

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Yayasan Desa Berdaya atau yang kini dikenal dengan Lokadesa adalah lembaga fasilitator pemberdayaan masyarakat desa yang berfokus pada isu pangan dengan aktivitas kunci inkubasi usaha pedesaan. Nama Lokadesa sendiri baru saja dipublikasikan pada Januari 2023 sebagai respons Yayasan Desa Berdaya terhadap kondisi pasar. Yayasan Desa Berdaya didirikan pada tahun 2018 setelah sebelumnya merupakan bagian dari Lembaga EFG. Sejak didirikan, yayasan ini telah mengalami tiga kali perubahan bentuk, tiga kali perubahan visi dan misi, serta lima kali perubahan struktur organisasi. Untuk mencari data awal, peneliti mewawancarai salah seorang senior manajer yang sudah sejak awal mengikuti perkembangan Yayasan Desa Berdaya hingga kini.

Pada tahun 2007, dibentuk program *Integrated Community Development* (ICD) dengan fasilitator bernama *Member Relation Officer* (MRO) yang hadir di kantor-kantor cabang Lembaga EFG. Kemudian pada tahun 2013, inisiasi program Desa Binaan dengan fasilitator bernama Relawan Inspirasi (RI) berada di bawah koordinasi *Empowerment Departement* lembaga EFG. Hingga pada tahun 2015, Lembaga EFG semakin fokus mengelola Desa Berdaya dan Relawan Inspirasi (RI) dengan membuat departemen khusus bernama *Integrated Community Development (ICD) Management Departement*. Dengan semakin fokusnya pada isu pemberdayaan, pada tahun 2016, terjadi peningkatan ICD manajemen menjadi struktur divisi di Lembaga EFG.

Setelah berbagai pertimbangan, pada tahun 2018, *ICD Management Division* resmi dipisahkan dari perusahaan dan berdiri sendiri sebagai Yayasan dengan nama Yayasan Desa Berdaya (nama di dalam akta) yang dikenal masyarakat sebagai Desa Berdaya Foundation. Program pemberdayaan masyarakat khususnya program ekonomi, Pendidikan, Kesehatan dan bencana menjadi program utamanya. Dengan terjadinya pemisahan perusahaan, Yayasan Desa

Berdaya dituntut untuk melebarkan sayap pemberdayaan yang lebih jauh daripada hanya sekedar Lembaga EFG.

Yayasan Desa Berdaya menjual jasa pemberdayaan masyarakat ke berbagai *non-Government Organization* (NGO) dan perusahaan yang memiliki konsep pemberdayaan masyarakat. Pada tahun 2020, Yayasan Desa Berdaya sempat melebarkan sayap dengan menempatkan karyawan cabang yang secara operasional berkantor bersama dengan beberapa lembaga mitra di kota-kota besar di seluruh provinsi di Indonesia. Dengan kebijakan yang sudah diuji coba sejak tahun 2019 awal, penambahan karyawan pun terjadi dengan signifikan. Namun, pada pertengahan 2020, covid-19 dinyatakan sebagai pandemi dan telah masuk ke Indonesia. Dunia ekonomi di Indonesia terhantam dan terpaksa menyesuaikan diri secara radikal.

Sepanjang tahun 2020, terdapat berbagai perubahan kebijakan dalam menyikapi perubahan yang dihasilkan oleh pandemi, di antaranya kebijakan *Half Work From Home* (HWFH), *Full Work From Home* (FWFH), hingga pengurangan hari kerja yang secara otomatis mengurangi gaji karyawan. Yayasan Desa Berdaya berjuang keras untuk tidak melakukan *layoff* kepada seluruh karyawannya. Hingga akhirnya pada akhir tahun 2021, manajemen memutuskan melakukan efisiensi karyawan yang berkantor bersama mitra.

Puncaknya pada tahun 2023, Yayasan Desa Berdaya resmi melakukan *rebranding* dengan nama Lokadesa, dengan bentuk bisnis yang baru, dengan struktur yang baru, visi misi yang baru dan tentunya target pasar yang berbeda dari proses bisnisnya selama ini.

