxes in social business: The role of the digital platform business model. *Brazilian Administration Review, 21*(4), e230147. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024230147>
- Mtisi, S. (2022). The Qualitative Case Study Research Strategy as Applied: Methodological Issues and Insights. *International Journal of Qualitative Methods, 11*(4), 1–13. <https://doi.org/10.1177/16094069221145849>
- Newth, J., & Woods, C. (2014). Resistance to social entrepreneurship: How context shapes innovation. *Journal of Social Entrepreneurship, 5*(2), 192–213. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.889739>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods, 16*, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- O'Reilly, C., Walsh, L., & Mottiar, Z. (2023). Considerations for scaling a social enterprise: Key factors and elements. *Irish Journal of Management, 42*(1), 16–32. <https://doi.org/10.2478/ijm-2023-0008>

- Oesch, S., Verweij, L., Clack, L., Finch, T. L., Riguzzi, M., & Naef, R. (2023). Implementation of a multicomponent family support intervention in adult intensive care units: Study protocol for an embedded mixed-methods multiple case study (FICUS implementation study). *BMJ Open*, 13(8), e074142. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-074142>
- Park, J.-H. (2020). Chasing two rabbits: How social enterprises as hybrid organizations manage paradoxes. *Asian Business & Management*, 19, 407–437. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00065-3>
- Pieniazek, R., Unsworth, K. L., & Dean, H. (2024). How and why do social entrepreneurs experience goal conflict differently? *Journal of Business Venturing Insights*, 21, e00452. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2024.e00452>
- Platform Usaha Sosial. (2022). *Understanding the State and Profile of Social Enterprise in Indonesia 2022*. <https://usahasosial.com/wp-content/uploads/2023/04/Understanding-the-State-and-Profile-of-Social-Enterprise-in-Indonesia-2022-Platform-Usaha-Sosial-PLUS.pdf>
- Quaye, J. N. A., Halsall, J. P., Winful, E. C., Snowden, M., Opuni, F. F., Hyams-Ssekasi, D., Afriyie, E. O., Opoku-Asante, K., Ocloo, E. C., & Fairhurst, B. (2024). *Social enterprises and the Sustainable Development Goals (SDGs): A means to an end. Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05359-x>
- Quilloy-Custodio, K., Newman, A., & Pyman, A. (2024). Measuring the social impact of social enterprises – scale development and validation. *Business & Society*. <https://doi.org/10.1177/00076503241273275>
- Rule, P., & John, V. M. (2024). *Handbook of case study research in the social sciences*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803920320>
- Saldana, J. M. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Sarmiento Tito, M. A., Vintimilla, P. F., Echeverría Paredes, P. A., Quirola Campoverde, B. A., & Peña Gonzalez, S. A. (2024). A proposed model to measure the maturity level for social, organizational and technological determinant factors of social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 21(3), 421–441. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2024-0034>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.59330958>

- Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). *A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands*. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463–478. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0021>
- Tempo. (2022, July 4). Humanitarian group ACT accused of embezzling public funds. *Tempo*. <https://en.tempo.co/read/1608442/humanitarian-group-act-accused-of-embezzling-public-funds>
- UN-Habitat. (2022). *World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities*. United Nations. <https://unhabitat.org/wcr/>
- Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, 28(1), 54–79. <https://doi.org/10.1177/1086026615575047>
- Volmar, E., & Eisenhardt, K. M. (2020). Case study research: A state-of-the-art perspective. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.206>
- Wang, J., Kim, T.-Y., Bateman, T. S., Jiang, Y., & Tang, G. (2024). A paradox theory lens on proactivity, individual ambidexterity, and creativity: An empirical look. *Journal of Organizational Behavior*, 45(6), 896–911. <https://doi.org/10.1002/job.2786>
- Weller, S., & Ran, B. (2020). Social entrepreneurship: The logic of paradox. *Sustainability*, 12(24), 10642. <https://doi.org/10.3390/su122410642>
- World Economic Forum. (2024). *The state of social enterprise: A review of global data 2013–2023*. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. <https://www.weforum.org/reports/the-state-of-social-enterprise-a-review-of-global-data-2013-2023>
- Ye, F., Han, X., & Li, X. (2024). Constraints under the halo: The constraining effect of corporate reputation on corporate social responsibility behavior. *Sustainability*, 16(19), 8405. <https://doi.org/10.3390/su16198405>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage.
- Zhang, W., Liao, S., Liao, J., & Zheng, Q. (2021). *Paradoxical leadership and employee task performance: A sense-making perspective*. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 753116. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.753116>

Zhou, D., Marvi, R., & Foroudi, P. (2023). Embracing the paradox of customer experiences in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Management Reviews*, 26(2), 163–186. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12343>

LAMPIRAN

1. Lampiran 1: Protokol Studi Kasus

ANALISIS PENGELOLAAN PERAN GANDA ANTARA MISI KEMANUSIAAN DAN TUJUAN KOMERSIAL PADA *SOCIAL ENTERPRISE* DARI PERSPEKTIF *PARADOX THEORY*

BAGIAN 1 – TINJAUAN UMUM PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai bentuk paradoks yang dihadapi oleh *social enterprise* di Indonesia, mengenali faktor-faktor yang menyebabkan kemunculannya, serta memahami pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menangani paradoks tersebut. Secara khusus, studi ini menyoroti usaha untuk mempertahankan keseimbangan antara misi sosial dan sasaran bisnis dalam konteks perusahaan yang bersifat hibrida.

Kerangka teoretis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *paradox theory*, dengan fokus pada empat bentuk inti, yaitu *performing*, *belonging*, *organizing*, dan *learning*. Penelitian ini ditujukan untuk menjawab pertanyaan utama mengenai cara *social enterprise* dalam mengelola ketegangan paradoks secara berkelanjutan.

B. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana bentuk dan pengelolaan paradoks *social enterprise* di Indonesia untuk menjaga keseimbangan antara misi sosial dan tujuan bisnis?

C. Unit Analisis

Unit analisis pada penelitian ini merupakan *social enterprise* yang memiliki sifat sebagai entitas hibrida yang mengintegrasikan misi sosial dan orientasi bisnis.

Studi kasus yang diteliti mencakup empat *social enterprise* di Indonesia, yaitu:

1. Lawe Indonesia
2. Agaradaya Indonesia
3. Mitra Bali Fair Trade
4. Surplus Indonesia

Kasus dipilih melalui *purposive sampling* dengan pendekatan *polar sampling* agar dapat mencakup variasi karakteristik perusahaan yang penting.

BAGIAN II – KUNJUNGAN LAPANGAN

Kunjungan lapangan dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap terstruktur, dimulai dari persiapan hingga analisis data. Tahapan tersebut dirancang untuk menjamin konsistensi prosedur pada setiap studi kasus.

Tabel I. Tahapan Analisis dan Pengumpulan Data

Bagian	Tahapan	Topik
Bagian I	Intisari Penelitian	Tujuan, pertanyaan penelitian, & unit analisis
Bagian II	Tahap 1 – Mengawali Penelitian	Pemilihan kasus & studi pendahuluan
	Tahap 2 – Penyusunan Strategi Wawancara	Penyusunan pedoman & penyusunan agenda wawancara
	Tahap 3 – Pengembangan Pertanyaan Wawancara	Pertanyaan, awal, inti & tindak lanjutan
	Tahap 4 – Peninjauan Lapangan	Proses Wawancara, pengamatan, & pengumpulan data

Bagian	Tahapan	Topik
Bagian III	Tahap 5 – Penyusunan Laporan	Penjelasan umum mengenai operasional dari <i>social enterprise</i>
	Tahap 6 – Peninjauan Ulang & Validasi	Penilaian serta masukan atas hasil wawancara dari narasumber
	Tahap 7 – Analisis Kasus	Menggabungkan data; Membagi data; Mengatur data; Menginterpretasikan data; & Menyimpulkan hasil

Tahap 1 – Mengawali Penelitian

1. Pemilihan Kasus

Kasus dipilih secara purposif dengan memperhatikan beberapa kriteria, yaitu:

- Memiliki misi sosial-lingkungan serta tujuan bisnis yang dijalankan secara bersamaan (simultan),
- Bersedia memberikan ke peneliti akses data yang diperlukan,
- Memiliki variasi sektor dan tahapan perkembangan perusahaan,
- Menunjukkan tanda ketegangan paradoks antara logika sosial dan bisnis.

2. Studi Pendahuluan (*Desk Research*)

Penelitian awal melibatkan pengumpulan serta penelaahan data sekunder, termasuk profil perusahaan, situs resmi, laporan aktivitas, dan jenis publikasi lain. Tahap ini berfungsi untuk mendapatkan pemahaman awal tentang konteks tiap kasus.

Tahap 2 – Penyusunan Strategi Wawancara

1. Pedoman Wawancara

Pedoman wawancara dirancang secara semi-terstruktur dengan pernyataan terbuka, sehingga peneliti dapat mengeksplorasi data secara mendalam sekaligus menyesuaikan alur wawancara sesuai kondisi di lapangan.

2. Penyusunan Agenda Wawancara

Narasumber pada penelitian ini adalah individu yang memiliki pengetahuan mendalam tentang perusahaan yang menjadi subjek penelitian, seperti manajer atau tokoh kunci lainnya. Penyusunan agenda wawancara dilakukan secara fleksibel menyesuaikan dengan ketersediaan informan.

3. Penyesuaian Wawancara

Dalam wawancara, peneliti memberikan kesempatan untuk penyelidikan lebih mendalam melalui pertanyaan lanjutan (*probing*), sehingga dapat memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh tentang fenomena yang diteliti.

Tahap 3 – Pengembangan Pertanyaan Wawancara

Metode penelitian ini bersifat eksploratif dengan menggabungkan pendekatan induktif dan deduktif. Pertanyaan wawancara dirumuskan berdasarkan kerangka teoretis, namun tetap membuka peluang munculnya tema baru dari data lapangan.

Berikut merupakan beberapa contoh pertanyaan yang digunakan antara lain:

- a) Bagaimana perusahaan memahami hubungan antara misi sosial dan tujuan bisnis?
- b) Ketegangan seperti apa yang paling sering terjadi dalam pelaksanaan operasional harian perusahaan?

- c) Faktor apa saja yang menyebabkan timbulnya ketegangan tersebut?
- d) Bagaimana cara perusahaan menanggapi permintaan dari berbagai *stakeholder*?
- e) Pendekatan apa yang diterapkan untuk mempertahankan keseimbangan antara tujuan sosial dan bisnis?

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam, pertanyaan lanjutan yang digunakan seperti:

- a) Apakah Anda bisa menyertakan contoh spesifik tentang hal itu?
- b) Apakah Anda dapat menjelaskan lebih rinci mengenai situasi tersebut?

Tahap 4 – Peninjauan Lapangan

1. Pelaksanaan sesi Wawancara

Wawancara dilaksanakan baik secara tatap muka maupun secara daring, dengan memanfaatkan perekam suara serta pencatatan manual. Sesudah wawancara selesai, peneliti segera menyiapkan dokumentasi tambahan untuk menambah informasi yang didapat di lapangan.

2. Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari beragam sumber, antara lain dokumen organisasi, laporan kegiatan, serta sumber publikasi lainnya. Penggunaan beragam sumber data ini dimaksudkan untuk memperkuat proses triangulasi validasi.

3. Pengamatan di Lapangan

Pengamatan di lapangan dilakukan guna memahami lingkungan operasional organisasi, meliputi interaksi antarindividu, alur kerja, serta keterikatannya dengan komunitas.

4. Proses Pasca-Wawancara

Setelah wawancara, peneliti menyempurnakan catatan, memproses audio menjadi transkrip, mengelompokkan data awal, serta mengidentifikasi tema-tema eksplisit yang muncul.

BAGIAN III – PENGUMPULAN DAN ANALITIS DATA

Tahap 5 – Penyusunan Laporan Studi Kasus

Informasi yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, serta dokumen lainnya kemudian dianalisis dan disajikan dalam laporan studi kasus dengan susunan berikut:

- a) Pendahuluan
- b) Deskripsi Studi Kasus
- c) Temuan Empiris
- d) Analisis & Pembahasan
- e) Kesimpulan & Rekomendasi

Tahap 6 – Peninjauan Ulang & Validasi

Validasi dilakukan dengan proses klarifikasi kepada narasumber dan pihak terkait, baik secara langsung maupun melalui komunikasi lanjutan untuk menjamin keakuratan serta kredibilitas data yang diperoleh.

Tahap 7 – Analisis Kasus

Analisis data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data. Langkah-langkah analisis meliputi:

- a) *Open Coding* untuk menemukan *meaning unit*,
- b) Mengelompokkan kode menjadi tema yang lebih luas,
- c) Analisis dalam kasus (*Within-case Analysis*),
- d) Analisis lintas kasus (*Cross-case Analysis*),
- e) Menarik kesimpulan berdasarkan pola yang teridentifikasi.

Pengumpulan data dihentikan ketika tidak lagi muncul kode atau tema baru yang penting (saturasi data).

2. Lampiran 2: Panduan Wawancara

LEMBAR PEDOMAN PERTANYAAN PENELITIAN

Analisis Pengelolaan Peran Ganda Antara Misi Kemanusiaan dan Tujuan Komersial pada *Social Enterprise* dari Perspektif *Paradox Theory*

A. Pertanyaan Demografis Pendahuluan

1. Nama (*inisial jika minta anonim*) :
2. Peran / jabatan dalam organisasi :
3. Jenis organisasi / model sosial-komersial :
4. Lokasi operasional (*kota/kabupaten*) :
5. Tahun Organisasi Berdiri :
6. Ukuran Organisasi (*jumlah karyawan*) :

B. Perjalanan & Visi Organisasi (5 Butir)

1. Ceritakan singkat asal-usul organisasi dan misinya sekarang.
2. Siapa yang paling dibantu oleh organisasi ini?
3. Bagaimana organisasi membantu mereka?
4. Menurut Anda, organisasi ini lebih fokus pada tujuan sosial atau pada bisnis? Kenapa?
5. Bagaimana Anda tahu organisasi berhasil secara sosial dan berhasil secara finansial?

C. Eksplorasi Dimensi Paradoks: *Performing* (Kinerja & Tujuan Ganda) (5 Butir)

1. Pernahkah perusahaan Anda mengalami masalah target profit yang bentrok dengan tujuan sosial? Ceritakan contoh singkat.
2. Kalau harus memilih antara keuntungan dan memberi dampak sosial, biasanya bagaimana cara perusahaan Anda mengambil keputusannya?
3. Pernahkah perusahaan Anda bergeser fokus dari sosial ke bisnis (atau sebaliknya)?
4. Dalam 2 tahun terakhir, apakah terdapat perubahan besar yang dilakukan karena kebutuhan dana? Apa akibatnya untuk penerima manfaat?
5. Pernahkah layanan dalam perusahaan Anda dikurangi atau diturunkan demi menghemat biaya operasional perusahaan? Siapa yang kena dampak paling besar?

D. Eksplorasi Dimensi Paradoks: *Organizing* (Struktur & Tata Kelola) (3 Butir)

1. Kenapa organisasi Anda memakai struktur organisasi yang sekarang digunakan? Apakah terdapat faktor penyebab dan bagaimana dampaknya?
2. Apakah di perusahaan Anda terdapat sistem penilaian kinerja yang berbeda antara fungsi sosial dan fungsi bisnis? Pernahkah timbul masalah dalam penerapannya?

3. Apakah terdapat anggota perusahaan Anda yang melakukan sesuatu sehingga tujuan perusahaan terganggu? Bagaimana cara Anda menyelesaikannya?

E. Eksplorasi Dimensi Paradoks: *Belonging* (Identitas & Budaya Organisasi) (3 Butir)

1. Bagaimana organisasi Anda menanamkan nilai identitas yang saat ini dipegang (lebih sosial atau lebih komersial) kepada karyawan dan pihak lain?
2. Pernahkah konflik identitas muncul akibat dua tujuan yang Anda tetapkan (mis. staf mau lebih ke sosial, tapi manajemen mendorong komersialisasi)? Apa akibatnya pada semangat kerja karyawan?
3. Apa yang biasanya dilakukan perusahaan Anda untuk menjaga kebersamaan saat kebijakan diterapkan?

F. Eksplorasi Dimensi Paradoks: *Learning* (Kapabilitas, Pembelajaran, & Inovasi) (2 Butir)

1. Bagaimana karyawan dalam perusahaan Anda belajar atau menyesuaikan strategi kalau tujuan sosial dan bisnis saling tarik-menarik?
2. Apakah terdapat pelatihan khusus buat manajer perusahaan Anda supaya bisa mengelola dua tujuan itu? Bentuk dan frekuensinya bagaimana?

G. Tekanan Eksternal & *Stakeholder* (2 Butir)

1. Pihak eksternal manakah yang paling berpengaruh terhadap kebijakan perusahaan Anda (investor, donor, komunitas, pemerintah, dll.)?
2. Apakah pernah perusahaan Anda ditanyakan oleh masyarakat soal legitimasi Anda (mis. dianggap tidak tulus)? Bagaimana cara Anda menanggapi hal tersebut?

