SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND MOBILITY ACCESS TO CAPITAL BASED ON SUSTAINABLE LIVELIHOOD PERSPECTIVE

Yerik Afrianto Singgalen
Program Studi Pariwisata, Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis dan Imu Komunikasi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
E-mail: yerik.afrianto@atmajaya.ac.id

ABSTRACT

Within the framework of sustainable livelihoods, mobility of access to capital is influenced by policy and institutional support to address the context of vulnerabilities that hinder sustainability. The Covid-19 pandemic disaster is one of the vulnerable contexts that need to be addressed in policies and institutions to maintain the sustainability of people's livelihoods. In the Indonesian context, few studies link the sustainable livelihood approach to social entrepreneurship. This study offers an idea to describe in-depth the contribution of the social company Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB) in minimizing the context of vulnerability, namely the impact of the Covid-19 pandemic sustainability on people's livelihoods in Indonesia. The research method used is interpretive qualitative, through a case study approach at the Cinta Anak Bangsa Foundation (YCAB). The research data collection techniques used were in-depth interviews, observation, and document studies. Also, the triangulation technique was used to obtain valid and credible information. This study indicates that the social entrepreneurship approach effectively mobilizes access to human capital, financial capital, physical capital, natural capital, and social capital. It is embodied in the HELP, HOLD, and HOPE programs which are the pillars of YCAB's social enterprise to increase people's access to education, social welfare, and sustainability.

Keywords: social entrepreneurship, sustainable livelihood, YCAB Foundation

KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DAN AKSES MOBILITAS TERHADAP MODAL DALAM PERSPEKTIF PENGHIDUPAN BERKELANJUTAN

ABSTRAK

Kerangka penghidupan berkelanjutan menunjukkan bahwa akses mobilitas terhadap modal dipengaruhi oleh dukungan kebijakan dan kelembagaan untuk mengatasi konteks kerentanan yang menghambat keberlanjutan. Bencana pandemic Covid-19 merupakan salah satu konteks kerentanan yang perlu diatasi secara kebijkan dan kelembagaan untuk mempertahankan keberlanjutan penghidupan masyarakat. Dalam konteks Indonesia, belum banyak penelitian yang menghubungkan pendekatan penghidupan berkelanjutan dengan konsep kewirausahaan sosial. Mempertimbangkan hal tersebut, penelitian ini menawarkan gagasan untuk menguraikan secara mendalam kontribusi perusahaan sosial Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB) dalam meminimalisir konteks kerentanan yakni dampak pandemic Covid-19 bagi keberlanjutan penghidupan masyarakat di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan ialah kualitatif interpretatif, melalui pendekatan studi kasus pada Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB). Teknik pengambilan data penelitian yang digunakan ialah wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. Adapun, teknik trianggulasi diadopsi untuk memperoleh informasi yang valid dan kredibel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendekatan kewirausahaan sosial sangat efektif dalam memobilisir kapabiltias akses terhadap modal manusia, modal finansial, modal fisik, modal alam, dan modal sosial. Hal tersebut terejawatahkan dalam program HELP, HOLD, dan HOPE yang menjadi pilar utama perusahaan sosial YCAB untuk meningkatkan kapabilitas akses masyarakat terhadap pendidikan, kesejahteraan sosial, dan berkelanjutan.

Kata kunci: kewirausahaan sosial, penghidupan berkelanjutan, YCAB *Foundation*

PENDAHULUAN

Perspektif penghidupan berkelanjutan menekankan pada akses terhadap sumber daya, dukungan kebijakan dan kelembagaan, serta konteks kerentanan. Secara teoretis, belum banyak penelitian yang mendiskusikan kerangka konsep penghidupan berkelanjutan dengan konsep kewirausahaan sosial. Bagaimanapun juga, mekanisme struktur dan proses dalam kerangka penghidupan berkelanjutan yakni kebijakan dan kelembagaan, memiliki peran yang sangat esensial dalam memobilisir akses terhadap sumber daya agar dapat meminimalisir berbagai bentuk konteks kerentanan. Hal ini menunjukkan adanya relevansi konsep kewirausahaan sosial yang dapat digunakan sebagai perspektif untuk mengkaji pelbagai kasus penghidupan masyarakat. Secara teoretis, kesenjangan kajian ilmiah yang menghubungkan perspektif penghidupan berkelanjutan dengan konsep kewirausahaan sosial, menjadi latarbelakang penelitian ini. Sebagai upaya untuk mengisi kesenjangaan tersebut, penelitian ini menawarkan gagasan untuk melakukan studi kasus pada Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB) sebagai lembaga yang menjalankan misi sosial untuk meningkatkan akses terhadap pendidikan, melakukan pembinaan dan pemberdayaan setelah pendidikan hingga mendapatkan pekerjaan, mendampingi dan memobilisir akses terhadap modal finansial agar optimal dalam mengelola usaha mandiri sebagai wirausaha, dan memiliki penghidupan yang berkelanjutan.

Perkembangan organisasi penggerak kewirausahaan sosial dapat ditelusuri dari aspek fungsional dan orientasi bisnis, yaitu orientasi pada manfaat sosial (*benefit*) atau orientasi pada keuntungan ekonomi (*profit*). Ayob (2018) menunjukkan bahwa klasifikasi usaha sebagai yang berorientasi sosial memiliki tujuan untuk mengentaskan kemiskinan serta menyelesaikan persoalan sosial yang disebabkan oleh kesenjangan ekonomi. Di sisi lain, Wulleman & Hudon (2016) menunjukkan bahwa konsep kewirausahaan sosial merupakan solusi inovatif wirausaha menanggapi kesenjangan sosial hingga persoalan kemiskinan. Masing-masing negara memiliki persoalan sosial dan ekonomi dengan tingkatan yang berbeda sehingga membutuhkan regulasi yang relevan dan kontekstual dalam menyelesaikan masalah sosio-ekonomi. Dalam konteks Indonesia, persoalan sosio-ekonomi perlu diselesaikan secara kelembagaan dan kebijakan. Oleh sebab itu, organisasi penggerak kewirausahaan sosial berperan esensial dalam mengentaskan kemiskinan hingga persoalan kesenjangan sosial.

Lembaga penggerak kewirausahaan sosial di Indonesia mengalami perkembangan seiring dengan transformasi birokrasi pemerintahan yang didukung oleh kebijakan percepatan pembangunan ekonomi pedesaan melalui prinsi-prinsip kewirausahaan sosial. Permana (2020) menunjukkan bahwa salah satu lembaga yang menjadi pelopor penggerak ekonomi dan perkembangan kewirausahaan di wilayah pedesaan ialah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes dikembangkan dengan prinsip-prinsip kewirausahaan yang memobilisir masyarakat desa melalui program pendampingan untuk peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM), hingga dukungan modal finansial bagi masyarakat untuk memulai usaha. Disisi lain, Utami *et al.* (Utami, Tripalupi, & Meitriana, 2019) menunjukkan bahwa eksistensi BUMDes yang menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan sosial merupakan upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat sebagaimana Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi penggerak kewirausahaan sosial di Indonesia mengalami perkembangan seiring dengan penetapan kebijakan serta aturan perihal kelembagaan.