1.1.1 Visi Misi Organisasi

Terdapat beberapa perubahan Visi Misi Organisasi. Beberapa dokumen yang terbaru yang ditemukan ada pada tahun 2021 hingga 2023. Berikut adalah visi misi organisasi diurutkan berdasarkan tahun.

Pada tahun 2021:

Visi: Menjadi *Center of Excellence* dalam Pemberdayaan Masyarakat di Dunia

Misi:

1. Menguatkan *local heroes* sebagai motor perubahan
2. Meningkatkan kolaborasi dengan ekosistem pemberdayaan
3. Menumbuhkan *Socio Enterprise*
4. Mendorong duplikasi praktik baik dan advokasi kebijakan

Nilai-nilai: Integritas, Kolaborasi dan Kerakyatan

Pada tahun 2022:

Visi: Menjadi *Center of Excellence* dalam Pemberdayaan Masyarakat yang berdampak sosial dan berkelanjutan

Misi:

1. Menguatkan *local heroes* sebagai motor perubahan
2. Meningkatkan kolaborasi dengan ekosistem pemberdayaan
3. Menumbuhkan *Socio Enterprise*
4. Mendorong duplikasi praktik baik dan advokasi kebijakan

Ide Besar: Penggerak yang kuat dan membangun fondasi *Socio Enterprise* (SE)

Pada tahun 2023:

Visi: Mewujudkan Potensi Desa Menjadi Nyata

Misi:

1. Menguatkan *local heroes* sebagai motor perubahan
2. Meningkatkan kolaborasi dengan ekosistem pemberdayaan
3. Menumbuhkan *Socio Enterprise*
4. Mendorong duplikasi praktik baik dan advokasi kebijakan

Ide Besar: *Connecting Local Heroes to the Opportunity*

Pada tahun 2024:

Visi: Menjadi akselerator dalam ekosistem ketahanan pangan Nasional berbasis pemberdayaan masyarakat

Misi:

1. Menguatkan *local heroes* sebagai motor perubahan
2. Meningkatkan kolaborasi dengan ekosistem pemberdayaan
3. Menumbuhkan *local enterprise* berbasis kewirausahaan sosial