H. Faktor Kontekstual Paradoks (2 Butir)

1. Faktor lokal atau nasional apakah yang paling memengaruhi strategi perusahaan Anda (mis. budaya, aturan, dukungan komunitas)?
2. Bagaimana perusahaan Anda menjaga reputasi di mata masyarakat saat harus mengubah strategi?

I. Dominasi Paradoks (3 Butir)

1. Dalam 1–2 tahun terakhir, masalah apakah yang paling sering muncul di perusahaan Anda akibat adanya dua tujuan (sosial & bisnis) yang diterapkan?
2. Dari masalah tersebut, mana yang paling berpengaruh ke perusahaan Anda?
3. Kalau cuma boleh fokus selesaikan satu masalah selama 1 tahun, masalah apa yang Anda pilih untuk diselesaikan terlebih dahulu dan kenapa demikian?

J. Strategi Pengelolaan Paradoks (4 Butir)

1. Strategi utama apa yang dipakai perusahaan Anda untuk mengelola tujuan sosial dan bisnis sekaligus di waktu bersamaan?
2. Bagaimana Anda menilai apakah strategi yang diterapkan tersebut berhasil? Indikator apakah yang dipakai?
3. Hambatan terbesar apa yang dihadapi perusahaan Anda saat menerapkan strategi tersebut? Bagaimana usaha Anda mengatasinya?
4. Pernahkah strategi dalam perusahaan Anda berubah karena tekanan dari luar? Kalau pernah, bagaimana hasilnya?

3. Lampiran 3: Transkrip Wawancara

<i>Interview 1</i>	
Nama <i>Social Enterprise</i>	Lawe Indonesia
Narasumber	Fitria Werdiningsih (FW)
Tanggal Wawancara	Jumat, 9 Januari 2026
Durasi	59 Menit
Lokasi (via)	Yogyakarta (Luring)
Bukti <i>Interview</i>	

FW: *Nama saya Fitria Werdiningsih, saya di sini Marketing and Communication Manager-nya LAWE. Tadi yang sempat join, tapi masuk lagi itu, Ibu Wiraswati Yuliani dengan direktornya LAWE.*

BRP: *Direktornya LAWE seperti itu. Nah, kalau misalnya, boleh ditanyakan ini, walaupun saya sudah baca gitu bahwa, kalau LAWE sendiri mungkin bentuk organisasinya tuh kayak gimana? Maksudnya, ini itu sebenarnya dari social enterprise-nya itu bergerakinya lebih ke bidang apa, seperti itu.*

FW: *Oke, jadi kalau LAWE itu ketika didirikan tahun 2004, itu sebenarnya sudah mengusung jiwanya itu sudah Community Social Enterprise. Tapi karena memang di Indonesia belum ada satu legal yang bisa mengakomodir Social Enterprise, makanya pada waktu itu yang masih*

abu-abu, LAWE memilih legalnya adalah perhimpunan. Waktu itu legal pertamanya adalah perhimpunan, kemudian perhimpunan itu kan dihilangkan, kemudian LAWE beralih jadi perkumpulan LAWE secara legal. Nah, di tahun 2021, kami memiliki legal satu lagi yang biro untuk bisnis, itu PT LAWE Adiwarna Etnika. Jadi, LAWE saat ini punya dua legal. Perkumpulan itu untuk pergerakannya LAWE, yang kami menerima dana dari donor, CSR, kemudian dari funding kayak gitu, untuk penyebaran knowledge-nya itu kami kerjakan di bawah bendera perkumpulan LAWE. Sedangkan yang di PT LAWE itu untuk running bisnisnya, di mana LAWE men-develop, kemudian produce, selling, merchandising berbahan tenun tradisional Indonesia.

BRP: *Nah, kalau karyawannya sendiri itu sekarang berapa?*

FW: *Karyawannya LAWE itu sekarang ada empat belas orang. Dari empat belas orang itu, dua orang adalah laki-laki, dua belasnya adalah perempuan.*

BRP: *Nah, tadi kan sudah dijelaskan itu, bahwa sebenarnya LAWE itu kalau di-summarize itu woman empowerment gitu. Nah, kalau misalnya boleh ditanyakan, komunitas atau orang-orang yang paling banyak dibantu sama LAWE itu tuh yang seperti apa? Terus, tujuan utamanya LAWE sekarang tuh gimana?*

FW: *Jadi, kalau yang paling terbantu sebenarnya kami pengennya justru malah internalnya LAWE, karena memang hampir semuanya perempuan. Jadi,*

kalau boleh memilih, sebetulnya yang ada di dalamnya LAWE ini ya core tim-nya LAWE ini ya, jadi bagian utamanya LAWE dulu. Kami pengen membantu ring paling dekatnya LAWE dulu, membayar mereka dengan layak, kemudian memberikan kesempatan kepada teman-teman untuk belajar. Nah, kalau untuk yang paling dekat sekarang adalah penenun yang ada di Jogja. Karena hampir tiap hari kita membeli bahan material dari mereka, kami bekerja sama dengan mereka. Tapi yang di luar itu biasanya based on project, misalnya kami ada donor dana dari donor, kami bekerja dengan sekelompok atau komunitas tenun di NTT. Kalau kami disupport pemerintahan dari Lombok, misalnya, kami bekerja dengan teman-teman di KLU, Kabupaten Lombok Utara. Kami pernah mendampingi di daerah Lombok Utara itu hampir dua tahun.

BRP: *Berarti selain menjual produk, LAWE juga menyediakan layanan seperti pelatihan?*

FW: *Nah, itu makanya tadi saya sebut yang di perkumpulan itu. Biasanya yang diminta oleh donor atau funding itu kan kita bikin program dan selalu ada unsur pelatihan biasanya, nah itu di bawahnya perkumpulan Lawe. Atau misalnya kalau ada NGO based di Kalimantan atau di Timor Leste atau di mana, kontak Lawe untuk jadi technical workshop pengembangan produk itu, ya kami akan menjalankan tugas kami sebagai provider jasa untuk pengembangan produk.*

BRP: *Nah, ini mungkin agak dalam sedikit ya, Kak. Ini kenapa kok memilih tenun? Apa yang mentrigger bahwa Lawe dari awal fokusnya ke tenun?*

FW: *Jadi dulu founder-nya Lawe itu kerja untuk NGO, Non-Timber Forest Product, Bu Adinindyah. Jadi, waktu itu sedang jalan program di Sumba, terus melihat kekayaan tenun Sumba yang cantik itu, tapi ternyata belum bisa mencukupi kebutuhan penenun yang di sana. Ini yang mentrigger, karena suka ya koleksi kain Sumba ini cantik, tapi kenapa sih kok penenunnya tetap hidup kurang. Ternyata itu jadi pola, tenun itu bisa jadi kemudian dianggap sebagai sesuatu yang kuno, bukan sesuatu yang menarik, dan juga karena dulu tenun itu masih dijual dalam bentuk lembaran, mahal. Jadi, yang beli juga sangat segmented. Terus, karena satu dan lain hal, Mbak Din harus resign dan balik ke Jogja. Ketemulah dengan lurik waktu itu. Lawe ini hadir ingin jadi jembatan antara tenun tradisional dengan modern market. Ketemunya adalah bagaimana kain yang dianggap kuno ini bisa digunakan oleh kaum modern, orang-orang modern, orang-orang masa kini lah ya. Jadilah merchandising yang kami develop, paling dekat lurik yang paling bisa kita kontrol untuk supply-nya dan dekat dengan pengawasan kami, lalu di-develop jadi barang-barang fungsional, seperti tempat handphone, tempat laptop, cover buku, tas, pouches. Awal mulanya, Lawe ini cita-citanya adalah pingin menjadi jembatan antara penenun tradisional dengan pasar modern.*

BRP: *Nah, sekarang mungkin masuk ke main course-nya. Kalau menurut Kak Fitria, Lawe itu lebih fokus ke tujuan sosialnya atau ke bisnis, atau berusaha keduanya?*

FW: *Kalau kami sih mencoba balance ya, mencoba both sides itu. Jadi, kami mencoba mencari pendanaan untuk pengembangan program juga, kami mengembangkan produk dalam sisi komersil juga. Karena kami pingin kalau jalan dua-duanya, jadi kalau someday donor udah cabut semua, kami masih bisa tetap jalan dengan jualan merchandise. Jadi, kami bisa mandiri secara kelembagaan. Saat ini mungkin di beberapa sisi masih ditopang juga dari awal dana program ya, tapi kami pengen bisa lebih mandiri dengan bisnis yang demi berkembang itu ketopang.*

BRP: *Kalau dari Kak Fitria sendiri, Lawe itu akan berhasil kalau tanda keberhasilannya seperti apa, baik dari sisi sosial maupun sisi keuangan?*

FW: *Ya, kami penginnya berhasil itu kalau dalam bisnis hitung-hitungannya kita bisa punya dana cadangan. Itu bisa sampai setahun, bisa ada dana cadangannya di bisnis itu bisa sampai setahun. Ibaratnya kita nggak ngapain, bisnis tetap bisa jalan. Terus kalau dari sosial ya, kami pengen bisa replicate kerja-kerja sosialnya Lawe di scope yang lebih besar. Sekarang kami memang sudah bisa menyentuh beberapa tempat untuk penenun di Indonesia, tapi belum dalam program yang jangka panjang. Jadi, masih banyak program-program insidental yang kami diundang hanya sebagai trainer. Yang program-program kami jagain itu baru*

beberapa. Penginnya Sekolah Tenun Kampung ini bisa direplikasi di tempat yang lain, yang juga memiliki isu regenerasi yang sama.

BRP: *Berarti selain bisnis, LAWE juga bergerak di pelatihan dan program komunitas ya?*

FW: *Iya, kalau kami sih tetap berusaha mencoba balance ya, walaupun rumit, mencoba both sides itu. Karena kami pingin untuk jalan dua-duanya.*

BRP: *Biasanya kalau ada tawaran training masuk, proses memilihnya gimana?*

FW: *Karena kami bekerja berjaringan, hampir tidak ada yang ditolak. Kecuali waktu, kadang-kadang waktu. Kalau hanya masalah honor, sebenarnya masih bisa dimainkan. Waktu sama expertise, karena kadang-kadang ada yang minta Lawe ngisi untuk technical pewarnaan alam. Lawe kan nggak expert di sana, tapi kami punya jaringan. Kita ambil jaringannya Lawe untuk ngisi di pelatihan yang diminta, tapi dia kami kirim sebagai trainer-nya Lawe. Nanti ada kompensasi, jadi kami sebagai broker tetap dapat.*

BRP: *Oke. Nah, tadi kan sempat bahwa Lawe itu awalnya dari perhimpunan, terus sekarang jadi PT. Berarti ada perubahan cara kerja nggak?*

FW: *Enggak sih, laporan aja yang kita pisah. Dari dulu kala itu memang jalan dua, karena sependek pengetahuan kami, perkumpulan itu adalah legal yang kami masih bisa jalan di area abu-abu, area bisnis dan kami masih bisa menjual merchandising dengan mengatasnamakan dari komunitas. Jadi memang balik lagi, perputaran uangnya itu balik lagi untuk kegiatan*

sosial. Waktu dulu ketika masih bentuknya perkumpulan, kami itu membagi diri jadi dua divisi, divisi program dan bisnis. Sekarang ketika sudah ada PT, si bisnis ini masuknya ke PT, program under perkumpulan. Orang-orangnya sama, yang dilakukan sama.

BRP: *Berarti ya lebih fluid ya? Jadi nggak terlalu kaku antar fungsi?*

FW: *Fluid sih ya. Kadang-kadang kalau lagi perlu, packing ya packing. Ada yang lain ya, semuanya masih dikerjakan. Ini marketing, tapi kadang-kadang anak-anak produksi, ini kombinasinya kayak gini, warnanya yang cocok yang mana, ya masih nyaut itu.*

BRP: *Kalau misalnya ada rencana ekspansi bisnis, prosesnya biasanya gimana?*

FW: *Kami tuh kadang-kadang kalau ikut kayak semacam inkubasi bisnis ada ide ya, ada reward kadang-kadang. Nah, itu yang sering kita gunakan reward-reward-nya itu untuk ekspansi. Kadang-kadang kita ngambil pinjaman lunak, pinjaman tanpa bunga kayak gitu ya, yang dari donor itu kan kadang-kadang ada. Kami ngambil itu, misalnya dikembalikan dalam waktu dua tahun, misalnya. Pinjamnya dikit aja, tapi yang penting nggak ganggu cash flow.*

BRP: *Bagaimana cara Lawe menanamkan identitas organisasi lebih dan pernahkah muncul perbedaan pandangan antara staf tentang arah organisasi? Kalau iya, apa dampaknya dan bagaimana kalian menyatukannya?*

FW: *Oke, jadi memang tidak semua yang di Lawe ini memiliki level sepemahaman yang sama tentang apa yang kita lakukan. Tapi itu takes time. Kadang-kadang aku minta teman-teman ketika kita lagi ada interview kayak gini atau lagi ada tamu tuh, kelihatan gitu loh. Lihatlah apa yang kulakukan, apa yang kusampaikan ke mereka. Kami encourage mereka untuk baca deh. Sebenarnya itu yang kami lakukan agar teman-teman itu juga bangga dengan apa yang dia lakukan. We do something good. Ini tidak hanya sekedar kamu berangkat bekerja, bekerja sesuai job desc-mu, pulang, akhir bulan dapat gaji dan selesai. Kalau orang luar mendengar ceritanya Lawe dan mereka menyimpulkan sebagai sesuatu yang indah, kadang-kadang kita juga merasa, are we that good? Tapi ya itu sih, dan kami tidak pernah memaksa di Lawe itu. Jadi, di Lawe itu kami encourage teman-teman untuk berkembang sesuai dengan ritmenya masing-masing. Kami mencoba meng-encourage mereka dengan challenge-challenge kecil, kasih tanggung jawab additional, kita lihat bagaimana dia merespon tanggung jawab itu. Bahkan ini tidak hanya kami berlakukan di Lawe internalnya Lawe, yang salary person-nya Lawe, tapi juga di penjahit-penjahitnya Lawe. Jadi, kami itu mengusung satu prinsip empathetical design. Jadi, kalau orangnya ini tidak bisa, tapi dia mau bermusaha, kita tungguin. Kamu mau nyoba berapa kali? Tapi kalau misalnya dia nggak tahu, ya udah, kami nggak mau maksa sebuah skill atau kemampuan technical seseorang melebihi batas kemampuannya dia.*

BRP: *Kalau di Lawe sendiri, ketika menerima karyawan baru atau yang sudah ada, apakah ada pelatihan khusus tentang social enterprise?*

FW: *Enggak, kalau yang khusus untuk penanaman nilai-nilai social enterprise-nya sih nggak ada. Karena memang teman-temen banyak pekerjaanya di ranah PT, di ranah bisnis. Tapi memang mereka tahu bahwa yang mereka lakukan ini juga untuk support kegiatannya Lawe yang lebih besar. Kalau yang khusus gitu memang nggak ada, tapi meeting mingguan itu ada, jadi kalau ada isu-isu atau apa kita bahas di week ini.*

BRP: *Kalau misalnya Lawe mengambil satu kebijakan, siapa yang paling berpengaruh?*

FW: *Kalau kerja dengan donor, biasanya secara lokasi itu sudah ditentukan di awal. Jadi misalnya kerja dengan SGP, itu mengikuti wilayah kerjanya mereka di fase berapa. Kalau fase enam kemarin, itu kami bekerja di Semau di NTT, terus Sulawesi Tenggara di Wakatobi, dan juga di Bali. Karena fase enam mereka bekerja di pulau-pulau kecil, jadi di tiga lokasi. Weaving for Life waktu itu kerja di tiga lokasi itu. Terus kemudian di fase tujuh ini, mereka bekerja di Sulawesi Selatan, di NTT, dan juga di DAS Bodri. Nanti Weaving for Life fokus kerja di NTT yang di Kefamenanu dan di Bulukumba, di Sulawesi Selatan. Kalau dengan donor seperti itu, lokasinya memang mengikuti program mereka.*

BRP: *Kalau secara hubungan LAWE sama komunitas sendiri, tantangannya apa?*

FW: *Apa ya, kalau dalam tarik-tarikan kegiatan antara bisnis dan sosial sih sebenarnya nggak ada ya. Tapi yang saat ini jadi challenge besarnya Lawe adalah bagaimana kami secara amunisi itu ready, cerita lengkap, barangnya kece, dengan value yang kami usung tentunya ada di sana. Tapi untuk supply itu ya kadang-kadang masih ada tantangan. Lha, ini yang saat ini jadi challenge besarnya Lawe, bagaimana kami secara amunisi itu ready. Tapi untuk hubungan dengan komunitas sendiri, kalau di NTT itu ya, mereka itu kalau nggak ditungguin kadang lupa, nanti pulang itu tuh kemarin diorder apa, karena belum ada culture untuk mencatat. Jadi, ini kan jadi dilema ya di lapangan ketika dia masih punya personal interest atau dia bergerak pada saat itu sebagai community organizer. Jadi kami tuh gitu, romantisme kerja dengan komunitas ya ada-ada aja. Gimana kita bisa melakukan intervensi, karena di saat kami melakukan kunjungan pun kami sudah berusaha menanamkan nilai kepercayaan. Mereka pun menjawab iya-iya. Kami juga nggak bisa “nggetok” kan, karena ada value yang memang kita mau support mereka.*

BRP: *Kalau untuk penilaian kerja di Lawe sendiri ada nggak?*

FW: *Jadi satu, bahkan kita nggak punya yang tertulis itu. Job desk ada, adanya di job desk. Tapi kemungkinan belum kita review, dia belum pernah ada review, apakah ini sudah atau belum, gitu ya. Belum, belum. Karena emang nggak ada HRD-nya yang secara khusus. Masih dobel-dobel, masih dikerjakan dobel-dobel gitu.*

BRP: *Kalau begitu, ketika menghadapi dilema seperti itu, apa yang jadi patokannya?*

FW: *Balik lagi, the core kita apa? Yang pengen kita tuju dari adanya LAWE itu apa? Bertentangan nggak dengan ini. Kalau nggak, gas! Jadi kami lihat lagi, apakah itu mengganggu tujuan inti atau tidak.*

BRP: *Kalau untuk legal social enterprise di Indonesia, harapannya seperti apa?*

FW: *Ini sih ya, Mas, kalau sekarang ini kan di Indonesia sebenarnya sudah coba diperjuangkan teman-teman ya, sudah lama untuk legal sebenarnya. Dalam satu legal itu bisa mengakomodir kegiatan social enterprise yang hidup di dua alam itu. Singapore kayaknya udah, Korea udah, aku pernah belajar juga ke sana, benchmarknya ke sana.*

BRP: *Kalau tiga sampai lima tahun ke depan, target yang paling dituju LAWE apa?*

FW: *Target paling besar itu, Lawe itu sebenarnya sudah punya mimpi ini cukup lama ya. Lawe punya satu integrated site yang di dalamnya ada museum tenun, butiknya, dan satu lagi tempat untuk aktivitas pembelajaran. Jadi, ke depan kami ingin ruang yang lebih lengkap untuk edukasi, produk, dan aktivitas komunitas. Komunitas itu kadang-kadang berharap dibantu selamanya. Jadi, merekalah yang kadang-kadang jadi bikin kebingungan ya di lapangan. Realitanya, komunitas itu kadang-kadang biasanya berharap dibantu selamanya. Ini kan jadi kebingungan ya, di lapangan dia masih punya keterlibatan buat mengambil keuntungan secara pribadi*

di luar rencana dan kita berusaha bergerak juga di saat yang sama sebagai community organizer.