Lembaga sosial yang mengalami perubahan melalui diversifikasi struktur dan fungsi Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) melalui pembentukan badan usah sebagai perusahaan sosial perlu dikaji secara komprehensif berdasarkan pendekatan kewirausahan sosial dan perspektif penghidupan berkelanjutan. Pertimbangan kajian teoretis yang komprehensif diperlukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis konsistensi lembaga dalam mencapai visi dan misi, mengidentifikasi perubahan manajerial lembaga menanggapi berbagai konteks kerentanan, serta

bentuk ketahanan dalam upaya mencapai keberlanjutan lembaga. Selain itu, perlu diidentifikasi dan dianalisis peran lembaga dalam perkembangan kewirausahaan sosial melalui pelbagai program untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap sumberdaya, sekaligus meminimalisir konteks kerentanan, untuk penghidupan yang berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Organisasi Penggerak Kewirausahaan Sosial di Indonesia

Karakteristik organisasi penggerak kewirausahaan sosial di Indonesia perlu dikaji secara kontekstual dan komprehensif berdasarkan mekanisme dan fungsi organisasi. Wibowo *et al.* (2021) menunjukkan bahwa mekanisme dan fungsi lembaga yang awalnya berorientasi pada misi sosial (swadaya), dapat dikembangkan dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip kewirausahaan untuk mencapai kemandirian lembaga. Hal ini menunjukkan bahwa secara kelembagaan, mekanisme dan fungsi lembaga sosial yang terintegrasi dengan prinsip-prinsip kewirausahaan secara simbolik mengalami perubahan menjadi *social entreprises*. Disisi lain, Sofia (2017) berpendapat bahwa perspektif mengenai organisasi penggerak kewirausahaan sosial perlu direkonstruksi berdasarkan mekanisme serta fungsi organisasi yang menekankan pada aspek *social value, civil society, innovation,* dan *economic activity.* Dengan demikian, karakteristik organisasi penggerak kewirausahaan sosial di Indonesia dapat ditinjau dari mekanisme dan fungsi organisasi yang menjalankan aktivitas ekonomi untuk kepentingan public, berinovasi dan menciptakan nilai sosial.

Institusi penggerak kewirausahaan sosial di Indonesia juga distimulus oleh tanggungjawab sosial (*Coorporate Social Responsibility*) yang berkembang menjadi misi sosial untuk mengentaskan kemiskinan hingga mengatasi persoalan kesenjangan sosial. Torrido (2021) menunjukkan adanya usaha yang mulai berkembang dengan menyeimbangkan kegiatan kewirausahaan dan program sosial secara proporsional. Hal ini menunjukkan bahwa institusi penggerak kewirausahaan sosial di Indonesia mengalami perubahan yang signifikan dari tanggungjawab sosial menjadi misi sosial sebagai aspek fundamental operasional institusi. Dengan demikian, institusi yang menggerakan kewirausahaan sosial di Indonesia dapat ditinjau dari integrasi misi sosial ke dalam proses bisnis untuk mengentaskan kemiskinan dan mengatasi persoalan kesenjangan sosial.

Optimalisasi tatakelola perusahaan sosial tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya melainkan juga gaya kepempimpinan, budaya organisasi, dan kapabilitas finansial. Smith & McColl (2016) menunjukkan bahwa kemandirian perusahaan sosial di wilayah perkotaan maupun perdesaan dipengaruhi oleh kapabilitas dan mobilitas akses terhadap sumber daya finansial. Selain itu, kepemimpinan dan keterampilan menjadi aspek penting dalam hal kemandirian perusahaan sosial. Selain itu, Gumulya (2019) menunjukkan bahwa optimalisasi tatakelola perusahaan sosial tidak hanya bergantung pada dukungan anggaran melainkan gaya kepemimpinan dan sikap kooperatif untuk memperluas jejaring.

Tatakelola Perusahaan Sosial dan Sumber Daya

Operasional perusahaan sosial menekankan pada *governance, impact and measurement*. Bruneel *et al.* (2016) menunjukkan bahwa operasional perusahaan sosial membutuhkan tatakelola yang mampu menyeimbangkan logika pekerjaan sosial dengan logika pasar komersial. Selain itu, Choi & Park (2021) menunjukkan bahwa pemerintah daerah berperan penting sebagai fasilitator perusahaan sosial ketika menghadapi kendala fiskal. Hal ini menunjukkan bahwa secara kelembagaan tatakelola perusahaan sosial perlu memperhatikan kondisi internal (proses bisnis) dan kondisi eksternal (ekosistem) agar tetap berkelanjutan.

Secara kelembagaan, tatakelola perusahaan sosial di Indonesia merupakan bentuk inovasi proses bisnis yang mengakomodir misi sosial dan misi ekonomi. Nuryana (2017) berpendapat bahwa perusahaan sosial di Indonesia telah mencapai pertumbuhan yang inklusif serta membantu masyarakat miskin untuk memperbaiki kesejahteraan

ekonomi dan sosial. Meskipun demikian, terdapat perbedaan yang signifikan antara perusahaan sosial dengan karakteristik Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang mengadopsi konsep hibrid untuk mengatasi masalah sosial. Tujuan operasional bisnis menjadi aspek fundamendal dalam membedakan karakteristik perusahaan sosial dengan perusahaan pada umumnya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sosial lebih memprioritaskan misi sosial sebagai tujuan utama operasional, dibandingkan misi ekonomi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa sistem tatakelola perusahaan sosial bertumpuh pada misi sosial sebagai dasar operasional bisnis untuk menyelesaikan masalah sosial.

Perusahaan sosial memiliki proses bisnis yang berbeda dari perusahaan profit pada umumnya. Sparviero (2019) berpendapat bahwa perusahaan sosial perlu mengidentifikasi serta menganalisis tatakelola yang berhubungan dengan aspek-aspek sebagai berikut : *governance* (GOV); *Non-Targeted Stakeholder* (NtS); *Key Resources* (KR); *Key Activities* (KA); *Channels* (CH); *Customer & Beneficiaries Engagement* (C& B E); *Customer & Beneficiaries* (C & B); *Mission Values* (MV); *Objectives* (Obj); *Social Value Proposition* (SVP); *Impact Measures* (IM); *Output Measures* (OM); *Cost Structure* (CS); *and Income* (I). Hal ini menunjukkan bahwa proses bisnis dan sistem tatakelola perusahaan sosial lebih dominan pada dimensi sosial sebagai bisnis yang kooperatif dan *beneficiary*.

Peran Modal dalam Kewirausahaan Sosial

Perkembangan kewirausahaan sosial di Indonesia tidak terlepas akumulasi modal sosial. Matilda *et al.* (2021) berpendapat bahwa modal sosial merupakan kumpulan nilai yang sifatnya informal dan terbagi dalam kelompok yang memungkinkan terjadinya interaksi, memaksimalkan sumber daya, menggerakan struktur hubungan sebagai kekuatan lembaga. Tohani *et al.* (2016) menunjukkan bahwa modal sosial dipandang sebagai stimulus produktivitas usaha melalui norma, komitmen positif, pengembangan kepercayaan, pengembangan jejaring wirausaha, hingga pengelolaan komunikasi. Selain itu, Yekti & Solovida (2021) menunjukkan bahwa modal sosial berperan penting dalam strategi kewirausahaan sosial untuk meningkatkan kinerja organisasi hingga manajemen rantai pasokan yang berkelanjutan. Adapun, Budiarti (2021) menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara modal sosial terhadap kemampuan inovasi serta kapabilitas inovasi radikal dan lokal. Hal ini menunjukkan bahwa modal sosial berperan penting dalam perkembangan kewirausahaan sosial. Meskipun demikian modal manusia juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi kewirausahaan sosial (Khoshmaram, Shiri, Shinnar, & Savari, 2020). Dengan demikian dapat diketahui bahwa secara kelembagaan, modal sosial dan modal manusia diperlukan untuk mengoptimalkan tatakelola perusahaan sosial.

Modal sosial dan modal manusia berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kinerja perusahaan sosial (Hidalgo, Monticelli, & Vargas Bortolaso, 2021). Hsiao *et al.* (2016) berpendapat bahwa modal sosial dan modal manusia berperan penting dalam pengendalian mekanisme kewirausahaan sosial. Disisi lain, Huggins *et al.* (2017) menunjukkan bahwa modal manusia berperan penting dalam menjaga konsistensi lembaga agar tetap optimis dan bertumbuh. Hal ini menunjukkan bahwa modal manusia menjadi pusat pengendali lembaga. Wang *et al.* (2020) menekankan bahwa lembaga akademik berperan penting dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pendidikan kewirausahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki pengetahuan serta keterampilan dalam menjalankan fungsi organisasi dapat meningkatkan produktifitas lembaga. Selain modal sosial dan modal manusia, akumulasi modal finansial juga dibutuhkan untuk membiayai operasional lembaga atau perusahaan agar berkelanjutan (Tirumalsety & Gurtoo, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa modal sosial, modal manusia, dan modal finansial dibutuhkan secara kelembagaan untuk ketahanan perusahaan sosial maupun perkembangan kewirausahaan sosial.