4. Mendorong duplikasi praktik baik dan advokasi kebijakan

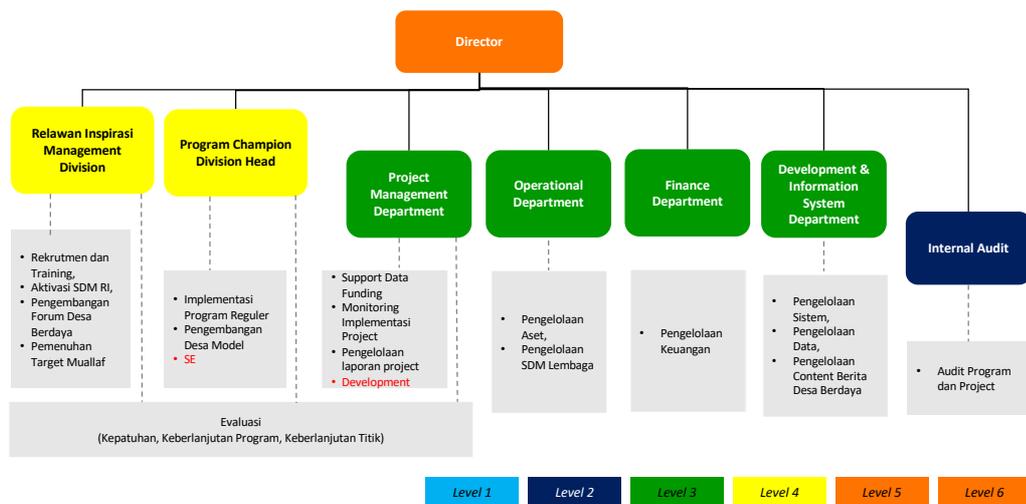


Gambar 1.1

Perubahan Logo yang dipublikasi dari tahun ke tahun

1.1.2 Struktur Organisasi

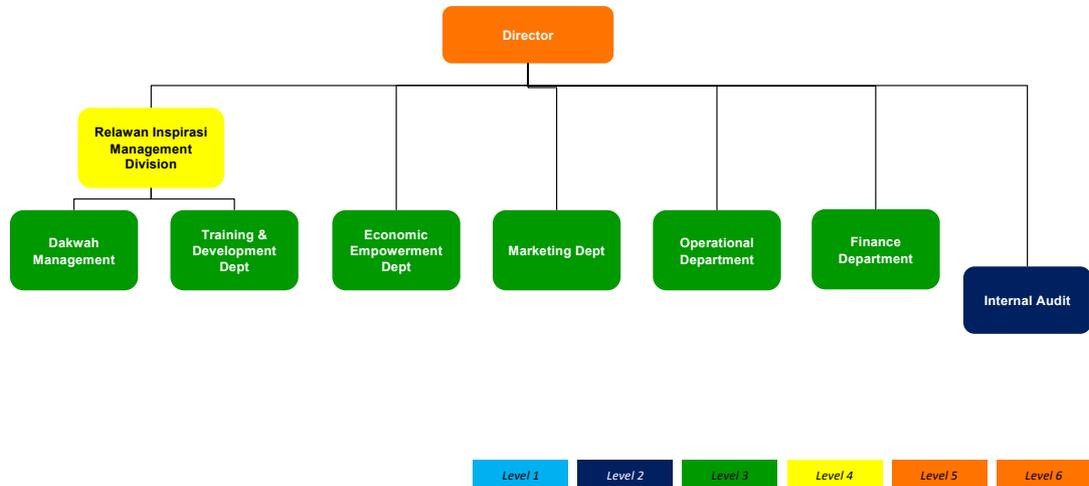
Yayasan Desa Berdaya telah mengganti struktur organisasinya sebanyak 5 kali yaitu pada tahun 2019, 2020, 2021, 2022, dan 2023. Dari penelusuran dokumen, peneliti baru menemukan dokumen pada tahun 2021 hingga 2023. Berikut perubahan struktur yang terjadi.



Gambar 1.2

Struktur Yayasan Desa Berdaya 2021 dan 2022 yang tidak banyak berubah

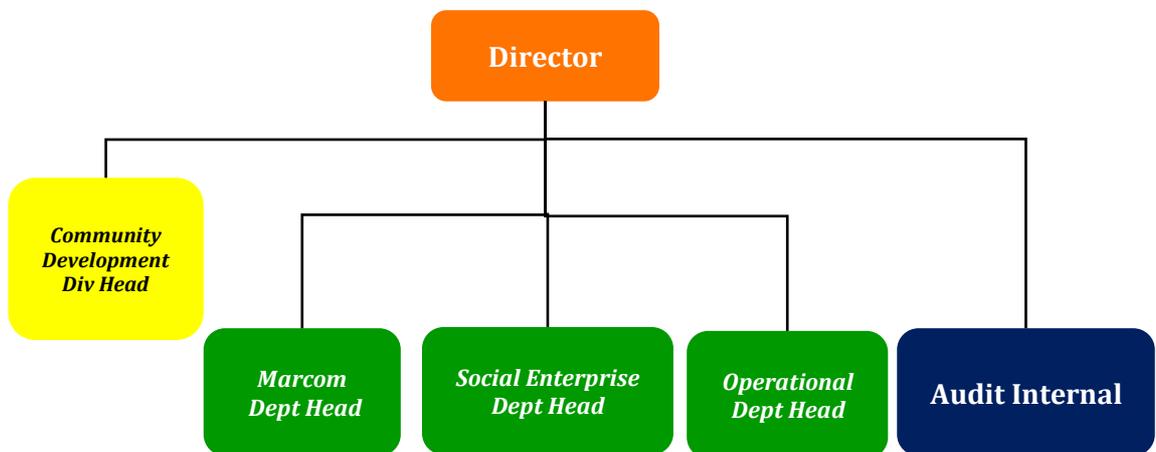
Sumber: Dokumen Internal Yayasan



Gambar 1.3

Struktur Lokadesa tahun 2023

Sumber: Dokumen Internal Yayasan



Gambar 1.4

Struktur Lokadesa tahun 2024

Sumber: Dokumen Internal Yayasan

1.1.3 Akuntabilitas dan Penghargaan

Yayasan Desa Berdaya bekerja sama dengan Lembaga NGO dan Perusahaan di Indonesia dalam melakukan pemberdayaan masyarakat Desa. Terhitung pada

Januari 2023, sejumlah 1.732 desa yang telah diintervensi oleh Yayasan Desa Berdaya.