BRP: *Kalau yang seperti itu pernah terjadi juga di Lawe?*

FW: *Kalau yang itu, kita cuman ya itu aja masalahnya, mau order apa nggak datang-datang. Waktu itu aku diminta pendapat siapa yang berangkat. Karena budget-nya mepet, aku menyarankan ada satu nama penenun yang sudah punya paspor karena sudah pernah ke Singapura. Akhirnya aku nunjuk dia. Aku sarankan demi practical reasons dan juga biaya yang mepet karena harus bikin paspor dulu. Tapi ya ada aja komunitas lain atau bahkan orang dalam satu komunitas yang kurang menerima keputusan itu. Kalau mereka memberikan harga kepada kami, itu mungkin karena kami pernah menjadi pelatih di sana atau karena merasa kedekatan emosional, sehingga kami membeli dengan harga dalam kutip terbaik lah kepada mereka. Masalah penentuan harga produk yang nggak ada standarnya itu nggak cuma terjadi antara komunitas mitra dan perusahaan sosial saja, tapi memang sudah jadi karakter di komunitas-komunitas sama siapa pun. Mereka biasanya menetapkan harga itu sesuai keinginan dan perasaan mereka saja. Harus ada rekomendasi atau menyebutkan nama 'orang dalam' agar mereka lebih berhati-hati dan profesional juga, walaupun ya tidak semuanya sikapnya begitu. Karena kami pingin untuk jalan dua-duanya, jadi semisal someday donor kita udah pada cabut semua dan gak ada yang bisa bantuin, ya kami tetap bisa jalan dengan jualan produk hasil komunitas tersebut. Jadi kami bisa*

berdiri mandiri secara kelembagaan. Sementara ini, diharapkan dana cadangannya bisa sampai setahun. Ibaratnya, komunitas kita nggak terlalu produktif, bisnis kita bisa tetap jalan. Kami ingin sekali bisa mereplikasi kerja-kerja sosial yang sudah kami lakukan sebelumnya di scope yang lebih besar ke depannya agar lebih banyak komunitas yang terbantu.... Walaupun melelahkan, “We Did Good” untuk mereka.

BRP: *Oke, kalau dari saya sih itu sudah menjawab semua. Tapi kalau misalnya masih ada yang kurang, nanti saya whatsapp lagi ya.*

FW: *Nanti kalau misalnya masih ada yang kurang whatsapp aja.*

BRP: *Oke, kalau misalnya ini, mungkin tadi kalau di Jogja itu biasanya ngambilnya di mana? Maksudnya buat informasi tambahan.*

FW: *Di sini, di Krpyak itu juga, Bantul.*

BRP: *Oh, di Bantul. Oke, nanti buat tambahan informasi ya. Kalau boleh, mohon izin untuk foto bersama, buat dokumentasi di lampiran nanti.*

<i>Interview 2</i>	
Nama <i>Social Enterprise</i>	Agradaya Indonesia
Narasumber	Andhika Mahardika (AM)
Tanggal Wawancara	Rabu, 18 Februari 2026
Durasi	35 Menit
Lokasi (via)	Yogyakarta (Daring Zoom Meeting)
Bukti <i>Interview</i>	

BRP: *Halo Pak Andhika, terimakasih sudah meruangkan waktunya. Jadi sesuai diskusi awal kita kemarin, saya akan menanyakan beberapa hal gitu mengenai, ee, apa namanya asal usul dari Agradaya gitu, sampai pengalaman ataupun tantangan dari Pak Andhika gitu selaku founder gitu dalam menyeimbangkan ini. Karena kan ya kalau saya lihat memang secara teori kan kayaknya kan mudah, tapi kan kalau misalnya ngelihat ke, ee, apa penerapannya kan juga lumayan banyak tantangan gitu kan Pak?*

AM: *Betul, betul.*

BRP: *Nah, oke, mungkin masuk ke pertanyaan pertama ini Pak Andhika. Nah, saya kan sudah baca-baca lah sekilas mengenai dari Agradaya gitu dan sebenarnya saya juga sempat maksudnya udah sempat ingin apa udah sempat*

apa lihat gitu maksudnya lihat tuh beberapa mungkin beberapa bulan yang lalu gitu karena kan sebelum penelitian ini terjadi kan saya kan juga udah survei. Nah, itu saya udah baca bahwa Oh ya Agradaya memang fokusnya ke pertanian terutama bumbu-bumbuan gitu. Benar ya Pak Andhika seperti itu?

AM: *Betul.*

BRP: *Nah, tapi kalau boleh diceritain lagi nih maksudnya diceritain secara singkat gitu. Nah, mungkin ke ini mungkin pertanyaan yang apa ya latar belakangnya gitu, apa sih kayak yang pertama gitu bahwa apa trigger pertama gitu maksudnya men-trigger Pak Andhika untuk membuat Agradaya ini sama misi sosial yang dipegang itu seperti apa Pak Andhika dari Agradaya itu?*

AM: *Ya, kalau awal mulanya Mas Berlian, kami itu ketemu dengan beberapa petani rempah di daerah Bukit Menoreh di Kulon Progo.*

BRP: *Oh iya.*

AM: *Jadi di sana sebagian besar petaninya pertama adalah ibu-ibu perempuan usianya sudah cukup lanjut lah mungkin di usia lima puluh, enam puluh tahunan. Kemudian, saya melihat mereka panen misalkan rempah-rempah atau pohon-pohon kunyit, temulawak, atau jahe. Nah, itu dijualnya dengan harga yang masih relatif murah dan tidak ada pengolahan gitu. Nah, jadi trigger awalnya itu seperti itu. Jadi kita melihat ada kondisi petani yang pra sejahtera gitu secara konteks yaitu mereka tidak punya pengolahan, kemudian usianya juga cukup senja di situ. Nah, awalnya itu di situ. Nah, di awal kami itu nggak langsung bikin aktivitas bisnis, tapi kami apa ya*

semacam bikin program pelatihan terkait penanaman, kemudian ngajarin untuk bisa bikin pengolahan pakai teknologi pengeringan di situ. Jadi itu kalau secara sekilas Mas.

BRP: *Oke, tapi kalau misalnya saya boleh tanya lebih lanjut nih, sebenarnya apa sih maksudnya kayak mungkin bisa dibilang visi gitu ataupun tujuan, ee, tujuan utama dari Agradaya ini gitu, kenapa membentuk Agradaya ini gitu?*

AM: *Kalau di awal sama yang sekarang pasti beda Mas ya, ee, apa mungkin bentuk visinya. Tapi kalau di awal itu ya murni pingin nge-elevate atau ningkatin atau sebenarnya sederhananya kami pingin ngebeli produk-produknya para petani, tapi pingin dengan harga yang bisa lebih tinggi di situ. Nah, kalau cita-cita sekarang kami secara visi besarnya adalah... Oh ya, halo, ini agak sendat-sendat, masih aman, Mas?*

BRP: *Oh, masih, masih. Masih aman. Halo?*

AM: *Masih ya? Oke, kalau visi besarnya sekarang, ya kami pingin menjadi perusahaan yang bisa menghasilkan produk rempah yang punya kualitas yang bagus, yang tinggi, dan di saat yang sama kami menerapkan prinsip keberlanjutan, di mana produknya berasal dari petani-petani mitra diolah dengan standar yang tinggi di situ. Gitu sih, Mas.*

BRP: *Oke, berarti maksudnya kalau yang dari saya tangkap, berarti Agradaya itu selain maksudnya selain membantu dalam pengolahan, itu juga membantu dalam distribusinya juga gitu ya Pak Andika?*

AM: Membantu dalam apa, sorry Mas?

BRP: Selain membantu dalam produksinya, juga membantu dalam distribusinya gitu.

AM: Nah, sekarang kami jadinya memang bersatu dalam tanda kutip. Jadi kalau dulu awalnya hanya sebagai outsider yang melatih kemudian mereka jalan sendiri, tapi ya sekarang petani jadi rantai ekosistem di internal jatuhnya. Jadi ya kami produksi bisa ya karena dapat suplai bahan baku dari petani dan kami pun harus melakukan penjualan supaya bisa terus ngambil produk-produknya petani gitu sih Mas. Jadi bukan entitas yang terpisah, tapi udah jadi satu kesatuan sekarang gitu.

BRP: Oke, nah kalau boleh tanya, itu tuh yang dibantu dari Pak Andhika itu tuh bentuknya komunitas gitu atau perseorangan? Maksudnya pertanian yang emang udah jadi komunitas atau masih pertanian perseorangan kayak gitu?

AM: Bentuknya beragam, Mas Berli. Jadi, tapi tidak pernah perorangan, jadi selalu dalam bentuk kelompok. Bisa ada yang kelompok wanita tani atau KWT, ada yang bentuknya koperasi, ada yang bentuknya bumdes sampai kelompok tani hutan di situ. Nah, lalu secara stage of apa mungkin kelompoknya juga beragam, ada yang benar-benar secara... secara practical itu mereka ya berkelompok aja cuman belum punya kapasitas dalam hal pengolahan. Atau ada juga kelompok yang kami bermitra tapi mereka sudah cukup mature secara organisasi, mereka sudah cukup matang secara kelembagaannya, mereka juga sudah punya penjualan. Nah, di situ. Jadi

macam-macam bentuk organisasinya, tapi selalu dengan kelompok tidak pernah perorangan.

BRP: *Oke, nah mungkin kita maksudnya buat pertanyaan selanjutnya kita simpelkan menjadi komunitas gitu aja ya Pak. Maksudnya ketika ketika apa selama ini selama Agradaya beroperasi gitu, dalam kan kita kan juga harus membangun hubungan gitu kan dengan komunitas. Nah, itu tuh tantangan apa sih yang paling sering apa terjadi gitu? Yang paling sering terjadi ketika membangun hubungan gitu dan maksudnya apakah pernah gitu ketika komunitas dibantu gitu, ketika komunitas dibantu itu ya mohon maaf maksudnya ketika komunitas dibantu itu sering yang ngelunjak lah atau gimana lah atau sering misalnya telat atau gimana gitu?*

AM: *Ya, kalau tantangan sih ada Mas pasti ya dan banyak aspek. Pertama, mungkin kalau aku bisa nge-breakdown, satu bisa terkait dengan kelembagaan kelompoknya itu sendiri. Jadi, misalkan terkait manajerial operasional, jadi misalnya hierarki antara ketua dengan bawahan atau ketua dengan tim-timnya gitu, itu banyak yang nggak sinkron. Malah ada beberapa case mereka chaos sendiri tuh di internalnya. Dan untuk beberapa kelompok, misalnya bentuknya bumdes, jadi mereka dapat support pendanaan cukup besar, tapi ketika sudah masuk ke fase pengelolaan, mereka kurang bisa mengelola dengan profesional di situ. Jadi satu terkait SDM pengelolaannya. Kedua, terkait aspek operasional produksi tadi yang Mas Berli juga sempat sebut. Jadi ada beberapa case dimana misalkan kita ngasih order atau ngasih atau punya pesanan gitu, nah itu misal bisa nggak sesuai dengan spek yang*

kita minta. Jadi antara barangnya harus di-reject atau kami return gitu. Jadi itu pernah juga, itu kedua. Ketiga, masih terkait operasional itu terkait lead time atau apa lama produksinya. Jadi mereka bisa panjang tuh apa ngaret gitu pesanannya. Kemudian itu sih kalau secara umum di SDM sama operasional produksi yang jadi tantangan paling besar.

BRP: *Oke, nah itu kan maksudnya kalau kita lihat ya social enterprise itu kan fifty-fifty bisa dibilang gampangya seperti itu. Maksudnya kan selain apa maksudnya di kedua kaki gitu, selain juga bisnis itu kan sosial. Nah, kita kan maksudnya kan nggak bisa mengesampingkan bisnis itu. Nah, itu kan tentu kan kalau misalnya kejadian kayak gitu tadi itu kan mempengaruhi apa ya mempengaruhi performa dari Agradaya sendiri gitu. Nah, itu biasanya kalau dari Pak Andika sendiri itu strateginya gimana sih Pak? Kalau maksudnya kalau menemui tantangan kayak gitu, maksudnya biar ya kita tetap bisa jalan nih karena kan untuk bisa ngasih manfaat kan juga kita harus jalan juga gitu, nggak bisa bisnisnya berhenti terus kita tetap ngasih manfaat gitu kan harus biar manfaatnya jalan ya bisnisnya juga jalan. Nah, itu strateginya gimana dari Pak Andika biasanya?*

AM: *Oke, pertama terkait tadi kan saya ngebicarain tentang dua aspek, satu di SDM manajemen kelembagaan, kedua di operasional produksi. Nah, kami pun ketika bermitra dengan sebuah kelompok masyarakat, itu tuh biasanya ada mitra pendampingnya juga Mas. Jadi mereka bisa dalam bentuk NGO atau yayasan juga atau bentuknya pemerintah. Nah, mereka yang ngebantuin kita juga tadi misalkan ngebenerin aspek organisasi. Bahkan kami nggak*

banyak ngurus terkait itu, karena itu udah jadi apa ya tupoksinya mereka gitu bisa dibilang. Nah, kami fokusnya lebih ke produksi tadi. Nah, kalau ada misalkan reject atau ada hal-hal yang misalnya nggak sesuai dengan ini, ya kita cukup tegas sih Mas Berli. Jadi di awal kita udah menyampaikan bahwa misalkan kita mau melakukan pemesanan produk kunyit kering, jahe kering, segala macam, tapi itu punya spesifikasi. Jadi harus yang misal dengan kadar air tertentu, kemudian dengan bentuk organoleptik, aroma, rasa, warna, bau seperti apa. Nah, kalau itu nggak masuk, ya kami harus return. Nah, sebelumnya kami pernah punya masa toleransi. Jadi hal yang udah sering kami lakukan ini, kami pernah punya masa buffer ke para petani. Jadi ada term sekitar dalam waktu satu hingga tiga bulan, memang mereka untuk berlatih melakukan proses produksi itu. Nah, lalu gimana dong cara untuk bisa mengantisipasi? Kalau di konteks kami sih sebetulnya terkait misalkan nih sudah ada antrian produksi, butuh bahan baku misalkan sekian puluh atau sekian ratus kilo dari satu bahan. Nah, strategi di kami, kami punya diversification of supply jadinya Mas. Jadi kalau konteks petani contohnya adalah petani jahe. Kami bukan hanya punya satu mas mitra petaninya,... tapi minimal ada dua. Jadi yang satu misalkan lagi terjadi masalah atau misalkan chaos atau tadi reject segala macam, nah itu ada backupnya. Oke, nah yang itu yang pertama. Kedua, kami pun punya perencanaan produksi, jadi minimal per satu quarter gitu ya, per tiga bulan kita punya nih proyeksi kebutuhan masing-masing bahan. Nah, itu mesti harus sudah dipenuhi secara bertahap. Nah, kalau misalkan dari salah satu petani atau kelompok itu

nggak bisa supply, ya kami mesti ngambil dari tempat yang lain di situ sih. Jadi memang di kami pun sangat membedakan Mas, aspek yang sosial sama aspek bisnis. Kalau aspek sosial, nah itu fasenya sudah ada fasenya maksudnya ada term dimana aktivitasnya berupa pelatihan, kemudian nggak apa-apa menghasilkan sebuah produk tapi masih kualitasnya belum bagus, tapi masih fasenya adalah fase latihan. Tapi ketika itu selesai, ya harus bentuknya adalah jatuhnya kalau antara kelompok dengan kami seperti B2B pada umumnya Mas jatuhnya. Jadi business to business proses artinya mereka ya akan kondisikan sebagai supplier dan kami butuh spek bahan baku tertentu ya petani harus bisa memenuhi hal itu di situ.