Akumulasi modal finansial sangat bergantung pada mobilitas lembaga dan karakteristik bisnis yang dijalankan (Huang,

2021). Perkembangan kewirausahaan tidak terlepas dari mobilitas akses terhadap modal finansial. Pemerintah perlu merumuskan kebijakan ekonomi yang memudahkan masyarakat untuk mengakses modal finansial sehingga mencapai kemandirian ekonomi di tingkat keluarga (*household*). Dukungan pemerintah melalui kebijakan maupun secara kelembagaan diperlukan untuk mencapai pemerataan finansial. Selain pemerataan akses terhadap modal finansial, perlindungan terhadap pelaku usaha juga diperlukan agar dapat beraktivitas dengan aman (Fonseca & Utrero, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa akumulasi modal sosial, modal manusia, dan modal finansial bersifat holistik dan kontekstual yang perlu ditelusuri secara mendalam pada ranah sosio-ekonomi dan sosio-kultural.

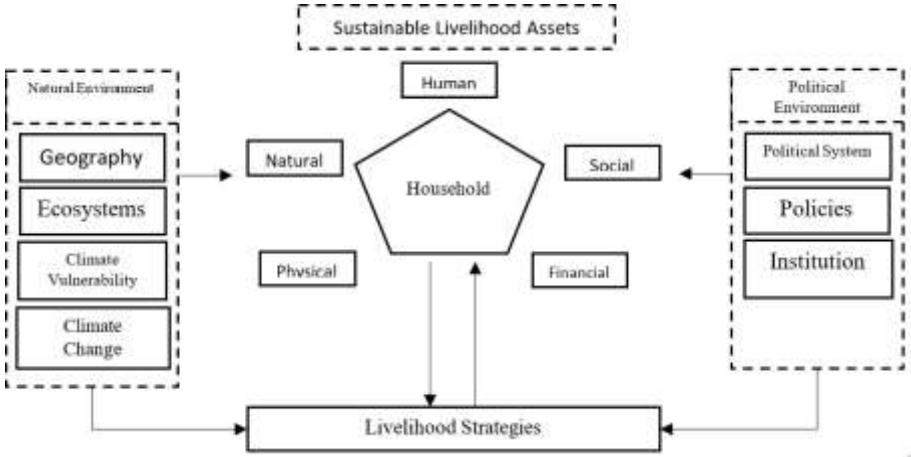
Dinamika mengakumulasi modal sosial, modal finansial, dan modal manusia tidak terlepas dari konteks penghidupan masyarakat yakni dimensi sosio-ekonomi dan sosio-kultural. Sun & Fong (2021) menunjukkan proses akumulasi modal sosial, modal finansial, dan modal manusia tidak terlepas dari isu sosio-kultural yang berhubungan dengan konflik, isu segregasi antara wirausaha lokal dan migran, gender, dan budaya. Selain itu, Hu *et al.* (Hu, Su, & Zhang, 2021) menunjukkan bahwa norma atau nilai-nilai dalam keluarga juga memengaruhi dinamika mengakses modal manusia dan modal sosial di kalangan wirausaha migran. Hal ini mengdiataskan kompleksitas akumulasi modal serta resistensi wirausaha menghadapi persoalan sosio-kultural dan sosio-ekonomi. Lebih jauh, de Bruin *et al.* (2017) berpendapat bahwa wirausahawan harus mampu mengakumulasikan modal sosial, modal manusia dan modal finansial dengan menghadapi persoalan sosial, budaya dan ekonomi menggunakan pendekatan kolaboratif. Williams & Vorley (2017) menunjukkan bahwa pendekatan kolaboratif menjadi strategi yang efektif dalam mengembangkan kewirausahaan di daerah paska konflik. Dengan demikian dapat diketahui bahwa dimensi sosio-kultural dan sosio-ekonomi menjadi konteks kerentanan yang membentuk dinamika dalam proses akumulasi modal sosial, modal manusia, dan modal ekonomi.

Kewirausahaan Sosial dan Penghidupan Berkelanjutan

Pendekatan kewirausahaan sosial merupakan hasil inovasi struktur dan fungsi badan usaha dalam menyelesaikan persoalan sosial (Wibowo et al., 2021). Perspektif kewirausahaan sosial dapat digunakan untuk mendalami berbagai konteks, seperti halnya kewirausahaan sosial di bidang kepariwisataan (Singgalen, Sasongko, & Wiloso, 2019c). Secara kelembagaan, kewirausahaan sosial perlu dikaji berdasarkan karakteristik lembaga. Torrido (2021) berpendapat bahwa struktur dan fungsi lembaga merupakan gambaran fokus kegiatan dan fleksibilitas lembaga dalam hal operasional, sebagaimana fungsi dari Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), dan badan usaha dalam hal ini Usaha Kecil Menengah (UKM) (Permana, 2020; Wibowo et al., 2021). Status lembaga atau badan usaha sebagai perusahaan sosial terejawantahkan dalam visi dan misi serta struktur kelembagaan yang berorientasi pada misi sosial dibandingkan profit. Sementara itu, diversifikasi fungsi lembaga menjadi badan usaha yang terintegrasi, terbatas pada upaya mencapai kemandirian finansial untuk mendukung keberlanjutan program sosial yang menjadi pilar utama organisasi.

Kewirausahaan sosial dalam perspektif kelembagaan sangat relevan dengan pendekatan penghidupan berkelanjutan. Perkembangan kajian penghidupan berkelanjutan masih dominan membahas mekanisme dan kapabilitas akses terhadap modal manusia, modal finansial, modal sosial, modal fisik, dan modal alam sebagai faktor determinan keberlanjutan penghidupan masyarakat (Singgalen, 2020a, 2020b, 2021; Singgalen, Kusumawicitra, & Brito, 2021; Singgalen, Sasongko, & Wiloso, 2019a, 2019b; Singgalen, Sediyono, & Sembiring, 2021). Sementara itu, aspek mekanisme struktur dan fungsi lembaga dalam mereduksi konteks kerentanan, perlu dikaji secara komprehensif. Dalam kerangka penghidupan berkelanjutan, transformasi struktur dan proses perusahan sosial dapat memobilisir akses terhadap sumber daya serta mereduksi konteks kerentanan agar dapat mewujudkan penghidupan yang berkelanjutan, sebagaimana Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Penghidupan Berkelanjutan



Sumber : (*DFID ' s Sustainable Livelihoods Approach and its Framework*, 2008)

Gambar 1 merupakan kerangka kerja pendekatan penghidupan berkelanjutan. Kerangka tersebut menggambarkan hubungan antara konteks kerentanan, transformasi struktur dan proses, serta mobilitas untuk mengakses modal. Mekanisme pembentukan struktur penghidupan yang berkelanjutan di setiap negara dan wilayah bersifat kontekstual. Konteks kerentanan yang mengancam keberlangsungan penghidupan masyarakat atau keberlangsungan usaha dapat berupa popularitas (*trend*), guncangan (*shock*), budaya (*culture*) hingga lingkungan (*ecology*). Konteks kerentanan yang menyebabkan keterbatasan mobilitas dan akses permodalan perlu diidentifikasi dan dianalisis secara komprehensif dan kontekstual.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan ialah kualitatif interpretatif melalui pendekatan studi kasus. Teknik pengambilan data penelitian ini menggunakan wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. Adapun, teknik pengolahan data menggunakan triangulasi, untuk memperoleh informasi yang valid dan kredibel sehingga dapat digunakan sebagai dasar argumentasi terkait dengan aspek teoretis di bidang kewirausahaan sosial maupun perspektif penghidupan berkelanjutan.

Studi kasus penelitian ini fokus pada YCAB *Foundation* dan YCAB *Venture* dalam menyelenggarkaan program h*ealthy lifestyle promotion, a drug prevention and education for in-school children* (HELP), *House of learning development* (HOLD), dan *Hands-On Operation on Entrepreneurship* (HOPE) untuk meningkatkan akses anak bangsa di Indonesia terhadap pendidikan, membina dan melakukan penyuluhan tentang bahaya penyalahgunaan narkoba, menyediakan rumah belajar dan program pelatihan hingga vokasi bagi orang tua dari anak-anak sebagai *beneficiaries*, memobilisir *beneficiaries* dalam hal pendanaan usaha, serta mendampingi dan mengevaluasi perkembangan unit bisnis dari *beneficiaries*.

Informan kunci yang terlibat dalam penelitian ini ialah Jocellind Ellise (JE) sebagai pegawai representatif YCAB *Foundation*, yang terlibat dalam proses wawancara mendalam. Adapun, dokumentasi kegiatan YCAB *Foundation* dan YCAB *Venture* yang digunakan dalam proses trianggulasi ialah laporan kegiatan YCAB dari tahun 2009-2020. Dalam konteks penelitian ini, salah satu konteks kerentanan yang dimaksud ialah ketimpangan akses pendidikan, kesenjangan sosial dan kemiskinan, serta pandemi Covid-19 di Indonesia.

Pertimbangan memilih YCAB Foundation dan YCAB *Venture* dalam studi kasus penelitian ini ialah relevansi pendekatan pelaksanaan program YCAB dengan apsek teoretis kewirausahaan sosial dan kerangka

penghidupan berkelanjutan. Selain itu, YCAB memiliki riwayat perjalanan yang dinamis namun konsisten dalam mengemban misi sosial. Pada tahun 2010 YCAB meresmikan program investasi sosial sebagai bagian dari *Microfinance institution* (MFi). Pada tahun 2011, YCAB diberikan penghargaan sebagai "*Social Entrepreneur of the Year*" dari Ernst & Young, serta meluncurkan empat unit bisnis, Terrazone. Pada tahun 2012, target misi YCAB yang tercapai lebih dari dua juta pemuda, tiga kali lipat jumlah investasi sosial, memperoleh penghargaan *Schwab Foundation Social Entrepreneurship* dari *World Economic Forum*. Pada tahun 2013, YCAB meresmikan program internasional, serta menempati ranking 74 dari 500 top *NGO versi NGO Advisor*. Pada tahun 2014, YCAB menempati urutan kedua dalam kategori umum kompetisi keuangan inklusif tahun 2014 yang diselenggarakan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di Indonesia. Pada tahun 2015, target misi YCAB yang tercapai lebih dari tiga juta pemuda, mengerjakan program edukasi di Laos, YCAB ventures mendapatkan ijin operasional dari Otoritas Jasa Keuangan, serta menempati ranking 63 dari 500 top *NGO versi NGO Advisor*. Pada tahun 2016, YCAB meluncurkan platform Generasi Bisa sebagai hasil kerjasama dengan Microsoft, YCAB juga mendapatkan status konsultan umum dari UN-ECOSOC, serta menempati ranking 49 dari 500 top *NGO versi NGO Advisor*. Pada tahun 2017, YCAB menempati posisi ke 44 dari 500 *Non-Government Organizations* (NGO) versi *NGO Advisor*. Pada tahun 2019, YCAB menempati ranking 35 dari 500 top *SPO*/*NGO* di dunia *versi NGO Advisor*, YCAB berhasil mendistribusikan 1,3 Triliun untuk program pemberdayaan ekonomi. Pada tahun 2020, YCAB menempati ranking 32 dari 500 top *SPO*/*NGO* di dunia *versi NGO Advisor*, serta meresmikan gerakan hashtag *light up Indonesia* (#LightUpIndonesia).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB) dalam Memobilisir Akses Terhadap Modal

Gagasan merintis perusahaan sosial tidak terlepas dari kepemimpinan yang menjadi motor atau penggerak utama. Eksistensi YCAB Foundation tidak terlepas dari peran personal yakni Veronica Colondam sebagai CEO sekaligus Founder. Salah satu quote dari Veronica Colondam dalam impact report 2021 ialah "*Passion is a Luxury. Without Perseveranca, Passion is Overrated*". Kutipan *Founder and Chief Executive Officer* (CEO) of Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB) dapat diinterpretasikan sebagai keseimbangan antara gairah dengan ketekunan. Pemaknaan gairah sebagai kemewahan dapat menjadi pemantik tindakan atau aksi yakni ketekunan dalam mewujudkan impian. Sebagai seorang direktur, Veronica Colondam memiliki perspektif tersendiri terkait dengan kondisi sosial yang rentan dipengaruhi ketidakstabilan pasar ekonomi.

Aspek kerentanan di sektor ekonomi memiliki pengaruh terhadap kesejahteraan sosial masyarakat terutama dalam hal penghidupan maupun akses terhadap pendidikan. Kesejahteraan sosial perlu didukung oleh penghidupan keluarga yang berkelanjutan, penghidupan yang berkelanjutan akan memudahkan akses terhadap pendidikan. Oleh sebab itu, sejak tahun 1999 YCAB dibentuk dengan visi mulia untuk memberikan kepedulian dan cinta yang mendalam terhadap anak-anak bangsa, serta memberikan kesempatan kepada anak-anak bangsa untuk memperoleh hidup yang lebih baik dan berkelanjutan. Lee & Kelly (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan penting kewirausahaan sosial, terutama dalam menggagas konsep perusahaan sosial. Idelisme pendiri perusahaan sosial akan menentukan luaran dan hasil akhir dari setiap program sosial yang dilaksanakan. Selain itu, de Bruin *et al.*, (2017) menegaskan bahwa selain gaya kepemimpinan, pengetahuan, kemampuan manajerial dan sikap terbuka untuk bekerjasama juga menjadi bagian esensial dalam proses mencapai sinergitas norma atau nilai dari pemimpin terhadap karyawan. Dalam konteks penghidupan berkelanjutan, kepemimpinan dipandang sebagai aspek mikro yang menentukan arah kebijakan dan kelembagaan. Sementara itu, transformasi struktur dan proses lembaga ditentukan oleh gaya kepemimpinan.

Dalam upaya mencapai visi mulia, YCAB mendeskripsikan sejumlah misi serta norma atau nilai yang dimiliki untuk

mewujudkan visi tersebut. YCAB memiliki tiga misi sebagai berikut : menyelamatkan jiwa dan pikiran pemuda Indonesia melalui pencegahan penyalahgunaan narkoba yang mengarah kepada kesadaran, pendidikan, dan pengembangan masyarakat; membuat dan menyediakan program berbasis penelitian yang dapat diakses; memprakarsai program pembangunan berkelanjutan dan mempromosikan sumber daya manusia, kolaborasi trisektor, dan kewirausahaan sosial. Selain itu, YCAB memiliki beberapa norma atau nilai tersendiri yakni : keyakinan bahwa setiap anak adalah makhluk yang unik dan berharga; keyakinan bahwa setiap anak berhak untuk merasa aman dan bebas dari kemiskinan; keyakinan bahwa setiap anak berhak atas informasi dan pendidikan, informasi yang membebaskan mereka untuk membuat pilihan cerdas, pendidikan yang memungkinkan mereka untuk memegang kendali atas kehidupan mereka; serta keyakinan bahwa memberikan dan mempertahankan nilai-nilai perilaku tertinggi dalam mengembangkan dan melaksanakan program pemuda Indonesia dan sekitarnya. Hal ini menunjukkan adanya *value creation* yang dipelopori oleh YCAB untuk mewujudkan sinergitas misi srategi dan dampak pengukuran dari misi sosial (Ormiston & Seymour, 2011). Selain itu, Chandra & Paras (2020) menunjukkan bahwa *value creation* dalam konteks kelembagaan untuk kewirausahaan sosial, berperan penting dalam hal pemulihan paska bencana. Hal ini menunjukkan bahwa norma yang terbentuk sebagai patron lembaga dapat memobilisir akses terhadap modal sosial dan modal finansial sebagaimana pendekatan penghidupan berkelanjutan (Munshi, 2010; Sinthupundaja, Kohda, & Chiadamrong, 2020).