BRP: *Oke, nah ini menarik banget. Terus mungkin berkaitan dari sisi apa ya, mungkin dari internal Agradaya sendiri gitu. Mungkin dari sisi internal Agradaya sendiri gitu, mungkin dari pendapatnya Pak Andhika gitu. Nah, ketika berjalan ini selama ini gitu, sudah bertahun-tahun kan Agradaya itu berjalan, itu kira-kira Pak Andhika ada ini nggak maksudnya kayak mungkin tantangan nggak kalau misalnya menyeimbangkan antara bisnis sama sosial ini atau selama ini ya udah lancar aja jalan aja gitu atau ada ah kayaknya ya mohon maaf maksudnya ah kayaknya misal di suatu situasi gitu, ah kita kayaknya yang sosial ini kayaknya agak dikesampingkan dulu atau mungkin yang bisnis agak dikesampingkan dulu gitu. Nah, itu apakah selama ini berjalan lancar aja atau ada situasi kayak gitu itu?*

AM: *Oke, pertama yang mungkin saya bisa sampaikan ke Mas Berliando adalah secara operasional perusahaan di Agradaya itu bukan punya aktivitas sosial*

justru, tapi kami bikin kegiatan sebetulnya masuknya bukan sosial tapi community empowerment. Maksudnya apa bedanya? Kalau sosial itu kan dalam tanda kutip nih, kesalahannya adalah yang sifatnya charity atau ngasih santunan atau udah ngasih alat, ngasih cash atau ngasih mungkin sembako atau apa. Nah, kami nggak pernah melakukan itu. Tapi yang kami kasih adalah input terhadap capacity building. Jadi maksudnya adalah skill, training, kemudian bisa pengadaan aset, kemudian sertifikasi yang kalau ngomongin outcome-nya adalah petani bisa meningkat kesejahteraannya ketika mereka bisa menerapkan skill-skill tadi. Jadi misalkan awalnya adalah petani rempah-rempah kelompok. Sebelumnya mereka yang ngejual kunyit mentah utuh dengan harga misal dua ribu, seribu satu kilogramnya. Nah, dalam masa kegiatan community empowerment itu, kita punya misalkan program selama satu tahun. Dalam satu tahun itu ada beberapa agenda, misalkan terkait dengan pelatihan pertanian alami atau natural farming, kemudian yang kedua kita ngajarin untuk bikin post harvest process atau pengolahan pasca panen dikeringkan di situ. Jadi semua aktivitas yang tadi mungkin bisa disebut sosial atau kami sebutnya sebagai community empowerment adalah merubah sebelumnya petani ngejual mentah utuh menjadi petani yang bisa menghasilkan produk secara positioning yang berbeda di situ. Jadi sesuai dengan spek kami. Nah, yang di situ kemudian tujuannya adalah petani menjadi rantai suplai untuk bahan baku di situ. Nah, lalu tadi mungkin kalau ada pertanyaan, kalau misalkan ada beberapa case dimana satu kelompok tidak bisa perform gitu ya, tadi misalkan dilatih kok

kemudian belum berubah, sudah ada pengadaan alat tertentu itu kemudian mereka nggak bisa achieve dari target misalkan, kami tinggal Mas sebetulnya. Sederhana itu, kami tinggal. Tinggalnya itu ya karena mereka memang tidak punya komitmen dan itu macam-macam bentuknya. Yang paling terakhir itu di Sumba, di Nusa Tenggara Timur. Itu secara pendanaan gede banget karena... oh ya, mungkin sebelum aku masuk ke atau saya masuk ke yang poin itu, saya bisa menyampaikan lagi adalah kami juga memisah aktivitas funding yang terkait dengan kegiatan community empowerment. Dimana funding-nya itu bukan dari perusahaan kami sendiri Mas, tapi itu support dari pihak ketiga. Jadi pakai dana grant, dana desa, dana pemerintah, artinya nggak boleh ngeganguin kas perusahaan. Jadi aktivitas sosial atau aktivitas community empowerment itu harus terpisah sama sekali. Karena beda kegiatan community sama kegiatan bisnis di situ. Nah, oke back to topic tadi. Nah, kami sama biasanya tuh kalau misalkan bikin sebuah program di sebuah komunitas, itu kan tadi ya ada selalu gandengannya dengan pihak tertentu. Nah, kami sama-sama untuk bikin grand plan tuh selama satu tahun atau mungkin ada proyeksi selama berapa lama di situ. Tapi ketika dalam proses itu ternyata tidak berhasil, ya sudah dan pihak yang jadi mitra pun sama-sama tahu sebetulnya apa yang jadi case di situ.... Kalau terakhir yang di Sumba tadi yang lanjutin kenapa di sana sekarang masih belum lanjut atau mungkin dalam tanda kutip tadi ya masih belum jadi supplier lagi atau ditinggal juga bisa dibilang karena tadi kasusnya ada chaos internal di kelembagaan mereka. Jadi satu sisi kepala desanya

bermasalah kasus korupsi, lalu ketua BUMDESnya pun punya problem di situ. Jadi karena memang secara internal mereka lagi ada problem, ya udah kami dalam tanda kutip tinggal dulu. Nah, tapi belakangan di sebulan terakhir ada pergantian pengurus BUMDESnya. Nah, ini lagi ada obrolan lagi untuk bisa menjadi supplier untuk kami. Itu sih sebetulnya Mas.

BRP: *Oke, nah kalau misal secara pribadi sendiri nih ketika Pak Andhika membentuk Agradaya ini kan kalau saya kan mungkin kan lebih ke secara teori gitu bahwa kalau biasanya yang saya pelajari di social enterprise itu tuh kadang social enterprise itu bisa dua, yang satu itu hubungannya dengan komunitas itu erat maksudnya benar-benar apa ya benar-benar tumbuh bersama gitu atau yang sebatas ya udah kita mendampingi dan membantu. Nah, kalau Pak Andhika sendiri itu kalau misalnya di Agradaya sendiri itu lebih mengambil yang mana dan kenapa gitu?*

AM: *Kalau yang kami upayakan harus yang pertama Mas, karena kami jualan ya jualan produk itu kalau punya suplai yang konsisten, yang punya kualitas bisa dijaga di situ. Jadi harusnya tumbuh bareng-bareng di situ. Jadi untuk yang masih dalam tanda kutip bertahan gitu ya menjadi mitra, nah itu buat saya sih ngerasanya memang relatif dekat secara karena kami juga perlu apa semacam monitoring yang berlan- apa namanya secara terjadwal gitu. Atau bahkan kami ada ini jadwal semacam ternyata ada buyer yang minta visit ke tempat petani karena pengen lihat langsung dari area yang dari hulunya kayak di situ. Jadi memang dari awal itu tidak didesain itu kami hanya membantu atau menemani atau melatih saja, kecuali memang ada sebuah*

apa ya mungkin inkuari atau permintaan ke kami memang bentuknya pelatihan saja. Nah, itu ada, tapi sifatnya tidak menjadi ekosistem di internal. Itu sering juga tuh misalkan CSR. Saya pernah ke misal ke mana ya Pertamina itu di daerah Sumatera Selatan. Tapi yang didampingi atau dilatih adalah program yang terkait pas itu kayak apa tuh namanya gula kelapa, terus mereka bikin tepung moca di situ. Kan nggak nyambung secara rantai bisnis kami di situ, tapi di situ lebih ke memang layanan sih atau jasa terkait dengan pendampingan kelompok masyarakat gitu aja.

BRP: *Oke, nah ini kalau kalau ini misal boleh saya tanyakan ini kan tadi kan udah disebutkan tantangannya kan bervariasi sekali gitu. Nah, menurut Pak Andika sendiri itu mempengaruhi performa dari Agradaya sendiri nggak? Nah, itu kira-kira mempengaruhi performa nggak Mas ya? Mungkin dari performa apa keuangannya gitu atau mungkin performa lain-lainnya gitu.*

AM: *Kalau performa yang nyambung sih sebetulnya terkait ini sih Mas, apa delivery produk kami sih jatuhnya. Karena kan kami misal punya buyer nih, ternyata ketika kelompok-kelompok petani ini tidak bisa dijaga tuh komitmennya untuk bisa dapat suplai sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan, akhirnya harus mundur atau bahkan mungkin harus cancel di situ. Nah, ini yang sudah sedang kami jalani juga sih, tapi semuanya masih cukup manageable gitu. Jadi memang ada kayak sekarang nih kami itu ada permintaan satu tanaman namanya kemungkus. Nah, kemungkus yang kami kirimkan itu kemarin pas punya apa dicek di laboratorium yang ada di di ini Mas di Prancis, itu ada temuan terkait residu pestisida. Nah, jadi kami harus*

ngedandanin tuh dari atau nge-engineer dari dari hulunya bahkan dari penanamannya di situ kenapa sampai bisa temuan terkait pestisida di situ kira-kira.

BRP: *Oke, nah ini masuk ke ini mungkin masuk mungkin saya mau tanyakan dulu kalau misalnya Agradaya sendiri punya tim tersendiri nggak Pak? Maksudnya di luar petani itu kan pas ada timnya sendiri, terus jumlahnya berapa Pak?*

AM: *Kalau itu tergantung dari project kayak apa sih Mas. Jadi timnya kebanyakan bentuknya bukan tim internal tetap, tapi by project. Jadi pernah sampai ada lima orang itu di NTT, tapi memang fasenya sebentar pas itu cuma tiga bulan karena projectnya adalah terkait melakukan validasi dari data potensi bahan baku yang ada di wilayah Manggarai, Bajawa, dan di Maumere pas itu. Nah, tim ini kemudian membawahi beberapa tim-tim enumerator yang mereka itu mendatangi petani-petani untuk confirming dari masing-masing data sekunder yang kami dapat, benar nggak nih luasan lahannya berapa, harganya berapa, fluktuasinya kayak apa di situ. Jadi untuk tim yang sifatnya itu kan temporer ya, maksudnya bukannya memang daily itu ada terus di situ. Jadi..... itu tergantung dari project apa yang. Nah, kalau itu udah selesai biasanya nanti kami langsung tuh dari Agradaya ke kelompok masyarakat tadi. Nah, jadi biasanya ke ketua kelompoknya.*

BRP: *Oke.*

AM: *Jadi nanti hubungannya udah menjadi supplier bahan baku di situ.*

BRP: Oke, nah kan tadi kan udah dibilang bahwa timnya sendiri itu mungkin bisa dibilangkan by project gitu. Nah, itu kan kemungkinan kan ada orang-orang yang berbeda daripada project sebelumnya, ada mungkin orang-orang baru gitu. Nah, gimana cara Pak Andhika untuk mengkomunikasikan sih? Maksudnya kayak oh biar apa yang Pak Andhika pengen di Agradaya ini tuh sejalan sama apa yang dilakuin sama tim yang itu tadi gitu.

AM: Sebetulnya itu sederhana kok Mas Berliando. Jadi untuk beberapa case, kami nggak harus yang benar-benar ngasih apa ya, pemahaman secara utuh Agradaya itu apa gitu. Tapi kalau yang case kayak tadi, memang ada job desk-nya, misalkan untuk mengkoordinasi monev atau malah koordinasi dengan pemerintah setempat di situ. Nah, asalkan mereka sudah selesai dengan Kpi atau aktivitas kerja itu udah selesai sebetulnya. Nah, tapi kalau secara konteks umumnya, ya mereka kami biasanya brief sih ada semacam kayak bentuk orientasi di awal. Apa yang dilakukan, kami itu apa di situ. Gitu.

BRP: Tapi pernah ini nggak ya, mungkin mohon maaf pernah ada apa ya mungkin misalnya Pak Agradaya maksudnya Pak Andhika pengennya begini, tapi malah timnya pengennya begitu, itu pernah ada case kayak gitu nggak Pak selama ini atau nggak pernah? Ya udah maksudnya alhamdulillah jalan lancar aja gitu.

AM: Kalau itu sih pasti ada Mas ya, jadi lebih ke kadang-kadang tuh perkara miskomunikasi atau perbedaan perspektif di situ. Tapi kan karena memang

ada antara weekly check in atau Monday check in gitu untuk mensinkronisasi antara tugas yang misalkan saya berikan ke realisasi kerja yang mereka sudah achieve, nah itu disinkronkan sih. Jadi pasti ada yang begitu, tapi perlu ada semacam tune in atau sinkronisasi sih.

BRP: *Oke, nah ini mungkin dua pertanyaan terakhir ini Pak Andika.*

AM: *Oke.*

BRP: *Nah, ini maksudnya dalam mungkin dalam satu atau dua tahun terakhir atau mungkin tiga tahun terakhir gitu. Kan tadi kan udah disebutin tantangannya bervariasi dan strateginya bervariasi, tapi kalau boleh ditanya nih sebagai founder dari apa namanya Agradaya, menurut Pak Andika tuh tantangan dari sisi apa sih yang paling apa ya mungkin menguras energi Pak Andika gitu ketika apa menjalankan social enterprise ini gitu dan kira-kira strategi apa yang udah dilakukan gitu biar ah ini biar nggak menguras energi banget nih kayak gitu?*

AM: *Sebetulnya sih kalau yang perkara begitu tuh, saya benar-benar ngurangin hal-hal yang bikin baper sih Mas Berliando ya. Jadi kan mungkin nih kadang-kadang ada beberapa beberapa kelompok atau mungkin kayak tadi contohnya yang saya sampaikan di awal. Misalkan memang trigger di awal itu adalah ketemu dengan ibu-ibu atau kelompok petani yang mereka masih pra sejahtera misalkan dan kayak saya pengen ngebantu mereka. Tapi makan ujung-ujungnya yang menjadi decision maker ya terhadap mereka mau berubah atau enggak kan mereka sendiri di situ. Nah, kalau mereka ternyata*

ujung-ujungnya nggak mau, baik secara individu atau bahkan mungkin komunal, ya udah di situ. Jadi akhirnya mesti sama-sama atau mungkin di pihak saya ya itu harus legowo terhadap hal itu. Jadi hampir dalam tanda kutip, kalau perkara mengurus energi, selalu kami tuh punya selalu punya plan A sama plan B sih dalam sebuah aktivitas community empowerment. Jadi bisa berhasil bisa enggak pasti. Makanya kami itu selalu minimal punya dua atau lebih kelompok-kelompok, tapi enggak mau menggantungkan ke salah satu kelompok saja untuk spesifik komoditas tertentu misalkan. Karena bisa jadi kayak tadi, mau itu perkara internal apa kelompoknya atau mungkin ada case-case apa segala macam, jadi kami perlu punya langkah-langkah preventif sebelumnya. Tapi kalau ditanya apa yang paling sulit, ya tetap masih yang paling nggak bisa apa ya mungkin agak sulit banget adalah perkara standarisasi proses di situ. Jadi, misalkan kayak bulan Mei tahun lalu itu kan kami cukup besar tuh secara jumlah komoditas yang kami ambil dari NTT, khususnya dari Bajawa di sana. Jadi ada hampir dua puluh lima ton kemiri di situ. Nah, itu kan hal yang kuantitasnya besar banget ya. Nah, itu cukup repot tuh untuk standarisasi. Jadi memastikan bahwa kemirinya adalah kemiri yang... Kan kami requestnya kemiri bulat tuh secara spek, kemudian warnanya nggak boleh kemerah-merahan, lalu nggak boleh ada ulat jamur segala macam. Jadi, itu yang sempat jadi hal yang paling merepotkan. Nah, gimana caranya? Memang ya harus ada retraining yang berkesinambungan di situ. Jadi perlu ada semacam orang yang juga kami taruh di sana untuk melakukan pengawasan di situ, karena lokasi kami kan

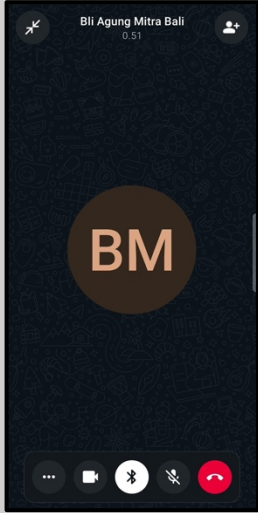
di Jogja, jadi ada yang tim yang ngebantu pengawasan di sana. Gitu sih kira-kira Mas.