YCAB foundation sejak tahun 1999 telah berperang melawan penyalahgunaan narkoba, dalam proses panjang mencapai visi dan misi terdapat banyak kendala yang dihadapi, meskpun demikian YCAB terus belajar dari setiap pengalaman dan memperluas program sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan jaman. Pada tahun 2009, YCAB memperluas misi pendidikan dan konseling anti-narkoba di Sekolah Dasar yang secara resmi mencakup dua pilar yaitu kecakapan hidup (rumah belajar) dan pengembangan masyarakat. Dalam perkembangannya, YCAB telah memiliki tiga pilar yaitu : *HELP* (*Healthy lifestyle promotion, a drug prevention and education for in-school children*) promosi gaya hidup sehat dan pendidikan untuk anak-anak sekolah; *HOLD* (*House of learning development*) yang dikenal sebagai rumah belajar bagi anak-anak putus sekolah dan anak jalanan; *HOPE* (*Hands-On Operation on Entrepreneurship*) yang dikenal sebagai pendekatan pengembangan komunitas meliputi bantuan bencana, keuangan mikro, pemberdayaan perempuan, dan pengembangan bisnis berkelanjutan. Berdasarkan pilar *HELP, HOLD, HOPE* tersebut YCAB bertujuan untuk mencapai tujuan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya pendidikan dan pengembangan komunitas, para pemuda-pemudi Indonesia.

Dalam pelbagai upaya menjalankan program, YCAB memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk berperan serta sebagai kontributor maupun donatur di setiap program. Para pihak yang menjadi kontributor atau donatur disebut sebagai "*Angle of Change*" yakni malaikat yang turut membawa perubahan bagi bangsa, melalui berbagai bentuk dukungan bagi YCAB. Salah satu strategi untuk mencapai keberhasilan program ialah dengan melibatkan para pemangku kepentingan lainnya seperti pemerintah, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Internasional dan lokal, serta komitmen individu dan korporasi. Pada tahun 2009 sejak ketiga pilar ditetapkan secara formal untuk misi YCAB, sasaran misi dari program pencegahan penyalahgunaan narkoba ialah jumlah pengguna narkoba primer yang sangat besar di antara penduduk Indonesia, dengan fokus pada populasi pemuda antara 15 hingga 24 tahun, yang berjumlah 20% dari seluruh populasi. Target yang ditetapkan pada tahun 2009 mengacu pada data tahun 2007, dimana populasi non-pengguna narkoba di Indonesia yang diidentifikasi berjumlah 209 juta orang dan 40 juta pemuda sebagai perbendaharan potensi manusia yang sangat besar. Penetapan target juga mempertimbangkan adanya relevansi antara kemiskinan dengan penggunaan narkoba. Selain itu, kerangka kerja dalam mengukur *social impact* program YCAB dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.

Gambar 2. *Social Impact* Program Yayasan Cinta Anak Bangsa (Input, Output and Outcome)

Sumber : (YCAB, 2009)

Gambar 2 merupakan gambaran tentang hal-hal yang menjadi masukan (*input*), luaran (*output*) serta hasil akhir (*outcome*) untuk mengukur dampak sosial (*social impact*) YCAB tahun 2009. Masukan (*Input*) dari program YCAB ialah *school intervention* khususnya pendidikan dan keterampilan vokasi serta dukungan ekonomi mikro. Selanjutnya, luaran (*outcome*) dari program YCAB ialah *numbers of informed youths* yakni jumlah peserta didik yang lulus, serta bisnis yang berkembang. Adapun, hasil akhir (*Outcome*) dari program YCAB ialah *empowered choice* yakni target misi yang berhasil mendapatkan pekerjaan atau yang telah berwirausaha, serta target misi yang telah berhasil meningkatkan kesejahteraan. Berdasarkan kerangka dampak sosial terhadap sasaran misi, YCAB berkomitmen untuk mengoptimalkan setiap program dengan berkolaborasi dengan para pemangku kepentingan. Disisi lain, terdapat beberapa hal yang menjadi catatan khusus pembelajaran bagi YCAB terkait dengan kebutuhan pendekatan holistik, multi-jalur agar efektif; kebutuhan akan penelitian sebagai bagian integral dalam melacak dan mengukur progress; kebutuhan akan sumber daya manusia dan pendanaan agar konsisten dan berkelanjutan; kebutuhan akan dukungan banyak indidvidu dan organisasi di sektor publik dan swasta untuk menciptakan dampak yang besar bagi bangsa Indonesia.

YCAB beperan penting dalam mengatasi pelbagai konteks kerentanan di Indonesia, mulai dari persoalan kemiskinan, ketimpangan akses terhadap sumber daya, kesenjangan sosial, hingga bencana. Pada tahun 2020, YCAB ikut berperan dalam memobilisir akses masyarakat terhadap modal finansial, modal manusia, dan modal sosial sebagai upaya untuk mereduksi konteks kerentanan selama pandemi Covid-19. Weaver (2020) menunjukkan bahwa dinamika perusahaan sosial menghadapi berbagai konteks kerentanan dapat ditinjau dari performa finansial, lokasi geografi, dan strategi untuk bertahan. Lebih jauh, Kamaludin *et al.,* (2021) menunjukkan bahwa ketahanan perusahaan sosial didukung oleh fleksibilitas atau kemampuan untuk beradaptasi terhadap setiap perubahan melalui pengelolaan lembaga secara profesional. Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB) secara intensif menyelenggarakan penyuluhan dan konseling pendidikan, menawarkan pendidikan bersubsidi, memberikan pelatihan kejuruan kepada remaja putus sekolah. Hal tersebut telah dilakukan oleh YCAB sejak tahun 2003 melalui program Rumah Belajar dan Pembangunan. Disisi lain, bencana tsunami di Aceh tahun 2004 juga memacu YCAB untuk membantu penanggulangan bencana bersama konsorsium yang beranggotakan *United Nation Volunteers*, *Habitat for Humanity*, Yayasan Langkah Baru Indonesia, dan Yayasan Bina Bangsa. YCAB secara khusus membantu masyarakat Aceh dalam proses pemulihan melalui penyuluhan dan pendidikan. Sejak tahun 2009, YCAB telah memiliki hak istimewa untuk mewakili sektor masyarakat sipil dan Republik Indonesia pada sidang komisi narkotika yang diadakan setiap bulan Maret di Wina. Selain itu, YCAB juga telah memiliki ISO 9001:2000 yang ditingkatkan pada tahun 2008 menjadi ISO 9001:2008. Hal ini menunjukkan bahwa YCAB secara organisasi telah memiliki struktur dan fungsi yang optimal dari sisi manajerial.

Secara kelembagaan, bentuk dari struktur organisasi Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB) disesuaikan dengan pilar utama YCAB yakni pilar *HELP*, *HOLD*, dan *HOPE*. Oleh sebaga itu, terdapat tiga divisi yang memiliki pengarah (*director*) dan pengelola (*managers*). Ketiga divisi memiliki alur koordinasi dengan Kesekretariatan (*Secretary General*), serta

bagian penelitian (*Research*), konseling (*Counseling*), hingga auditor program (*Program Auditor*). Selanjutnya, YCAB juga memiliki pengarah (*Treasure/Managing Director*) untuk divisi yang berperan penting dalam mengelola sumber daya, menjalin relasi publik dan pendanaan (*Public Relation & Fund Raising Team*), tim publikasi (*Publication Team*), tim relasi internasional (*International Relation Team*). Selain itu, YCAB juga memiliki pengarah untuk divisi operasional (*Operational Director*) yakni tim khusus teknologi informasi (*Information Technology Team*), tim sumber daya manusia dan bagian umum (*Human Resources & General Affairs Team*), serta tim keuangan dan akuntansi (*Finance and Accounting Team*). Adapun, masing-masing pengarah dari divisi Kesekretariatan (*Secretary General*), Pengelolaan Sumber Daya (*Treasurer/Managing Director*) dan Operasional (*Operational Director*) memiliki jalur koordinasi dengan direktur atau *Chief Executive Officer* (CEO), penasihat (*Board of Advisor*), *Deputy of CEO*, dan *CEO Office*. Sementara itu, CEO memiliki jalur koordinasi langsung dengan dewan pelindung (*Board of Patron*) yang bertanggungjawab untuk memastikan bahwa YCAB terus menjalankan misinya sesuai dengan tujuan awal pendirian YCAB.

Sejak tahun 1999, YCAB telah mengkampanyekan serta mempromosikan gaya hidup sehat dan mengingatkan anak-anak tentang bahaya penggunaan narkoba. Secara spesifik, kampanye tersebut terdiri dari promosi, kegiatan sekolah dan penyuluhan, serta program pemberdayaan. Kampanye untuk program *HELP* dilakukan melalui dua program yakni program langsung via tatap mukan di dalam dan di luar sekolah, serta acara masal berskala besar. Sebagai contoh, aktivitas YCAB terkait program *HELP* di tahun 2009 terbagi menjadi tiga tema kegiatan yaitu : *Talk the Talk*, yang terdiri dari program *in-class mass campaign*, *mass campaign*, and *life counseling*; *Walk the Walk*, yang terdiri dari program *Training of Trainers* (ToT), *Peer-to-Peer Outreach* (Ripple Program), Intensive Program; *Live the Life*, yakni program pelatihan individual. Secara kuantitas, target angka partisipasi pada masing-masing program telah tercapai bahkan melebihi dari ekspektasi. Oleh sebab itu, YCAB selalu meningkatkan target partisipan dari tahun ke tahun. Ringkasan capaian dari YCAB dalam program HELP ialah keberhasilan mencapai 350,315 anak muda dari tujuh kota berbeda di Indonesia, keberhasilan melatih lebih dari 1000 pendidik sebaya, serta keberhasilan mengunjungi 1587 sekolah untuk menyelenggarakan program HELP.

Selanjutnya, kampanye untuk program HOLD, dideskripsikan dalam 4 program utama yakni : paket pembelajaran (*educational learning packages*); bridging courses; skills advancement courses; dan pendidikan vokasi khusus untuk orang tua dari anak didik (vocational courses) seperti *hair and beauty, bag sewing, paper recycling, printing, food and beverage work study*. Sebagian besar anak yang berpartisipasi dalam program HOLD merupakan anak putus sekolah, pengangguran, atau anak jalanan. YCAB berkomitmen untuk memobilisir serta mengakomodir kebutuhan mereka dalam mengembalikan harga diri, moral dan kepekaan etika dasar alam bersinergi dengan masyarakat. Selain itu, YCAB juga memberdayakan orang tua melalui program konseling. Target capaian dari implementasi program HOLD ialah jumlah partisipan Rumah Belajar sebanyak 2837 partisipan. Sebagai upaya untuk mengoptimalkan program HOLD maka pendekatan pengembangan di masa mendatang akan menekankan pada aspek *availability, affordability, quality, and assurance.*

Kampanye YCAB untuk program *HOPE* telah dimulai sejak tahun 2006 setelah tsunami Aceh. Pilar HOPE lebih menekankan pada pemberdayaan komunitas atau pengembangan komunitas yang fokus utamanya pada pemulihan masyarakat paska bencana. YCAB berupaya secara optimal untuk membantu pemulihan ekonomi, melalu program penyuluhan dan pembinaan, serta pendidikan untuk peningkatan kapasitas individu maupun komunitas. Selain itu, berdasarkan program pengembangan komunitas, terdapat dua pendekatan utama yaitu *community rebuilding* dan *sustainable economic development.* Secara deskriptif, program *Community Rebuilding* yang dimaksud terbagi menjadi tiga program turunan

yakni : bakti sosial kesehatan (*Social Health Program*); *Conditional Cash Transfer Program with ILO; Health Care Access through Rumah Belajar.* Selanjutnya untuk program *Sustainable Economic Development* terdapat satu program turunan yaitu *Pilot Micro-Economy Program* yang berhubungan dengan *Micro-franchise with Grameen Foundation* serta *Micro-Finance*. YCAB menetapkan proyeksi untuk tahun berikutnya dengan memberikan layanan pinjaman kepada 2.136 dengan rata-rata ukuran pinjaman pertama Rp. 1000.000. Selain itu, YCAB juga berencana untuk memberikan pelayanan kesehatan dalam program *HOPE*.

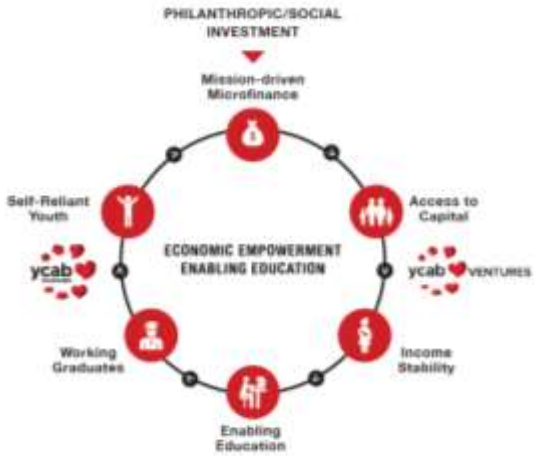
Berdasarkan perspektif penghidupan berkelanjutan, program *HELP, HOLD,* dan *HOPE* yang menjadi pilar utama YCAB telah memobilisir akses *beneficiaries.* Program *HELP* memobilisir akses terhadap modal manusia dan modal sosial. Program *HOLD* memobilisir akses terhadap modal sosial, modal finansial, modal manusia, dan modal fisik. Program *HOPE* mampu memobilisir akses terhadap modal sosial, modal finansial, modal manusia, modal fisik, dan modal alam. Hal ini menunjukkan bahwa YCAB mampu meningkatkan kapabilitas akses masyarakat terhadap pelbagai bentuk sumber daya sehingga mendukung keberlanjutan penghidupan.

Transformasi Kelembagaan untuk Kemandiran dan Keberlanjutan : *YCAB Foundation* dan *YCAB Ventures*

Yayasan Cinta Anak Bangsa (YCAB) 1999-2020 mengalami perkembangan dari sisi kelembagaan, kemitraan dan target capaian pada setiap misi. YCAB dalam upaya mengoptimalkan fungsi kelembagaan telah mengoptimalkan *YCAB venture* sebagai perusahaan sosial (*social enterprise*). Dasar operasional *YCAB venture* mengacu pada model perubahan sosial yang saling memperkuat dan berkelanjutan secara finansial. Misi utamanya ialah meningkatkan kesejahteraan melalui pendidikan dan pembiayaan inklusif. *YCAB foundation* menjalankan program pendidikan, sedangkan *YCAB ventures* menjalankan operasi keuangan mikro ultra berbasis misi yang menargetkan pengusaha wanita berpenghasilan rendah, dimana akses permodalan tergantung pada pendaftaran anak-anak mereka di sekolah. Transformasi dan diversifikasi kelembagaan merupakan bentuk adaptasi terhadap kondisi eksternal melalui pelbagai pengaturan kondisi internal perusahaan sosial agar mampu mencapai kemandirian dari sisi finansial (Spiess-Knafl & Aschari-Lincoln, 2016). Lennartz & Ronald (2017) berpendapat bahwa mekanisme struktur dan fungsi organisasi tidak terlepas dari dinamika sosial dan politik, serta intervensi hukum di suatu negara. Oleh sebab itu, dalam berbagai konteks kewirausahaan sosial, status perusahaan sosial serta payung hukum operasionalnya perlu dikaji secara kontekstual.

Secara kelembagaan YCAB mengalami perubahan aspek manajerial melalui pembentuk *YCAB Venture* yang berperan penting mewujudkan kemandirian finansial YCAB dalam mengoptimalkan setiap program, sebagaimana pilar utama *YCAB Foundation*. Eksistensi *YCAB Venture* tidak terlepas dari motif untuk mengoptimalkan pemberdayaan ekonomi masyarakat untuk memudahkan akses terhadap pendidikan. Adapun, skema *YCAB Model of Change* dapat dilihat pada Gambar 3 berikut.

Gambar 3. YCAB *Model of Change : Economic Empowerment to Enable Education*



Sumber : (YCAB, 2018)

Gambar 3 merupakan *YCAB Model of Change* yang memperhatikan beberapa keberlanjutan ekonomi sebagai salah satu aspek esensial dalam meningkatkan akses terhadap

pendidikan. Investasi sosial membutuhkan dukungan keuangan yang optimal, oleh sebab itu YCAB perlu mendirikan unit bisnis yang mendukung misi sosial dalam pelbagai program YCAB. Secara kelembagaan, eksistensi *YCAB Venture* berperan penting dalam hal pendampingan terhadap mitra sebagai target misi untuk mengoptimalkan pengelolaan keuangan (*micro-finance*), membuka akses terhadap modal finansial, berupaya mencapai stabilitas pendapatan, sehingga dapat membuka akses terhadap pendidikan anak. YCAB meyakini bahwa kesejahteraan sosial dan ekonomi keluarga dapat membuka akses terhadap pendidikan, meminimalisir angka pengangguran, serta mewujudkan ketahanan pemuda. Hal ini akan membentuk sinergitas atau siklus yang berkelanjutan.