BRP: *Oke.... Nah, ini pertanyaan terakhir ini Pak Andika, ini soal pendapat Pak Andika sendiri sih. Jadi setelah maksudnya kan setelah mungkin bisa dibilang berkecimpung gitu di social enterprise selama ini, menurut Pak Andika tuh apa sih satu hal yang paling penting harus dijaga sama social enterprise gitu saat kita berhadapan langsung dengan komunitas gitu supaya mungkin ya tadi maksudnya biar manfaatnya juga dapat, kita juga bisa mungkin apa ya anggaplah sederhananya mendapat keuntungan gitu dan itu tuh bisa dalam jangka panjang gitu?*

AM: *Kita perlu punya mindset mengedepankan justru bisnis dulu ketimbang yang sosial Mas. Itu yang buat saya pribadi itu di awal sempat jadi jebakan ternyata. Karena ternyata beda antara sosial bisnis dan bisnis sosial. Bedanya apa? Nah, kalau bisnis sosial yang menjadi driven utama adalah kita bikin sebuah aktivitas tujuannya adalah untuk menghasilkan keuntungan secara bersama sama dan unsur sosialnya adalah unsur yang mendukung itu. Nah, karena pada akhirnya yang harus jalan bisnisnya nih, karena ujung-ujungnya sosial atau masyarakat bisa sustain, bisa sejahtera ketika bisnisnya bisa jalan di situ. Nah, dulu dua tahun tiga tahun awal saya sempat terjebak di terminologi sosial bisnis, artinya sosialnya yang lebih berat dalam tanda kutip atau lebih mungkin tadi ya lebih apa namanya lebih punya porsi lebih besar sementara bisnisnya justru kelabakan di situ. Nah, itu sih. Jadi mungkin kalau untuk dalam case ya ada inisiasi sebuah social enterprise ya*

atau bisnis sosial gitu, nah itu tetap harus berimbang. Bahkan kalau mungkin saya bisa ngasih saran, justru unsur bisnisnya bisa lebih lebih besar di situ. Karena unsur bisnis itu macam-macam, bukan hanya tentang jualan doang, tapi juga tentang cash flow, tentang financing, tentang branding di situ. Nah, itu sih mungkin kalau pengalaman saya selama ini.

BRP: *Oke, baik. Mungkin udah semua ini sudah terjawab ini Pak Andika. Sudah terima kasih sekali atas bantuannya. Mohon maaf juga kalau misalnya saya mungkin sering follow up dan segala macam.*

<i>Interview 3</i>	
Nama <i>Social Enterprise</i>	Mitra Bali Fair Trade
Narasumber	Agung Alit (AA)
Tanggal Wawancara	Sabtu, 14 Februari 2026
Durasi	31 Menit
Lokasi (via)	Bali (Daring WhatsApp Voice Call)
Bukti <i>Interview</i>	

BRP:*Nah, sebelumnya makasih banget Bli, udah maaf dan maaf juga udah menyita waktunya ini Bli.*

AA: *Untuk karya ilmiah why not?*

BRP:*Sebelum dikasih tahu sebenarnya kan saya kan memang udah apa lihat Mitra Bali gitu maksudnya lihat di websitenya gitu. Nah, itu kan kalau di websitenya itu kan memang dari tahun sembilan tiga ya Bli?*

AA: *Betul.*

BRP:*Untuk mulainya. Nah, itu kan misi utamanya kan berkaitan sama pemberdayaan pengrajin seperti itu, Bli. Tapi kalau misalnya boleh nih Bli,*

maksudnya kalau misalnya lebih dalam lagi itu tuh misi sosial apa yang Bli Agung itu pegang gitu sampai sekarang di Mitra Bali gitu Bli?

AA: *Oke, kalau misi sosialnya jelas sekali pemberdayaan perajin, pegawai dan planet kan itu tiga itu kalau Mitra Bali Fair Trade itu begitu. Perajin yang kita support dia dengan pemberian pelatihan desain, ada dulu ya, ini bicara sebelum covid dulu. Ada soft loan kita bantu, ada soft loan untuk renovasi tukang, renovasi bengkel kerja seperti itu. Pelatihan desain, kemudian yang terpenting adalah pemasaran dan sustainable order gitu.*

BRP: *Oke, nah berkaitan sama itu, itu tuh mungkin karena kan ya apa saya kan baru baca gitu, tapi komunitas yang bentuknya gimana sih Bli yang didampingi gitu? Maksudnya apakah yang perorangan ataupun...*

AA: *Ya, kebanyakan perorangan karena berkelompok udah pasti tidak bisa. Untuk urusan kelompok kita serahkan ke perajin. Perajin pokoknya satu unit keluarga biasanya kita pakai. Satu unit keluarga ini dia pintar merajin, ada yang buat patungnya, ada yang ngecat, ada yang berbagi-bagi itu di satu komplek rumah perumahan. Ada apa namanya kepala keluarganya satu, kemudian kita fasilitasi dia dengan pasar, dengan pelatihan desain, kemudian order, kemudian masing-masing dari perajin itu harus menyetor KTPnya dia, KTP orang-orang yang diajak kerja. Itu untuk apa untuk membuktikan bahwa kita tidak menggunakan child labor, gitu. Jadi, tidak komunitas, tidak ada komunitas, semua unit keluarga.*

BRP: *Semua unit keluarga. Nah, itu kalau saya baca di sini kan sebenarnya kan kalau di about us itu kan secara singkat kan bilangnyanya kan Mitra Bali itu ada ingin apa ya maksudnya menyejahterakan pengrajin seperti itu kan Bli, kalau di about us-nya.*

AA: *Mensejahterakan perajin, ya betul.*

BRP: *Ya, nah itu tuh tapi kalau dari Bli sendiri nih selaku kalau saya lihat di sini kan founder dari Mitra Bali gitu. Nah, itu sebenarnya perubahan apa sih yang paling di Agung pengen gitu di para pengrajin Bali gitu?*

AA: *Oke, tentu kesejahteraan pertama itu bisa dilihat karena seluruh perajin yang kita ajak kerjasama dia akan menerima yang namanya SP, surat pesanan. Surat pesanan itu dia akan terima nanti setahun kita ajak ngecek dia, loh segini kamu dapat per tahun order ada yang satu setengah M, ada yang delapan ratus juta, ada yang lima ratus juta seperti itu. Jadi dari situ kita lihat apa perubahan. Kayak ada satu perajin perak saja dia bisa menyekolahkan anak sampai tamat, itu semua terukur. Dia bisa bangun rumah, dia bisa bangun pura, kebanyakan perajin yang prioritas adalah selalu bangun pura dulu baru dia punya tabungan. Itu, itu terukur sekali. Nggak bisa dibohongin itu karena ada surat pesanannya. Di surat pesanan itu nama barang dia, kemana barangnya dijual itu kelihatan. Jadi, jadi dari sana juga dia tahu order dia per tahun ini untuk menumbuhkan pride juga. Ternyata saya menjadi perajin saya bisa dapat uang banyak juga ketimbang jadi politisi korupsi gitu, ini lebih mulia. Itu harapan kita, tapi kenyataannya ya paling, paling tidak untuk kesejahteraan keluarganya dia, gitu.*

BRP: *Oke, nah gini Bli, ini maksudnya sepengalaman saya aja karena kan kebetulan kan saya kan juga mewawancarai apa ya kayak sosial enterprise yang lain maksudnya fair trade yang ada di Jogja juga gitu. Nah, itu kan kadang itu yang maksudnya dari pengalaman wawancara saya itu tuh kadang tuh ya ada-ada aja gitu maksudnya kayak mungkin orang yang dibantu itu nggak sejalan sama organisasinya gitu. Nah, apa maksudnya, nah itu gimana sih cara Bli Agung itu biar nilai sosial yang dibawa sama Mitra Bali itu tuh bisa diterima sama dijalankan bareng-bareng sama yang dibantu itu?*

AA: *Pertama, Mitra Bali sampai detik ini belum ada perajin yang dikecewakan. Kita banyak dikecewakan oleh perajin, itu pertama. Kedua, yang kami bangun alatnya itu adalah surat pesanan. Di surat pesanan itu tertera order, jumlah order. Dan kedua yang terpenting, kami membayar mereka dengan lima puluh persen uang muka. Setelah barang di store ke gudang, kita order dia dibayar cash. Itu yang membuat nama kami mulia sampai tiga puluh tahun sekarang ini. Karena di pintu kantor kami tertulis di pintu kantor kami, jangan lupa bayar tukang agar hidup Anda tenang di dunia dan di akhirat gitu. Gak ada berani, gak ada berani macam-macam itu. Kunci, kuncinya di perajin itu pembayaran yang the best. Kenapa saya setuju itu, itu beda fair trade dengan yang lainnya. Kita tidak pernah selalu mereka prioritas karena ingat kita harus hargai, kita hidup dari dia dan dia dengan kerajinan tangan dia kita bisa hidup bersama. Sehingga perajin itu karena dia, di samping dia*

bekerja sambil dan berajin, dia juga butuh uang. Roh utamanya adalah pembayaran yang lancar dan layak.

BRP: *Oke, yang fair trade itu tadi, prinsip fair trade itu tadi. Oke, ini elaborasi maksudnya membahas lebih lanjut nih, tadi kan ya masih soal yang tadi gitu. Nah, selama mendampingi orang-orang yang mungkin kalau saya nyebut ya mohon maaf mungkin kok kurang berkenan, orang-orang yang dibantu gitu walaupun akhirnya kita kan saling bantu gitu, tapi anggapannya sederhananya selama mendampingi orang-orang yang dibantu itu, tantangan apa yang paling sering dihadapi sih Bli sebagai maksudnya sebagai orang yang di fair trade gitu sebagai menjembatani itu gitu tantangannya apa yang paling sering?*

AA: *Biasa yang paling rumit dengan perajin itu makanya saya selalu terjun ke lapangan setiap order, saya harus jenguk ke rumah perajin biar saya tahu situasi kondisinya. Karena perajin itu tidak punya kemampuan untuk mengantisipasi berapa sih kekuatan dia dalam menangani order dalam sebulan atau dalam seminggu itu tidak punya dia. Maka kita hati-hatinya membuat pokoknya estimasi ini dia paling bisa dia akan kerjakan ini dua bulan gitu aja. Saya pasti lebihkan sedikit dengan pembeli. Dengan pembeli saya akan bilang tiga bulan biar kita tidak kena itu. Kemudian perajin ada juga ya ini yang nakal ini. Menjual belikan, ini, ini weapon of the week ini namanya, pengerasan kaum. Dia selalu bilang kesusahannya dia, dia tambah minta setelah uang muka sudah beli kita berikan lima puluh persen, dia pinjam lagi uang, akhirnya tidak kembali. Kita juga tidak mau memecat dia.*

Lagi saya cari sampai saya test case lima kali, sekali dia sudah begitu kemudian dia bilang janji uang tidak dibayar, saya turunkan order. Setelah lewat lima kali itu baru dia sudah agak beres, ya sudah ini sudah ada tipe perajin tidak bagus, delete aja, sudah tidak kita pakai. Karena dia memainkan waktu kita, karena ini biasanya salah satu kelemahan aktivis LSM sungkan memarahi perajin kecil karena rakyat kecil ya. Kalau saya ndak. Di Mitra Bali itu perajin kita kumpulkan, Bapak Ibu semua Anda pintar merajin kita hormati, tapi sadari bahwa kami adalah marketing itu juga butuh skill yang dahsyat. Apa artinya Bapak punya produk kalau barang Bapak tidak laku? Nah, itu kami punya tugas. Karena ini terkait tugas kita bersama, tolong dihormati dari segi bisnis. Sebaliknya, pembayaran kita akan pasti lancar yang saya jamin pada Bapak dan Ibu, barang Bapak dan Ibu pasti kita bayar. Makanya mereka, mereka tidak berani macam-macam.

BRP: *Oke, nah berkaitan kan maksudnya kan tadi kan ada tantangan kayak gitu ya. Nah, itu apa sih yang maksudnya yang Mitra Bali lakukan gitu, apa yang Bli Agung lakukan supaya apa ya maksudnya relasinya itu tetap sehat gitu bisa dibilang yang tadi selain juga ya berani ngejar gitu, apa ada hal lain mungkin?*

AA: *Ya kuncinya karena kita sadar betul itu apa namanya permainan perajin kecil selalu ada aja biar berita kesusahan itu udah kita familiar. Tetap kami tidak pernah mau putus order. Kami kasih aja, akhirnya kita ketat ngawasi. Dulu biasanya kita lihat dia seminggu sekali ya bisa dua kali, kadang saya telepon, kadang kita pakai WA, semua tak suruh dia pakai WA biar bisa kita kontrol.*

Kita ajarin ketika Pak, Bu, kalau ada telepon dari kita kalau Bapak tidak ambil, silahkan malamnya dijawab atau Pak WA aja. Pak Agung maaf saya tidak bisa mengambil order, jangan lari, jangan hilang gitu.... jangan tidak menjawab, itu tidak baik gitu. Kalau udah begitu saya cari dah ke rumahnya. Jangan, itu yang jelas itu tidak bisa kita berikan sanksi seperti perusahaan yang corporate tidak bisa. Kita harus sabar betul dan sekali gagal dengan dia, umpamanya dia bohong, dia tidak penuhi jumlahnya, jangan menyerah. Kita cari dia lagi, cari dia. Karena tujuan kita juga selain bisnis kan kita membina dia. Ya, perajin kecil kan tidak ngerti etos kerja bisnis ya?

BRP:*Iya, iya benar. Oke, nah berkaitan masih berkaitan sama ini orang yang dibantu gitu Bli. Kalau Bli Agung sendiri sebagai founder dari Mitra Bali itu tuh memposisikan Mitra Bali itu sama orang yang dibantu itu, itu hubungannya erat, maksudnya erat tuh kayak kita tumbuh bersama gitu atau hanya sebatas mendampingi dan membantu gitu Bli?*

AA:*Bung, ini sorry ini tidak sombong. Kalau kontak itu darah saya memang darah proletar gitu. Saya ngerti betul senjata orang susah. Saya tidak pernah mau membenci dia. Hubungan kita setara dan saya pakai mekanisme adat di Bali. Kalau mereka punya upacara adat kawinan, kematian saya selalu datang. Kalau saya lagi memarahi dia, umpamanya mengerjakan order telat atau lama sekali telat, saya datang ke rumahnya saya tidak mau minum kopi. Kemudian kalau dia, kalau dia sudah datang bawa order ke kantor, saya kembali ke rumahnya saya minta kopi sama dia. Psikologisnya itu sudah saya baca. I born as a poor. Saya lahir orang susah juga. Ya, ya betul.*

BRP:*Siap, siap Bli. Oke, nah ini Bli selain tadi gitu, selain tadi kan kalau boleh tanya Mitra Bali sendiri punya tim sendiri kan Bli? Maksudnya yang di luar orang yang dibantu itu.*

AA:*Ya pegawai kita, karyawan kita.*

BRP:*Kalau boleh tahu ada berapa Bli jumlahnya sekitar aja?*

AA:*Kalau dulu, kalau dulu masa booming ya saya sampai empat puluh karyawan setelah covid saya bekerja dengan tujuh orang aja. Sembilan orang bahkan sampai sekarang.*

BRP:*Nah itu cara Bli Agung biar apa ya maksudnya ya, ya kalau saya kan maksudnya saya kan penasaran gitu Bli. Maksudnya kan kadang kan kalau karyawan baru ya namanya karyawan ya Bli, maksudnya ya kondisi nyata aja itu kan kadang kan mereka kan berharap ya soal money lah. Maksudnya mereka kan juga aku kerja untuk uang.*

AA:*Iya, karyawan saya juga orang kecil semua, orang susah dan background perajin semua.*

BRP:*Oke, nah itu cara buat buat apa ya menanamkan bahwa kita, kita lebih dari itu loh maksudnya kita tuh doing a right thing gitu maksudnya kayak kita melakukan sesuatu yang benar gitu, itu gimana sih Bli maksudnya kan kalau misalnya ada karyawan baru masuk gitu.*

AA:*Sayangnya belum ada yang baru, baru masuk kita semua karyawan lama yang udah senior sekali udah sampai di atas sepuluh tahun, lima belas tahun semua. Itu yang dulu kalau saya ingat dengan karyawan dulu, kita Senin*

melingkar di kantor kita berdiri masing-masing belajar menyampaikan apa yang akan dia kerjakan seminggu, apa yang itu kita didik mereka untuk berani berbicara. Kemudian hari Jumat, Jumat kita paginya masak makan siang bersama, sorenya senam gitu. Nah setelah covid itu tidak masuk tapi karyawan yang kami ajak sekarang dia sudah sungguh sangat bangga dengan kerja di Mitra Bali karena apa? Sederhana aja gaji layak, kita tidak pakai UMR Bung, kita pakai upah layak. Kemudian dia dapat BPJS, BPJSnya tiga. Tenaga kerja, oke pensiun, kesehatan, kecelakaan kerja. Apa lagi kurang ya? Disuruh pindah tidak mau dia.

BRP:*Iya lah Bli udah terjamin juga.*

AA: *Terjamin sekali. Makanya penting datang lihat.*

BRP:*Oke siap mungkin, mungkin bulan depan ini Bli nanti kita rencanakan aja.*

Nah terus ini Bli, kalau dalam maksudnya dalam perjalanan Mitra Bali selama Bli Agung jadi founder Mitra Bali itu tantangan maksudnya dari segi sosial ya Bli, maksudnya kan karena kan kemarin kan Bli kan bilang dari apa lebih mendalami sosialnya kalau di Mitra Bali gitu. Nah kalau dari sisi sosial itu tantangan apa yang paling menguras buat Bli Agung selama berjalan ini gitu, berjalan Mitra Bali?

AA: *Kalau yang sekarang ya kok pasar drop ini. Tantangan esional geografi ini kan perang semuanya mempengaruhi pengiriman, kemudian dari pemerintah pajak juga dikejar terus tidak ada keringanan yang itu kan biasa itu.... itu kalau di kemudian yang, yang paling sekarang agak ruwet ya di Bali*

terutama karena pariwisata ini, jadi susah orang nyari perajin. Dua yang paling susah dicari petani dan perajin karena mereka terpuruk sekali. Makanya kami yang kami tersisa perajin kami yang paling loyal dengan kita. Yang lain lainnya berubah profesi, kerja bangunan, kerja ini, kerja itu gitu. Karena masalahnya Bali itu sekarang kan sampai ke pelosok-pelosok desa dari darat, laut, dan udara dikepung oleh mart-mart itu, alfamart, indomart itu kan menggoda sekali. Itu kan menggoda sekali untuk anak-anak mereka.

BRP:*Oke, nah tapi itu mempengaruhi maksudnya ya tadi kan udah produk turun gitu, tapi kalau dari impact sosialnya, Bli?*

AA:*Impact sosial yang gimana ya maksudnya?*

BRP:*Kan, kan, kan kalau misalnya yang saya pelajari ya, maksudnya saya perlu belajar langsung sama Bli Agung ini, yang saya pelajari itu adalah kan walaupun social enterprise itu, maksudnya perbedaan sama mungkin apa ya yayasan mungkin atau yang lain itu kan mereka kan butuh dana sendiri kan Bli untuk biar, biar dia bisa memberikan impact sosial gitu. Maksudnya dampak sosial untuk membantu orang lebih itu ya butuh dana lebih juga gitu. Nah, itu kira-kira berpengaruh nggak menurut Bli Agung Dimitra?*

AA:*Kalau saya, sejujurnya sekarang yang tidak bisa saya lakukan adalah soft loan itu. Kalau dulu kan saya beri pinjaman pada perajin, karyawan, sekarang hanya untuk karyawan aja. Kalau perajin tidak bisa karena order tidak ada, duit juga tidak ada, order drop delapan puluh persen, Bung. Sehingga kita harus berefisiensi juga, kita undang mereka perajin datang ke*

kantor, kumpulkan sama pegawai situasi sekarang kayak gini. Jadi maaf, saya tidak akan bisa berikan Anda soft loan. Soft loan itu pinjaman tanpa bunga, berapa dia punya uang segitu dia kembalikan. Itu, itu tidak bisa kita lakukan. Selebihnya masih jalan biasa aja, order memang kan kata paling indah itu kan sustainable order, bagus sekali. Kenyataannya susahnya setengah mati. Itu tantangan terberat, ya paling berat itu dan saya itu katakan pada pembeli saya semuanya. Dan sehingga untuk tantangan itu sekarang saya rubah strategi, saya mencari pasar lokal. Makanya ikut pameran kemarin ke Inacraft. Sudah dua kali kita ikut. Nanti bulan Maret ini saya ikut lagi di Event namanya di apa, di Tangerang. Kemudian disini juga saya aktif untuk nyari hotel-hotel berbintang.

BRP:*Nah, selain pasar lokal, Mitra Bali itu memanfaatkan ini juga nggak Bli, kayak sekarang kan banyak ya Bli, e-commerce, e-commerce gitu.*

AA:*Belum. Pingin, baru, baru mendaftar ikut, baru sekali mendaftar dan bayar lumayan mahal. Saya ikut Alibaba itu. Baru, baru, baru, baru, baru mendaftar sudah bayar.*

BRP:*Oke, nah ini, ini Bli kan apa maksudnya kan pertanyaannya kan dibuat lebih singkat gitu. Nah, ini pertanyaan mungkin ya mungkin bisa dibilang yang terakhir nanti follow upnya ya saya kabarin lagi kalau misalnya saya siap buat ke sana. Nah, itu menurut Bli Agung nih, apa sih satu hal yang paling penting yang harus dijaga sama ya semua social enterprise lah atau mungkin fair trade gitu saat berhadapan langsung sama orang-orang ya tadilah*

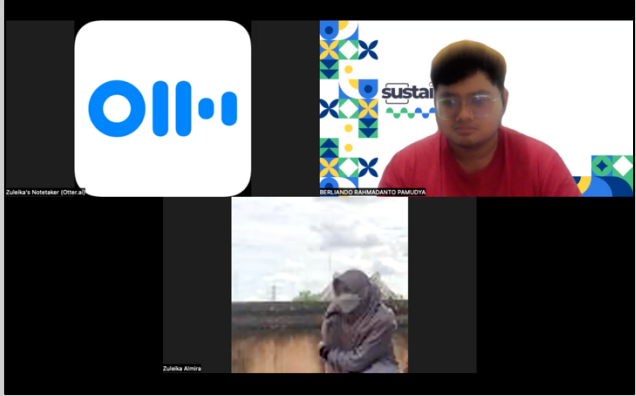
dengan backgroundnya yang macam-macam gitu supaya relasi itu bisa bertahan lama gitu loh, Bli.

AA: *Ya, oke. Kalau kami paling utama dalam menekankan mutu barang the best. Karena walaupun kita bekerja dengan perajin kecil atau perajin miskin, it doesn't mean that we offer the customer poor quality. Boleh saja poor people yang mengerjakan tapi tidak poor quality, itu jangan main-main. Kalau saya di Mitra Bali, kita undang perajin, kalau dulu saya bilang ya, dulu perajin semua kita kumpulkan, kumpulkan dengan perajin, seluruhnya saya minta dengan hormat perajin dan pegawai, prioritaskan ke bisnis.... karena di bisnis itu adalah ATM kita. Kesejahteraan kita bersumber dari bisnis. Kalau bisnis kita tidak profesional, habis kita. Dalam arti apa? Tepat waktu, tepat mutu, seperti itu. Semua perajin, pegawai perajin saya tahu itu. Karena di rumahnya masing-masing dulu saya pasangin poster, "Ingat mengerjakan barang selalu mengacu pada master sample" gitu. Master sample selalu dia bawa master sample, dia tidak boleh menyimpang dari master sample. Nanti kalau saya punya tim quality control, dia juga akan melihat master sample dulu.*

BRP: *Oke, tapi untuk menjaga kinerja bisnis sama misi sosialnya itu ada treatment khusus gak Bli?*

AA: *Kalau sosial itu kan ya kembali lagi saya bilang lebih kepada persoalan saya dengan istri. Saya memang suka bantu, saya suka orang bantu orang yang berjuang gitu. Kalau jangan bantuin enak-enak aja dia semua bilang susah, saya tidak bisa dibohongi itu sama dia. Karena saya lahir susah. Saya datang*

ke dia, saya tahu apa kebutuhannya. Kalau WC-nya tidak bagus, saya buat WC. Saya belikan kamu WC di Denpasar nanti kamu cari tukang sama-sama kita gitu. Mau lah dia. Dia agak susah membohongi saya. Tidak bisa dia macam-macam. Itu penting sekali itu yang tidak banyak dikuasai oleh apa namanya pelaku-pelaku usaha yang mengaku diri ethical itu. Kalau saya, kita berani taruhan ethical, kita buat juga penghijauan. Ada program saya yang paling istimewa tahun 2004, itu saya tanam seribu... Ini nih saya cerita sedikit ya, seribu pohon sengon. Oke? Menarik, menarik ceritanya, lahan itu milik perajin, dia mau jual karena dia harus bayar hutang, karena orang tuanya meninggal dia harus buat upacara ngaben dan dia pinjam uang di tetangganya. Kemudian dia datang ke kantor saya, saya bilang gini, sikat cerita ini. "Oke, berapa kamu pinjam uang di tetanggamu? Karena itu rentan, saya akan bayar semua utangmu itu, tapi dengan catatan aku akan pakai tanahmu yang satu hektar itu. Saya tanami seribu pohon sengon, nanti per pohon dia dapat tujuh puluh persen, saya tiga puluh persen. Yang terpenting bahwa beban dia lunas. Sampai sekarang dia ingat sama saya. Utangnya dia selesai, tetap tanahnya masih dan dia punya pohon.

<i>Interview 4</i>	
Nama Social Enterprise	Surplus Indonesia
Narasumber	Zuleika Almira (ZA)
Tanggal Wawancara	Senin, 16 Maret 2026
Durasi	48 Menit
Lokasi (via)	Jakarta Selatan (Daring Zoom Meeting)
Bukti Interview	

BRP: *Yes. Halo. Hmm. Halo selamat pagi Kak Almi. Nah mungkin kita mulai aja mungkin yang pertama nih Kak Almi mungkin bisa apa ya mungkin bisa diperkenalkan lebih lanjut ya Kak Almi kayak Kak Almi ini terutama tuh di Surplus itu apa namanya untuk bagiannya sendiri itu sekarang bekerja di bagian apa gitu Kak di Surplus?*

ZA: *Oke kak siap siap. Oke jadi perkenalkan namaku Zulaika Almira biasa dipanggil Almi jabatan sekarang di organisasi Surplus itu sebagai Brand Activation Specialist. Jadi yang membawa apa ya brand Surplus lalu Surplus kan punya ini ya anak perusahaannya lah line produknya tuh namanya Juicyball dan Imperfection. Jadi aku membawa tiga brand ini untuk aku kenalkan ke eksternal. Jadi biasa activation ya aku melakukan kegiatan-kegiatan di luar untuk mengenalkan Surplus itu sendiri dan melakukan*

partnership gitu. Nah kalau jenis organisasi Surplus sendiri sih lebih ke e-commerce ya komersial di mana kita memiliki misi lainnya yaitu impact untuk lingkungan dan sosial gitu.

BRP: *Tadi kan Kak Almi kan sempat berbicara bahwa ternyata kan ada partnership di situ gitu maksudnya ada partnership terus juga mungkin bekerja sama sama pihak-pihak eksternal gitu. Nah mungkin yang ingin saya tanyakan untuk partnershipnya itu, itu apakah karena kan maksudnya kan saya kan udah lihat sekilas ya kalau Surplus itu kan lebih kayak e-commerce yang dia tuh kayak apa namanya lebih ke kalau makanan mungkin nanti bisa dikoreksi dikit ya kayak kalau makanan sisa gitu nanti bukan makanan sisa yang masih layak gitu anggaplah itu kan jadi bekerja sama di situ berartiApakah kerjasamanya tuh lebih ke orang yang punya usaha gitu, Kak Almi atau juga individu-individu yang kayak perumahan gitu. Orang-orang maksudnya cuma individu orang perumahan biasa gitu.*

ZA: *Jadi kalau sebenarnya kalau yang partnership ke merchant itu ada lagi timnya. Ini bisnis divisi business development dan untuk marketingnya sendiri ada timnya lagi. Nah, kalau misalnya sebenarnya kalau Surplus sendiri targetnya tuh pingin apa sih namanya kayak brand-brand besar ya yang ikut sama kita gitu. Tapi mostly memang untuk sekarang masih banyaknya di Umkm jadi yang home industry gitu kan. Terus cafe-cafe karena kalau misalnya yang tadi bilang jadi memang bukan makanan sisa tapi kayak makanan yang overstock mungkin ya yang ini masih layak konsumsi gimana ya kalau misalnya dibesokin ya kurang enak lah ya gitu*

maksudnya bukan kurang enak kayak gimana ya maksudnya kayak dari look mungkin terus fresh belum apa masih layak tapi ya kalau misalnya dibilang fresh banget enggak gitu ya flashback gitu karena kan orang-orang kadang kayak udah skeptis duluan ya sama barang-barang yang misalnya udah, udah sehari lebih kayak gitu. Tapi sebenarnya kan kalau roti sendiri kan tahannya tiga hari gitu. Nah ini tuh kita memaksimalkan gitu cuan dari merchant-nya sendiri daripada ngebuang sampah apa ngebuang produknya jadi sampah, apa kita istilahnya jual kembali gitu. Nah aku mau cerita sedikit tentang Surplus juga. Jadi Surplus kan tahun 2020 Mas Agung ngebuat ya itu terinspirasi aplikasi tugo-tugo yang di Eropa dimana pas Mas Agung waktu kuliah di sana tuh kan yang namanya anak mahasiswa ya menghemat gitu kan jadi kayak ada aplikasi di sana tuh tugo-tugo dan mereka tuh kalau di sana kan ada kebijakannya gitu zero waste gitu kan jadinya ya perusahaan-perusahaan yang besar kayak Starbucks itu tuh masukin merchant-nya mereka ke tugo-tugo buat biar mereka juga apa nggak ngeluarin uang lah buat bayar waste-nya gitu denda waste-nya gitu kan. Nah kalau di Indonesia sendiri kan kebijakannya belum terlalu apa ya ada tapi mungkin tidak terlalu di apa ya istilahnya diperhatikan mungkin ya si kebijakannya. Ya orang-orang ya better ya daripada gue effort apa namanya nambah orang buat nge-sales ya mending gue buang aja nggak akan didenda ini gitu kan buang, buang aja gitu kan. Kalau di luar kan enggak gitu beda. Nah awalnya itu kita fokusnya ke makanan aja tapi di tahun 2024 itu mulai banyak industri yang nanya yang non-F&B-nya itu kayak bisa nggak sih kita yang non-F&B ini

masuk gitu ke Surplus gitu. Karena kan Surplus awalnya cuma pencegahan food waste aja gitu ya. Nah pada akhirnya di 2025 itu rebranding kita masukin kategori yang non-food juga dimana kategori non-food ini ya yang kayak kalau misalnya di furniture itu yang barang-barangnya itu udah outdated ya. Jadi kayak trennya tuh udah kelewat misalnya tahun lalu tuh trennya monokrom gitu tahun ini misalnya pastel. Nah itu juga kan ya preferensi behavior manusia ya jadi kayak mereka udah kayak pengen tren tahun ini gitu atau misalnya udah apa namanya ya berubah-ubah lah sama aja kayak fast fashion gitu kan. Nah itu tuh yang jadi kayak apa namanya concern kita karena mereka yang di non-F&B bilang kayak mereka tuh kan kalau produksi barang-barangnya itu kayak apa ya tersimpan di gudang itu which is itu, itu ngeluarin cost juga gitu kan dimana kayak mereka nyewa gudang atau misalnya gudang mereka yang harusnya buat produksian baru malah nggak bisa di apa nggak bisa dimasukin karena masih ada barang-barang lama. Nah itu tuh jadi cost-nya mereka juga. Nah ya kenapa nggak dijual aja gitu kan di marketplace Surplus kayak gitu. Nah jadi gitu.

BRP:*Nah ini kak mungkin tadi kan berkaitan sama kan selain maksudnya kok misalnya yang apa ya anggaplah yang non-food gitu yang selain makanan itu kan lebih apa ya mungkin lebih mudah ya daripada menghandle yang makanan gitu. Nah saya tuh masih penasaran kok misalnya yang makanan sendiri itu, itu tuh ada standar-standar tertentu yang harus terpenuhi nggak kak? Maksudnya Surplus itu tuh menetapkan standar tertentu nggak makanan*

yang seperti apa yang mungkin bisa dimasukkan ke e-commercenya apa Surplus gitu.

ZA: *Iya, jadi kalau misalnya standarnya ada nah kita biasanya memang melakukan cek dari tim kita sendiri. Jadi kita order kita buat ngelihat kualitasnya ya karena memang pas apa penandatanganan mereka masuk ke Surplus itu ada perjanjian dimana kalau misalnya mereka harus berkomitmen kalau misalnya makanannya memang masih layak gitu. Kalau misalnya yang sayur kan harus hari itu juga gitu kan di jam-jam itu karena kan kalau sayur cepat basi. Kalau misalnya roti ya memang kalau roti ya maksimal tiga hari kan. Nah itu karena kita tuh di aplikasinya kan ada ini ya pemberitahuan kayak tanggal kadaluarsanya juga gitu. Jadi harus baik dikonsumsi hari ini juga atau misalnya masih bisa plus satu hari kayak gitu. Jadi komitmennya apa harus dipenuhi juga untuk merchant. Kita juga kan ada pengaduan juga ya ke customer service kita kalau misalkan barangnya tidak sesuai gitu. Karena kemarin tuh sempat tuh kayaknya di Grabmart, kita kan kerjasama sama Grabmart juga ya. Mereka itu kayaknya ya apa orang gudangnya ada yang skip ngeliat tanggalnya gitu. Jadi ada yang apa namanya mungkin harusnya tuh yang dikirim yang hari ini gitu kan tapi dia kayaknya kurang teliti jadi malah dikirimnya yang H min satu udah kadaluarsa gitu jadinya apa komplain gitu. Nah itu apa namanya kita tetap recheck gitu karena customer juga bisa jadi whistleblower juga kan ke kita gitu mengenai merchantnya apa namanya melaksanakan perjanjian atau enggak gitu. Jadi beberapa apa namanya kita nge-recheck, kita visit*

langsung gitu kan untuk memastikan produk-produknya itu masih layak gitu. Tapi mostly emang apa kan aku juga ngecekin ya mostly sih mereka semua pada ini sih apa namanya layak juga gitu untuk menyiapkannya gitu. Kayak donat terus kayak roti itu masih, masih apa masih enak bahkan aku ngelihatnya kayak baru gitu kayak apa bedanya sih sama yang aku beli langsung gitu kan fresh hari itu gitu.