Dalam konteks dampak program di tahun 2020, akumulasi *beneficiaries* YCAB dari tahun 1999 berjumlah 3.809.263. Selain itu, total digital *footprints* mencapai angka 56.364.227. Adapun, jumlah pendanaan yang telah dimobilisir ialah 1,5 triliun rupiah. Berdasarkan data *YCAB report* (2020) teridentifikasi sebanyak 2.946.134 pemuda-pemudi yang telah memperoleh pelatihan *soft skills*, 86% telah lulus, bekerja, dan memperoleh pendapatan tetap, 1/5 memilih untuk menjadi karyawan dan *micro-entrepreneurs*. Terdapat 56.953 peserta didik di rumah belajar YCAB, memiliki 26 pusat belajar aktif. Selain itu, terdapat 10.459 sekolah dan mitra program. Dalam konteks pemberdayaan ekonomi, terdapat 184.187 klien dari YCAB *ventures*, terdapat 621.989 *estimasi indirect youth benificiaries*, terjadi peningkatan keuntungan mingguan sebanyak 295% setelah menerima pinjaman. YCAB bertujuan untuk menghidupan generasi muda yang kurang mampu menjadi mandiri melalui pekerjaan dan kewirausahaan. YCAB berupaya untuk membawa anak muda kepada penghidupan yang berkelanjutan. Oleh sebab itu, YCAB sekarang mencari cara untuk menerapkan mata rantai terakhir dalam model perubahannya, dengan menciptakan sistem yang berkelanjutan. Secara kuantitas, jumlah *beneficiaris* menjadi salah satu tolak ukur hasil pengukuran keberhasilan investasi (Silalahi, Santoso, & Suliantoro, 2018). Lebih jauh, Watson & Whitley (2017) menunjukkan bahwa kualitas program dapat dilihat secara kontekstual berdasarkan wilayah target misi perusahaan sosial pada pertumbuhan ekonomi, peningkatan kualitas hidup, hingga ekologi yang berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa kapabilitas akses terhadap sumber daya dalam struktur penghidupan berkelanjutan akan mengalami intensifikasi dan konversi untuk membentuk ketahanan penghidupan. Dengan demikian, *beneficiaries* dari YCAB dapat mempertahankan penghidupan secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa YCAB melalui program HELP, HOLD, dan HOPE telah memobilisir akses masyarakat Indonesia terhadap berbagai bentuk sumber daya. Dalam perspektif kewirausahaan sosial, aspek kepemimpinan, *value creation*, serta pengukuran dampak untuk investasi sosial menjadi esensial untuk manajemen operasional YCAB. Selain itu, dalam perspektif penghidupan berkelanjutan, eksistensi *YCAB Foundation* serta diversifikasi fungsi organisasi melalui pembentukan *YCAB Venture* menjadi bentuk adaptasi terhadap kondisi eksternal lembaga untuk mewujudkan kemandirian finansial yang mendukung program pilar utama YCAB. Secara kebijakan dan kelembagaan, YCAB berperan penting dalam meningkatkan kapabilitas akses masyarakat terhadap modal sosial, modal fisik, modal finansial, modal manusia, modal alam, sehingga membentuk ketahanan dalam menghadapi pelbagai konteks kerentanan yakni kemiskinan, kesenjangan sosial, ketimpangan ekonomi, minimnya akses pendidikan, hingga pandemi Covid-19.

DAFTAR PUSTAKA

Ayob, A. H. (2018). Diversity, Trust and Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, *9*(1), 1–12. http://doi.org/10.1080/19420676.2017.1399433

Bruneel, J., Moray, N., Stevens, R., & Fassin, Y. (2016). Balancing Competing Logics in For-Profit Social Enterprises: A Need for Hybrid Governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, *7*(3), 263–288.

http://doi.org/10.1080/19420676.2016.1166147

Budiarti, I. (2021). The Influence of Social Capital on Innovation Capabilitas and its Relation to Radical and Local Innovation Capabilities. *AdBispreneur*, *6*(1), 6. http://doi.org/https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v6i1.29321

Chandra, Y., & Paras, A. (2020). Social entrepreneurship in the context of disaster recovery: Organizing for public value creation. *Public Management Review*, *23*(12), 1–22. http://doi.org/10.1080/14719037.2020.1775282

Choi, D., & Park, J. (2021). Local government as a catalyst for promoting social enterprise. *Public Management Review*, *23*(5), 665–686. http://doi.org/10.1080/14719037.2020.1865436

de Bruin, A., Shaw, E., & Lewis, K. V. (2017). The collaborative dynamic in social entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, *29*(7–8), 575–585. http://doi.org/10.1080/08985626.2017.1328902

DFID ' s Sustainable Livelihoods Approach and its Framework. (2008).

Fonseca, R., & Utrero, N. (2017). Financial markets and firm size: The role of employment protection laws and barriers to entrepreneurship. *Applied Economics*, *49*(26), 2515–2531. http://doi.org/10.1080/00036846.2016.1243209

Gumulya, D. (2019). Kajian Business Canvas Model Kewirausahaan Sosial. In *Prosiding Seminar Nasional Desain Sosial (SNDS)* (pp. 462–469). Retrieved from https://122.200.2.51/index.php/SNDS/article/view/3360

Hidalgo, G., Monticelli, J. M., & Vargas Bortolaso, I. (2021). Social Capital as a Driver of Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, *0*(0), 1–24. http://doi.org/10.1080/19420676.2021.1951819

Hsiao, C., Lee, Y. H., & Chen, H. H. (2016). The effects of internal locus of control on entrepreneurship: the mediating mechanisms of social capital and human capital. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(11), 1158–1172. http://doi.org/10.1080/09585192.2015.1060511

Hu, M., Su, Y., & Zhang, H. (2021). Migrant Entrepreneurship: The Family as Emotional Support, Social Capital and Human Capital. *Emerging Markets Finance and Trade*, *57*(12), 3367–3386. http://doi.org/10.1080/1540496X.2019.1693364

Huang, G. (2021). Social capital and financial capital acquisition: creating gaming ventures in Shanghai's entrepreneurial ecosystem. *Chinese Journal of Communication*, *14*(1), 5–23. http://doi.org/10.1080/17544750.2020.1762686

Huggins, R., Prokop, D., & Thompson, P. (2017). Entrepreneurship and the determinants of firm survival within regions: human capital, growth motivation and locational conditions. *Entrepreneurship and Regional Development*, *29*(3–4), 357–389. http://doi.org/10.1080/08985626.2016.1271830

Kamaludin, M. F., Xavier, J. A., & Amin, M. (2021). Social Entrepreneurship and Sustainability: A Conceptual Framework. *Journal of Social Entrepreneurship*, *0*(0), 1–24. http://doi.org/10.1080/19420676.2021.1900339

Khoshmaram, M., Shiri, N., Shinnar, R. S., & Savari, M. (2020). Environmental support and entrepreneurial behavior among Iranian farmers: The mediating roles of social and human capital. *Journal of Small Business Management*, *58*(5), 1064–1088. http://doi.org/10.1111/jsbm.12501

Lee, B., & Kelly, L. (2019). Cultural leadership ideals and social entrepreneurship: an international study. *Journal of Social Entrepreneurship*, *10*(1), 108–128. http://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541005

Lennartz, C., & Ronald, R. (2017). Asset-based Welfare and Social Investment: Competing, Compatible, or Complementary Social Policy Strategies for the New Welfare State? *Housing, Theory and Society*, *34*(2), 201–220. http://doi.org/10.1080/14036096.2016.1220422

Matilda, R., Siregar, H., & Naim, M. (2021). Modal Sosial sebagai Kekuatan Lembaga dalam Meningkatkan Kerjasama Berwirausaha. *Jurnal Eksistensi Pendidikan Luar Sekolah*, *6*(1), 40–49. http://doi.org/10.30870/e-plus.v6i1

Munshi, N. V. (2010). Value creation, social innovation, and entrepreneurship in global economies. *Journal of Asia-Pacific Business*, *11*(3), 160–165. http://doi.org/10.1080/10599231.2010.500569

Nuryana, M. (2017). Perusahaan Sosial dan Kelompok Usaha Bersama di Indonesia : Peluang dan Tantangan. *Sosio Informa*, *3*(2), 180–202.

Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding Value Creation in Social Entrepreneurship: The Importance of Aligning Mission, Strategy and Impact Measurement. *Journal of Social Entrepreneurship*, *2*(2), 125–150. http://doi.org/10.1080/19420676.2011.606331

Permana, I. P. (2020). Kinerja Usaha Bumdes Di Kabupaten Bekasi Dipengaruh Oleh Orientasi Kewirausahaan, Teknologi Digital Kewirausahaan Dan Motivasi Usaha. *Jurnal USAHA*, *1*(2), 11–18. http://doi.org/10.30998/juuk.v1i2.512

Silalahi, D. C. G., Santoso, H., & Suliantoro, Y. (2018). Analisis Social Return on Investment Pada Kewirausahaan Sosial: Studi Kasus Di Upreneur Aiesec Undip. *Industrial Engineering Online Journal*, *7*(2), 1–19. Retrieved from https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/20769

Singgalen, Y. A. (2020a). Intensification of Social Capital through Ritual Capital. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, *8*(1), 82–104. http://doi.org/10.22500/8202029421

Singgalen, Y. A. (2020b). Moyooka : Socio-Cultural Value of Halmahera Woman in Rural Household Livelihood. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, *8*(3), 179–193. http://doi.org/https://doi.org/10.22500/8202031163

Singgalen, Y. A. (2021). Covid-19, Trust, and Vulnerability In North Halmahera District of Indonesia Covid-19. *Jurnal Aristo*, *9*(2), 351–374. http://doi.org/10.24269/ars.v9i2.2598

Singgalen, Y. A., Kusumawicitra, A., & Brito, M. (2021). Gender, Livelihood, and Ecotourism during Covid-19 Epidemic in North Halmahera of Indonesia. *Jurnal Kajian Gender*, *13*(1), 1–20. http://doi.org/10.28918/muwazah.v13i1.3475

Singgalen, Y. A., Sasongko, G., & Wiloso, P. G. (2019a). Community participation in regional tourism development : a case study in North Halmahera Regency - Indonesia. *Insigth Into Regional Development*, *1*(4), 318–333.

Singgalen, Y. A., Sasongko, G., & Wiloso, P. G. (2019b). Ritual capital for rural livelihood and sustainable tourism development in Indonesia. *Jurnal Manajemen Hutan Tropika*, *25*(2), 115–125. http://doi.org/10.7226/jtfm.25.2.115

Singgalen, Y. A., Sasongko, G., & Wiloso, P. G. (2019c). Social Capital and Livelihood Diversification : Tourism Entrepreneurship in a Remote Area of North Halmahera, Indonesia. *KAWISTARA*, *9*(3), 285–298.

Singgalen, Y. A., Sediyono, E., & Sembiring, I. (2021). Analysis Of Souvenir and Travel Services Business Using Business Model Canvas (BMC) and PIECES Method. *AdBispreneur*, *6*(2), 173–187. http://doi.org/https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v6i2.33663

Sinthupundaja, J., Kohda, Y., & Chiadamrong, N. (2020). Examining Capabilities of Social Entrepreneurship for Shared Value Creation. *Journal of Social Entrepreneurship*, *11*(1), 1–22. http://doi.org/10.1080/19420676.2018.154

3726

Smith, A. M. J., & McColl, J. (2016). Contextual influences on social enterprise management in rural and urban communities. *Local Economy*, *31*(5), 572–588. http://doi.org/10.1177/0269094216655519

Sofia, I. P. (2017). Konstruksi Model Kewirausahaan Sosial (Social Entrepreneurship) Sebagai Gagasan Inovasi Sosial Bagi Pembangunan Perekonomian. *Widyakala Journal*, *2*(1), 2. http://doi.org/10.36262/widyakala.v2i1.7

Sparviero, S. (2019). The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, *10*(2), 232–251. http://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011

Spiess-Knafl, W., & Aschari-Lincoln, J. (2016). Understanding mechanisms in the social investment market: what are venture philanthropy funds financing and how? *Journal of Sustainable Finance and Investment*, *5*(3), 103–120. http://doi.org/10.1080/20430795.2015.1060187

Sun, S. B., & Fong, E. (2021). The role of human capital, race, gender, and culture on immigrant entrepreneurship in Hong Kong. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *0*(0), 1–34. http://doi.org/10.1080/08276331.2021.1959177

Tirumalsety, R., & Gurtoo, A. (2021). Financial sources, capital structure and performance of social enterprises: empirical evidence from India. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, *11*(1), 27–46. http://doi.org/10.1080/20430795.2019.1619337

Tohani, E., Sumarno, S., & Suryono, Y. (2016). Pendayagunaan Modal Sosial Dalam Pendidikan Kewirausahaan Masyarakat: Studi Pada Program Pendidikan Desa Vokasi. *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi Dan Aplikasi*, *3*(2), 151–166. http://doi.org/10.21831/jppfa.v3i2.7534

Torrido, A. (2021). Penanganan Dampak Sosial dan Ekonomi Akibat Pandemi Covid 19 melalui Pendekatan Kewirausahaan Sosial. Handling Social and Economic Impact of Pandemic Covid 19 Through Social Entrepreneurship Approach Study : Empowerment of Small and Medium enterprise (SM. *Jurnal PKS*, *20*(1), 77–90.

Utami, K. S., Tripalupi, L. E., & Meitriana, M. A. (2019). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Peningkatan Kesejahteraan Anggota Ditinjau Melalui Kewirausahaan Sosial. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, *11*(2), 498–508. Retrieved from https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JJPE/article/view/21545/14001

Wang, M., Cai, J., & Munir, H. (2020). Academic entrepreneurship in China: individual human capital and institutional context in higher education organisations. *Asian Journal of Technology Innovation*, *0*(0), 1–24. http://doi.org/10.1080/19761597.2020.1833354

Watson, K. J., & Whitley, T. (2017). Applying Social Return on Investment (SROI) to the built environment. *Building Research and Information*, *45*(8), 875–891. http://doi.org/10.1080/09613218.2016.1223486

Weaver, R. L. (2020). The Impact of COVID-19 on the Social Enterprise Sector. *Journal of Social Entrepreneurship*, *0*(0), 1–9. http://doi.org/10.1080/19420676.2020.1861476

Wibowo, H., Santoso, M. B., & Setiawan, S. A. (2021). Inovasi Sosial Pada Praktik Kewirausahaan Sosial Di Yayasan Al-Barokah Kota Banjar. *Jurnal Kolaborasi Resolusi Konflik*, *3*(2), 210–218. Retrieved from http://jurnal.unpad.ac.id/jkrk/article/view/35154

Williams, N., & Vorley, T. (2017). Fostering productive entrepreneurship in post-conflict economies: the importance of institutional alignment. *Entrepreneurship and Regional Development*, *29*(5–6), 444–466. http://doi.org/10.1080/08985626.2017.1297853

Wulleman, M., & Hudon, M. (2016). Models of Social Entrepreneurship: Empirical Evidence from Mexico. *Journal of Social Entrepreneurship*, *7*(2), 162–188. http://doi.org/10.1080/19420676.2015.1057207

YCAB. (2009). *Prevention Works for a Drug Free Indonesia*.

YCAB. (2018). *YCAB Social Enterprise Group*.

YCAB. (2020). *Organization Profile : YCAB 2020*.

Yekty, K. N., & Solovida, G. T. (2021). Pengaruh Strategi Kewirausahaan dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Keuangan serta Non-Keuangan Melalui Manajemen Rantai Pasokan Berkelanjutan. *Jurnal Wahana Akuntansi*, *16*(1), 52–73. http://doi.org/10.21009/wahana.16.014