BRP:*Nah ini kan sebenarnya kan ya, ya bisa dibilang menarik ya Kak maksudnya kayak misalnya ada aplikasi kayak gini gitu cuma kan seperti yang tadi Kak Almi bilang gitu bahwa tetap ya bedalah maksudnya beda tuh kayak kalau misalnya di luar negeri kan ya mereka kan aturannya kan bahkan udah dalam maksudnya kayak aturannya kan udah, udah jalan gitu kak maksudnya aturan baik dari si aplikasinya maupun aturan yang makronya gitu anggaplah aturan negaranya gitu juga udah mendukung itu gitu. Nah ini kan kalau dalam Surplus itu, itu kan ya kita tahu bahwa Surplus itu kan mungkin menerapkan standar itu gitu cuma kan secara makronya kan mungkin kan masih yah agak belum mendukung gitu untuk peraturan yang diterapkan sama Surplus gitu. Nah, ada gak sih Kak maksudnya selama ini ketika brand Surplus ini berjalan gitu itu tuh tantangan buat gimana ya ketika kita bekerja sama awal misalnya Surplus bekerja sama awal dengan mitra tuh ada nggak sih tantangan buat apa ya kayak melatih biar si mitra-mitra ini tuh beneran tahu gitu standarnya gitu. Nah itu ada tantangan di situ nggak kak?*

ZA:*Oh kalau misalnya itu tantangan di situ sebenarnya kalau misalnya tantangan sendiri yah dari Surplus itu tantangannya tuh lebih emang edukasi dulu sih.*

Jadi emang kita tuh paling susah mengedukasi dulu. Untuk memperkenalkan Surplus-nya aja sebenarnya susah gitu kan. Karena kalau misalnya mungkin kayak di level bawah itu nggak akan nangkep nih kayak maksud dari misi visi Surplus-nya sendiri gitu. Tapi apa namanya kayak kita harus langsung ke stakeholdernya yang apa C level kayak gitu yang pemutusnya gitu kan. Karena kalau misalnya kita ngedukasi mereka langsung mereka akan ya udah maksudnya kayak gampang kan nurunin ke bawahnya dibandingkan kita ngedukasi yang bawahnya untuk ngejelasin ke atas. Nah lebih baik dari atas dari ke bawah. Nah untuk standarnya sendiri sih kalau selama ini sih apa ya nggak belum ada sih karena apa ya komitmen di awal kali ya. Ya paling susahnya ketika meyakinkan mereka untuk join ke Surplus-nya itu sih Mas Ian gitu. Jadi ya karena behaviornya kan beda ya di Indonesia sama di luar itu pertama. Jadi edukasinya lebih ke edukasi ini punya visi misi ini loh ke sustainability loh terus kayak daripada ngebuangnya itu sih tantangannya tuh ngedukasi awal pertama terkait Surplus-nya sendiri. Tapi kalau misalnya dia udah nangkep, nah pasti dia udah, udah ngeh dong gitu dan dia kan nggak mau juga masuk Surplus ini jadi black campaign gitu. Nah mungkin aku bisa ceritain ini tentang Grabmart. Jadi Grabmart kan sebenarnya aplikasi ya ngapain sih join Surplus lagi gitu karena kan lo udah punya aplikasi kayak ngapain gitu kan. Ternyata mereka tuh udah pernah nyobain nge-sale diskon di aplikasinya mereka gitu. Tapi yang ada tuh malah mereka di apa namanya di review-nya tuh banyak yang komen negatif gitu kayak kok apa dikasihnya yang near expired gitu kan Nah apa kenapa gitu karena mereka tuh udah

menganggap ya kalau di GrabMart gue dapatnya yang fresh. Gue dapatnya yang fresh yang, ee, apa expired-nya masih lama, misalnya tiga bulan, enam bulan kayak gitu. Nah, tapi kalau di Surplus itu tuh kayak kan customer-nya yang download Surplus juga udah teredukasi ya. Jadi kita udah nggak perlu lagi ngedukasi mereka Surplus ini apa karena mereka juga dengan sadar ya download Surplus karena tahu gitu kan visi misinya apa gitu kan. Nah, jadi kalau misalnya di Surplus ya udah orang tahu ya ini emang, emang near expired, ini emang, ee, apa namanya nggak fresh hari itu juga gitu. Jadinya tuh mereka apa ya, ee, nggak komen negatif gitu. Kalau misalnya di platform Grab, itu tuh dia jadi kayak black campaign gitu loh. Jadi kayak apa negatif, malah negatif gitu mereka nge-sales barangnya mereka yang near expired. Nah, makanya kerjasama sama Surplus di mana pas sama Surplus nggak ada komen negatif karena ya orang-orangnya udah teredukasi gitu. Jadi udah nggak perlu lagi tuh si Grab ngedukasi lagi customer-nya gitu kan. Karena ya kalau nah itu jadi, ee, apa ya perbedaan brand dan itu tuh ngaruh banget gitu. Jadi ya paling yang susahnya itu di awal aja sih meyakinkan orang download Surplus, meyakinkan orang, ee, da-- apa download merchant Surplus karena ya itu apa namanya ngedukasi awal kan. Tapi kalau misalnya mereka udah ngerti visi misinya, udah gitu mereka juga pasti pengen ngasih yang terbaik ya pas apa namanya nggak akan mungkin ngasih yang basi kan gitu. Karena ya tetap juga maksudnya di Surplus meskipun udah teredukasi customernya tapi kan ya mereka juga tetap bisa komen kan gitu layak atau

enggaknya kayak gitu. Tapi biasanya sih misalnya ada yang nggak layak pun ya di ada apa ada gantinya gitu tetap.

BRP:*Nah, ee, tadi sebenarnya udah banyak banget sih yang bisa maksudnya bisa menjawab, ee, pertanyaan yang lain gitu. Cuma mungkin, ee, gini Kak, ee, kan, ee, Kak Almi kan maksudnya kan, ee, mungkin spesialisasinya kan di brand gitu. Maksudnya bagaimana, ee, Kak Almi ini membawa brand Surplus keluar gitu. Nah, tadi selain edukasi gitu Kak, ada nggak sih, ee, ada nggak sih tantangan-tantangan lain yang, ee, Kak Almi ini tuh, ee, rasakan gitu ketika, ee, mungkin mempromosikan Surplus gitu kayak selain edukasi itu gitu Kak?*

ZA:*Hmm contohnya kira-kira apa kalau selain edukasi biar aku juga sambil mikir sih.*

BRP:*Oh ya, maksudnya kayak misalnya, ee, gini maksudnya tuh, ee, mitra itu tuh kayak misalnya masih apa ya mungkin kalau bisa dibilang tuh kayak, ee, pada akhirnya mitra itu tuh kayak gimana ya Kak maksudnya kayak belum siap gitu maksudnya mereka tuh, ee, pengen maksudnya akhirnya nanti misalnya setelah nanti, ee, apa namanya bekerja sama gitu. Eh malah, ee, maksudnya mereka tuh kayak apa ya maksudnya mereka sendiri itu kayak, ee, seenaknya sendirilah atau gimanalah gitu. Karena, ee, kalau saya boleh tahu selain itu, itu tuh nanti kontraknya itu tuh sistemnya tuh gimana gitu Kak. Maksudnya ketika tanda tangan awal kesepakatan untuk kerjasama tuh gimana gitu. Apakah, ee, harus tiap hari, harus-- eh bukan setiap hari sih*

karena kan kalau overstock kan kadang-kadang gitu. Nah itu saya tuh masih, masih bingung gi-gimananya untuk, ee, cara kerjasamanya gitu. Karena kan Surplus kan juga otomatis kan pengen apa ya maksudnya pengen terus sustain kan Kak. Maksudnya pengen terus, ee, menjual apa menjual barang yang dari mitra-mitra ini gitu. Nah, itu gimana Kak?

ZA: *Oke, oke, jadi ini kali ya. Iya itu sih emang itu tantangannya juga gitu gimana caranya merchant-nya aktif ya. Tapi kan kita nggak pernah tahu ya dia overstock apa. Emang itu juga jadi salah satu tantangan gitu. Tapi, mm, apa namanya merchant-nya aktif atau enggak. Karena kadang kayak ada tuh yang, ee, aktif gitu kan. Terus kayak dia cuma jualan satu, satu, satu barang doang gitu. Which is kalau misalnya si pembeli beli, ya ngapain karena, ee, ongkirnya besar. Biasanya kalau misalnya kita beli barang satu doang tuh ongkirnya besar banget gitu. Jadi, ee, apa namanya itu juga jadi tantangan merchant aktif, produknya sedikit gitu kan. Lalu mungkin apa ya, ee, hmm kita juga ada kayak iklannya juga kadang-kadang ada yang join iklan kadang-kadang enggak gitu. Kadang yang kalau yang join iklan tuh bakal muncul di aplikasi sama sosmed kita sih lebih kayak kita promosikan. Nah, itu meyakinkan pembagiannya juga, ee, apa namanya lumayan gitu kan. Jadi kalau misalnya, misalnya nih kayak punya produk nih Mas Ian. Nah, itu tuh pembagiannya sembilan puluh, sepuluh nih sama Surplus. Surplus-nya sepuluh. Nah, terus kalau misalnya mau diiklain sama kita jadinya, mm, delapan lima, lima belas misalnya kayak gitu. Nah, untuk perjanjian sendiri sebenarnya kalau itu sih yang penting merchant-nya aktif ya. Tapi ya kita*

nggak, enggak, enggak nge-push banget gitu. Tapi minimal tuh dia sebulan adalah gitu aktif gitu. Memang sih tantangan saat ini ya itu merchant aktifnya enggak bisa semuanya Ee apa namanya aktifkan kecuali yang non FMB gitu. Nah kita terbantu sekarang sama yang non FMB yang aktif selalu gitu. Karena kan stoknya nih tapi kalau yang, yang makanan memang kadang ada kadang enggak bahkan ada menu yang kadang ada kadang enggak gitu. Nah itu namanya game apa gambling lah ya kalau misalnya yang makanan gitu.

BRP: *Nah ini nih ini mungkin kaitannya mungkin cocok kok misalnya ke Kak Almi gitu gimana sih Kak cara maksudnya kan Kak Almi kan di sini kan membawa brand keluar gitu. Nah strateginya dari Kak Almi atau mungkin timnya dari Kak Almi sendiri biar meyakinkan orang di luar tuh seperti apa Kak karena kan gini maksudnya kan tadi kan udah dibilang gitu bahwa mungkin Surplus itu tuh ya bisa berjalan karena merchant kan kalau misalnya enggak ada merchant kan Surplus juga mungkin susah juga gitu karena tidak mendapat barang gitu. Sedangkan barang di sini kan barang-barang mungkin yang bisa dibilang unik gitu bukan, bukan barang pada umumnya yang seperti e-commerce e-commerce yang barang baru bisa diambil atau mungkin barang bebas deh barang apapun itu bisa diambil sedangkan di sini kan emang tujuannya sendiri Surplus ada kan buat mengurangi ya mungkin bisa kita bilang walaupun bukan, bukan apa ya bukan makanan kadaluarsa tapi kan kayak waste gitu anggaplah waste aja gitu. Nah itu cara biar meng-ekspand gitu meng-ekspand maksudnya ketika Kak Almi itu datang ke merchant baru atau mungkin ingin mempromosikan itu biasanya strateginya gimana itu Kak*

biar meyakinkan gitu karena kan ya namanya pemilik usaha kan ya kadang apa ya yaitu kayak ah nanti malah kita yang ribet lagi kan tadi kan mungkin Kak Almi kan sudah, udah spill dikit gitu nanti bahwa sekarang tuh mindset orang tuh kadang ah daripada susah ya udah buang aja gitu daripada nanti ini buang aja gitu. Nah itu biar meyakinkan bahwa daripada dibuang di kita aja nanti maksudnya nggak, nggak usah mikir apa-apa gitu anggaplah gak bakal jadi tambah ribet kok gitu. Nah itu gimana Kak Almi untuk meyakinkannya?

ZA: *Itu nah kalau untuk ini kan berarti gimana caranya meyakinkan merchant ya.*

Nah sebenarnya merchant sendiri itu tuh cara beda proses kan ada tim yang lagi namanya Business Development ya jadi kayak dia yang akuisisi merchantnya. Nah kalau aku sendiri lebih ke kalau aku di event event itu biasanya ngobrol sama ownernya langsung gitu. Jadi kayak aku ngejelasin terkait Surplus terus mereka juga kan kadang aku bawa Juicy Ball nih, Juicy Ball terus mereka tuh kayak oh ini Juicy Ball apa terus By Surplus apa. Nah habis itu setelah mereka ngeliat terus kayak apa namanya mencoba langsung mereka pasti biasanya tuh kepo sendiri gitu loh kepo sendiri terus kayak eh ini Surplus aku juga banyak nih makanan yang overstock gitu bisa nggak masukin biasanya mereka kayak gitu Nah kalau itu kan langsung ya aku ketemu ownernya itu enak tuh karena ownernya sendiri yang aware gitu kan Nah tapi kalau misalnya yang business development mereka cukup susah yang aku tadi bilang kalau misalnya kita ketemunya sama marketing staffnya bukan pemutus keputusan kayak CMO-nya langsung gitu ya. Nah itu tuh pasti

bottleneck-nya di situ gitu gimana caranya bisa langsung terhubung ke CMO-nya gitu. Jadi memang ee apa namanya biasanya yang turun tuh Mas Agung kalau brand-brand besar gitu. Nah bahkan kadang sendiri tuh kemarin kan ada mitra Atria Group tuh mitra sepuluh ya, mitra sepuluh dia kan masukin furniturnya. Nah terus mereka ngelihat pas kita branding masuk gitu terus apa tim dekoruma ada yang ngehubungin gitu daftar pengen jadi merchant Surplus juga. Jadi apa namanya ya kita nyobain langsung apa namanya ke orangnya langsung terus kita juga informasi di sosial media, di web, di apa namanya Instagram gitu kan buat yang apa ya istilahnya buat portofolio kita juga kan meyakinkan masa kayak misalnya Atria Group ikut lo enggak gitu. Jadi memang kita targetin yang istilahnya perusahaan besar supaya orang-orang lain juga tergerak gitu kayak masa si ini yang udah besar aja ikutan lo enggak gitu kan kayak lo belum sustain nih kayak gitulah kita. Terus yang ketiga ya apa ya kemarin ya kita jemput bola gitu ya jemput bola. Nah kadang kalau jemput bola itu memang tantangannya banyak gitu yang aku tadi bilang kalau misalnya ketemunya di staff-staffnya aja pasti bottleneck gitu karena kadang staffnya juga nggak nangkap visi misi. Nah kalau misalnya di apa langsung ke pemutus kebijakan istilahnya yang level C levelnya gitu ya itu akan lebih mudah sih karena mereka yang biasanya nangkap atau enggak visi misinya gitu. Kemarin juga kayak IKEA kan juga mereka kan banyak tuh sisa food-nya gitu kan. Nah kita juga lagi approach gitu ke sana ke IKEA-nya langsung Itu sih paling battle-nya gimana meyakinkan kalau aku biasanya lewat, lewat pameran itu aku ketemu

ownernya langsung karena kalau di pameran itu pasti yang datang tuh mostly owner ownernya kan. Nah, itu lebih gampang buat istilahnya ngedukasi gitu langsung mereka tertarik oke gitu join. Kalau yang BD ya mereka biasanya canvassing ke daerah-daerah gitu kan buat ngajak join gitu.

BRP:*Nah, terus ini mungkin kan saya kemarin lihat juga kan udah lihat juga soal Juicyble gitu. Itu kan kalau misalnya kalau saya mungkin sedikit Juicyble itu kan mungkin salah satu unit usahanya dari Surplus gitu yang, yang saya baca oh bahwa ternyata Juicyble ini tuh kalau saya kan masih baca di about us ya mungkin jadi masih kurang mungkin kurang dalam kurang mengerti gitu kayak oh kalau Juicyble itu tuh bahwa masih sama gitu bahwa soal apa namanya soal ternyata banyak yang dari buah-buah gitu ya dari food industry itu yang mungkin kalau dari tampak look-nya tuh kayak enggak apa mungkin kayak cuma karena tampangnya aja terus jadi kayak di-- enggak dijual gitu. Jadi anggapannya jadi kayak food waste gitu. Nah itu tuh kan kalau apa namanya, apakah tantangannya itu juga sama gitu maksudnya antara Surplus dan Juicyble ini tantangannya hampir mirip di mana tantangannya tuh ya soal mercanya gitu maksudnya kan sama juga kalau misalnya Juicyble kan kalau misalnya dia pakai buah dari misalnya anggaplah dari industri gitu kan berarti kan juga butuh industri yang dia nyetok tiap saat kan Kak apalagi kalau Juicyble kan dia mungkin lebih banyak apa ya mungkin peluang buat bertransaksi dengan konsumen kan lebih banyak gitu. Nah itu gimana Kak itu kalau misalnya sistem maksudnya sistem apa sistem kerjanya gitu.*

ZA: *Iya jadi kalau Juicyble sendiri itu untuk idenya sendiri udah dari 2022, 2023 itu tuh pengen ada unit yang bisa ngedukasi secara langsung. Jadi kita nyebutnya Surplus Experience Store gitu. Jadi orang lewat apa aplikasi kan udah terlalu banyak ya di zaman itu banyak banget gitu jadi kayak Gojek kayak gitu. Nah, apa sih yang bikin beda? Nah, kita bikin Surplus Experience Store yaitu Juicyble. Kenapa Juicyble? Karena kayak kita ngelihat kayak enam puluh persen sampah di TPA itu tuh dari sampah organik gitu. Itu juga kan yang bikin kayak dulu TPA Lewi Gajah meledak gitu kan gara-gara ada penumpukan gas metana. Nah, kita ngelihat kayak oh dulu juga ada berita juga tuh di Pasar Caringin kadang-kadang tuh apa tuh namanya si pedagang itu ketika kayak tidak memenuhi standar itu dibuang gitu kan dibuang gitu. Terus petani juga sama ketika dia tidak bisa memenuhi apa namanya standar pasar gitu. Kayak misalnya lemon, lemon itu kalau misalnya yang bagus tuh sekilo tujuh, sekilo sepuluh lah. Kalau misalnya sekilo dapat dua belas itu tuh artinya ya lemon yang kamu produksi nggak bagus gitu, bukan standar pasar. Nah, itu juga bikin apa petani ya udahlah buang aja gitu, jadi pupuk gitu kan. Ya memang sih value buat mereka jadi pupuk cuma kan berapa banyak gitu yang mereka apa namanya buat-buat pupuk gitu kan. Nah, akhirnya kayak mereka tuh pas nemuin Surplus oh iya nih apa namanya lemonnya dari Surplus gitu kan, eh lemonnya dari Surplus, apa namanya pas nemuin kita oh Surplus bisa ngebantu nih gitu kan. Tantangannya sendiri pertama memang di vendornya gitu ketika kita scale up vendornya kan masih yang lama-lama kan. Yes, kayak mereka juga kadang, kadang over produksi kadang enggak*

gitu. Di saat cuaca buruk ya pasti enggak over produksi dong. Nah, itu tuh jadi tantangan kita juga gitu. Lalu untuk ngedukasi ke customernya sendiri memang susah gitu. Jadi kalau anggapan customer ya udahlah kan udah dekat matang ini harusnya murah dong gitu. Jadi price itu tuh kayak jadi kayak apa berpengaruh banget gitu. Padahal ya enggak selamanya sebenarnya yang over production atau yang imperfect fruits itu yang tidak layak gitu. Sekali lagi kayak tadi cuman ada yang mungkin kalau misalnya Mas Ian ke supermarket gitu lihat pisang kan ada tuh kadang yang udah totol-totol pasti milihnya yang mulus. Nah gitu padahal kan yang buat smoothies itu yang enak yang udah mateng gitu nggak mungkin masih-- karena kalau yang mulus tuh pernah tuh aku beli terus aku langsung blender ya itu masih keset gitu. Nah, itu tuh kayak kurang enak justru buat smoothies. Nah, itu tuh ngeyakinin customer kalau itu tuh enak kalau di saat fasenya pisang kayak gini tuh justru itu yang paling manis yang paling enak gitu buat di smoothies kayak gitu. Nah, itu tuh juga. Jadi, ee, apa ya, salah satu tantangan juga karena mereka ya persepsinya lah ya kalau near expired, eh kalau misalnya yang imperfect ya pas harusnya murah dong gitu, tiga puluh ribu kemahalan dong gitu kan. Padahal ya enggak gitu konsepnya gitu kan. Kayak kita juga maksudnya masih memikirkan kayak layak konsumsinya gitu kan. Eee, lalu, ee, kan ada proses juga di situ kak. Jadi kayak itu kan kita nge-value-in, ee, buah yang imperfect supaya ber-value. Nah itu kan, jadinya, ee, apa ya, ngedukasi customernya langsung sih. Karena kalau misalnya mungkin kalau, ee, Surplus e-commerce-nya itu kita ngedukasi B2B as

merchant sama B2C. Nah, kalau Juicyble itu, ee, B2C kan, jadi kayak langsung ke customer-nya langsung. Nah, yang susah itu ketika mereka udah punya persepsi yang murah itu sendiri dan kayak oh tiga puluh ribu kemahalan nih gitu kan. Sebenarnya kita kan ada dua, dua konsep yah, yang satu itu Juicyble keliling dan yang satu lagi itu Juicyble yang store gitu. Kita mulai sebenarnya yang store dulu, ketika yang store udah oke kita, ee, lanjut ke yang keliling gitu. Karena waktu itu tuh masih belum apa ya kayak everything di jalan itu tuh kayak, ee, Kopi Jago gitu, kopi semua gitu kan. Sedangkan kayak yang jusnya belum ada nih gitu. Mungkin dulu ada sih cuman jus kode cuman nggak terlalu banyak gitu. Akhirnya ya udah kita, ee, apa namanya, bikin, em, yang Juicyble keliling. Nah itu Juicyble keliling itu yang memang harganya sepuluh lima belas karena memang orang-orang di jalan itu nggak mau kan ngasih lebih dari budget dua puluh lah istilahnya kayak gitu. Jadi kita di sepuluh lima belas. Nah, kalau misalnya di store ya dari dua puluh lima sampai tiga puluh gitu. Nah, itu kayak kita pengennya kalau yang store itu, ee, jadi kayak boost gitu. Tapi kalau yang dikeliling ya gara-gara belum ada sih ya Jago lah ya gitu. Kayak pengen jadi pelopor kayak Kopi Jago gitu. Nah, untuk selain itu tantangannya sendiri apa ya, ya paling tantangannya sendiri karena, em, brand jus sekarang udah, ee, apa namanya, udah menjamur juga ya. Gimana kita, ee, meyakinkan orang, em, pesannya juga nyampe sih Mas. Jadi kayak value sustainability-nya tuh nyampe karena market-nya sustainability memang sedikit ya dibandingkan general. Cuman ketika dia udah sadar, ee, itu tuh jadi apa ya, jadi, jadi loyal

customer kita gitu yang bakal repeat gitu. Karena pernah tuh temen aku punya temen di mana dia tuh nggak mau beli. Misalnya dia suka banget nih sama brand apa gitu, tapi ketika, ee, dia masih menggunakan plastic cup dia jadi nggak beli gitu. Dia nyari yang lain yang paper cup misalnya kayak gitu, yang bisa tumbler kayak gitu. Nah, itu tuh ternyata ada loh gitu market-nya dan biasanya itu lebih loyal gitu. Ketika dia udah suka tuh dia balik lagi buat beli lagi gitu. Nah, makanya, ee, apa sih namanya, ketika si value kita udah nyampe, itu tuh mereka akan nyari-nyari kita gitu di event. Meskipun misalnya awalnya kita tuh effort buat ngasih tahu, ngejelasin tiap ada yang datang kita storytelling gitu kan. Eee, nah itu sih apa namanya gimana caranya mereka ngerti konsep kita. Terus ya kalau di event-event sendiri sih kita kayak gratis gitu. Nah, itu juga apa ya sebenarnya biar pertama menarik dulu nih buat mereka, "Ini apa sih?" Gitu, nge-blend sendiri pakai sepeda. Terus akhirnya kayak dia yang baca tuh yang tadi aku bilang gitu. Kadang-kadang aku ketemu owner karena dia nanya, "Wah ini Juicyble." Terus kayak, "Oh iya tukang jus," gitu kan. Terus, "Ini apa nih maksudnya By Surplus?" Nah, dari situ tuh kayak mereka kayak, "Kak apa sih Surplus tuh? By Surplus apa sih?" Nah, dari situ tuh dijelasin. Nah, udah dijelasin, "Iya kita tuh food waste," gitu kan, "food waste as mitigation," gitu kan. Dari situ mereka mulai tertarik sih. Jadi ya tantangannya lagi-lagi ya edukasi gimana caranya mengkomunikasikan juga value kita ke customer sih. Dan memang apa ya, ya itu maksudnya kayak nggak selamanya yang, ee, imperfect itu, ee, apa namanya, harus murah gitu kan. Gitu aja sih paling.

BRP: *Mungkin ini, ee, jawaban dijawab singkat aja nggak papa Kak. Lebih maksudnya, ee, ini saya untuk memastikan aja lebih susah promosi ke B2B apa ke B2C Kak?*

ZA: *Ee, B2B sih.*

BRP: *Lebih susah, lebih susah ke B2B gitu. Nah, ini, ee, apa namanya, mungkin pertanyaan terakhir gitu Kak, karena udah tadi udah cukup panjang karena takutnya Kak Almi ada, ee, ada kegiatan lain gitu. Sebagai apa ya maksudnya spesialis di branding nih Kak, apa sih yang Kak Almi inginkan dari baik dari Surplus maupun dari Juicyble gitu, brand-nya itu tuh dalam tiga sampai lima tahun ke depan tuh pengennya tuh seperti apa Kak kalau boleh tahu gitu kayak harapannya gitu.*

ZA: *Harapannya ke depan tuh orang-orang udah bisa, ee, kenal sama Surplus, kenal sama Juicyble. Lalu gak cuma kenal gitu tapi mereka tuh tahu gitu value-nya tuh ke lingkungan sama sosial juga gitu. Jadi, ee, apa ya, ya aku senang banget ketika orang tuh udah nya-- apa udah kayak nyeletuk gitu kayak oh ini ada ya apa value-nya ke ka-- ke lingkungan oh ini ada loh impact-nya buat sosial. Nah itu tuh udah jadi ee apa namanya hal yang bikin aku senang gitu. Harapannya ke depan juga kita bisa meluaskan lagi dampaknya gitu. Jadi dari yang kemarin gitu impact-nya baru misalnya kita menyelamatkan lima puluh ton buah pengen lebih banyak lagi. Terus kayak kalau misalnya dari aku, ee mungkin kalau aku kalau di aplikasi Surplus-nya orang-orang tahu Surplus itu sendiri ya tapi mungkin karena aku lahir apa ya aku dulu*

megangnya Jusible dulu sebelum megang Surplus. Jadi waktu aku apa ya istilahnya megang project ee Jusible yang pertama aku yang pengen aku ee apa pengen banget aku naikin ininya tuh impact-nya tuh ke petani langsung. Petani itu kan mereka kecekek sama ee apa tengkulak, kecekek sama ee pupuk gitu yang harganya tidak, tidak ada standar gitu. Nah aku pengennya Surplus itu bisa ngebantu menye-- mensejahterakan petani secara tidak langsung gitu. Jadi mereka udah punya modal sendiri yang bisa mereka gunakan gitu, sekaligus ya aku mungkin bisa ngasih edukasi ee ke depannya bisa selain membantu perekonomian mereka bisa ngasih edukasi juga gitu karena mereka tuh ternyata butuh banget loh disosialisasiin terkait pertanian gitu. Karena kan mereka menggunakan pupuk kimia juga degradasi ke tanahnya juga tuh. Terus yang kedua itu pengen juga, em, oh ya Jusible dan Surplus tuh bisa lebih besar lagi untuk ke depannya bisa ngejangkau nggak hanya di Jakarta aja tapi di luar kota which is itu bisa ngebuka green jobs yang baru gitu kan. Jadi nggak hanya fokus di Jakarta tapi kita bisa memanfaatkan ee di luar kota gitu mungkin kayak Jogja gitu kan Jawa Timur yang atau yang lain yang dan pengennya itu buah-buah lokal itu bisa terangkat gitu, Mas. Jadi mungkin kayak kalau misalnya sekarang tuh orang-orang cuma taunya oh salak pondoh gitu. Ternyata salak tuh banyak loh macamnya gitu dan kamu kalau misalnya nggak bisa ngolah ya orang-orang nggak akan mau gitu. Tapi kalau misalnya kamu bisa ngolahnya itu tuh bakal enak banget gitu. Nah itu pengennya tuh karena pengen sumber daya hayati di Indonesia

tuh nggak hilang gitu kalau dariku. Terus, em, apa ya udah sih paling lebih besar lagi impact-nya sosial lingkungan lebih terasa lagi sih kalau dari aku.

BRP:*Oke baik. Mungkin pertanyaannya itu aja Kak Ami. Jadi, ee- Jadi dari pertanyaan sebanyak itu ya sebenarnya yang penting-penting ya itu tadi yang saya tanyakan gitu. Nah, mungkin sekali lagi saya mengucapkan terima kasih banyak Kak Ami udah dibantu untuk ee apa untuk penelitian ini gitu dan mohon maaf juga kok misalnya mungkin dari sebelum proses wawancara sampai sekarang wawancara itu ada mungkin ada kekurangan atau ada kesalahan dari saya ya mohon maaf Kak Ami gitu dan terima kasih banyak.*

ZA:*Iya aku juga terima kasih udah awal dihubungi ya. Semoga dengan ada penelitian ini Surplus bisa lebih dikenal lagi secara akademik. Ee, apa lalu ya sukses juga gitu ya buat tesisnya ke depannya mohon maaf juga kalau misalnya dariku ada kekurangan kadang suka lupa ya kayak karena banyak yang diurus gitu. Jadi kalau misalnya nanti ada kekurangan boleh ditanyakan aja gitu.*

BRP:*Oke baik, baik. Mungkin cukup sekian Kak Ami jadi nanti Kak Ami bisa melanjutkan untuk kegiatan yang selanjutnya gitu. Mungkin izin saya tutup ya Kak Ami untuk zoom-nya. Ya terima kasih banyak Kak sekali lagi*

<i>Interview 5 (Validasi Triangulasi)</i>	
Nama Organisasi	Perhimpunan Indonesia Berseru
Narasumber	Tejo Wahyu Jatmiko (WJ)
Tanggal Wawancara	Selasa, 3 Maret 2026
Durasi	56 Menit
Lokasi (via)	Jakarta Selatan (Luring)
Bukti Interview	

BRP: *Eh, ini pertanyaan pertama, Pakde. Saya sudah baca di website dan lain-lain, tetapi biar lebih pasti, sebenarnya peran Himpunan Indonesia Berseru di antara social enterprise dan komunitas itu di mana, ya?*

TWJ: *Kalau kami, secara programatik, sebenarnya menyiapkan kelompok-kelompok ini supaya lebih berdaya dan bisa terorganisir. Ujungnya bisa menjadi komunitas, koperasi, atau bentuk apa pun. Yang penting mereka berkelompok agar bisa saling belajar, saling menguatkan, dan arahnya terhubung ke bisnis yang ramah lingkungan serta sesuai dengan potensi sumber daya lokal.*

BRP: *Lalu, bagaimana Pakde bisa mengenal social enterprise seperti ini?*

TWJ: *Itu terjadi di dalam jejaring masyarakat sipil. Kelompok-kelompok masyarakat sipil ini biasanya saling terhubung, misalnya karena berada di bawah lembaga dana yang sama atau karena menjadi mitra. Dari situ kita bisa bertemu, berbagi, lalu akhirnya terhubung. Setelah terhubung, arahnya bisa macam-macam.*

BRP: *Dari pengalaman Pakde, hubungan social enterprise dengan masyarakat atau komunitas itu biasanya bagaimana? Apakah benar-benar bekerja sama, atau komunitas lebih merasa sedang dibantu saja?*

TWJ: *Nah, itu memang terjadi karena gini, masyarakat kadang gak tahu kalau mereka kan bukan modelan charity yang kamu kasih saya mesin, selesai. Ada proses pelatihan dan pendampingan yang harus dilakukan. Sedangkan si enterprisenya ini kan juga terus berproses buat mencari bentuk dan engga bawa uang sekarung. Kami datang untuk berdiskusi, mencari akar masalah, lalu menyusun desain bersama tentang apa yang bisa dilakukan. Tidak semua hal bisa didukung, tetapi kami ingin tahu inti masalah di lokasi itu dan apa yang harus dilakukan. Itu harus disepakati. Itu kembali ke desain awalnya. Banyak yang memang tinggal di situ dan niatnya memberdayakan masyarakat, jadi tumbuh bersama. Kalau yang sudah mengarah ke bisnis, biasanya sudah ada kesepakatan, meskipun minimal. Problem besar sering ada pada pengorganisasian kelompok. Karena prosesnya ingin serba mudah, biasanya muncul satu kepemimpinan yang kuat pada seseorang, lalu social enterprise berhubungan dengan orang itu. Dalam perjalanannya, hal itu bisa berhasil tergantung budayanya. Kadang*

juga justru memunculkan ketidakharmonisan. Dalam pendampingan, seharusnya keputusan penting dibuat lewat musyawarah dan dipilih yang terbaik untuk disepakati. Namun sering kali itu belum optimal. Dari banyak social enterprise dengan rencana bisnis yang sebenarnya sudah bagus, problemnya justru ada pada pengorganisasian.

TWJ: *Komunitas itu sangat beragam. Ada yang kalau belum banyak keluar, biasanya lebih mudah memahami dan lebih langsung. Tetapi kalau sudah banyak bersinggungan dengan orang luar, misalnya perantau atau yang pendidikannya berbeda, maka proses balancing menjadi jauh lebih sulit dan butuh waktu. Tetap ada perbedaan antara orang yang bersekolah formal dan orang yang lebih bijak, tetapi tidak terlalu banyak bersentuhan dengan lingkungan luar. Biasanya cara pandangnya jadi berbeda.*