Gambar 1.5

Sebaran Desa Berdaya

Sumber: Website Lokadesa

Beberapa Penghargaan yang diperoleh Relawan dari Yayasan Desa Berdaya antara lain:

1. Penghargaan BNPD atas implementasi pemberdayaan lingkungan berbasis mitigasi bencana;
2. Prestasi 5 besar nasional atas implementasi pemberdayaan ekonomi berbasis desa wisata;
3. Apresiasi kementerian atas implementasi kesehatan bertema Desa Ramah Lansia;
4. Berhasil membawa Mitra Lembaga EFG menjadi Juara Festival Ekonomi Syariah dalam implementasi pemberdayaan.

Info mengenai Lokadesa dapat diakses pada tautan www.lokadesa.com dan info mengenai Desa Berdaya Foundation masih dapat diakses pada tautan www.desaberdaya.org

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia bisnis menunjukkan tren yang berbeda dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Berbagai fenomena baru mulai muncul, salah satunya adalah kewirausahaan sosial atau yang juga dikenal sebagai *Social Entrepreneurship* (SE). Kepedulian terhadap pentingnya peran bisnis dalam penyelesaian masalah sosial semakin meningkat dari hari ke hari (Dees, 1998; Emerson & Twerksy, 1996; Thake & Zadek, 1997; dalam Noruzi, *et.al.*, 2010).

Merupakan gabungan dari dua kata, sosial yang artinya kemasyarakatan, dan *entrepreneurship* yang artinya kewirausahaan. Sledzik (2013) mengungkapkan bahwa entrepreneur adalah orang yang berani berinovasi, berani mendobrak sistem yang ada dengan menggagas sistem baru. Jelas bahwa seorang sosial entrepreneur pun memiliki kemampuan untuk berani melawan tantangan atau dalam definisi lain adalah seseorang yang berani loncat dari zona keamanan yang ada. Berbeda dengan kewirausahaan bisnis, luaran yang ingin diraih oleh SE tidaklah profit belaka, tetapi juga bertujuan memberikan efek positif bagi masyarakat.

Dengan perkembangan teknologi dan informasi, cara pandang masyarakat terhadap kontribusi LSM dalam pembangunan pun berubah. Tidak lagi semata-mata mengandalkan bantuan dana, banyak LSM mulai mencari metode yang lebih berkelanjutan dan mandiri. Selama bertahun-tahun, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) atau NGO mengandalkan donor dari filantropis korporat maupun individu untuk mendapatkan dana operasional. Namun, banyak dari sumber dana ini telah mengering (British Council 2023).

Menjadi wirausaha bukan hanya soal pendanaan. Ini melibatkan menjalankan organisasi dengan pola pikir yang inovatif dan menggunakan serangkaian alat manajemen yang berdampak signifikan pada cara kita melaksanakan misi. Menyalin atau mentransfer semua pendekatan dan praktik

bisnis mungkin tidak selalu efektif, karena misi LSM dan usaha sosial adalah untuk menciptakan nilai dan dampak sosial, bukan sekadar meraih keuntungan finansial. Di tengah menurunnya sumber pendanaan tradisional, konsep social entrepreneurship muncul sebagai solusi inovatif. Social entrepreneurship tidak hanya fokus pada keberlanjutan finansial tetapi juga pada dampak sosial yang lebih luas.

Senada dengan pernyataan di atas, *Social business* (atau SE) merupakan kombinasi antara bisnis dengan NGO, sebagaimana dikemukakan oleh Leadbeater (1997) dalam London dan Morfopoulos (2010). *Social Entrepreneur* menjalankan bisnis bukan untuk meraih keuntungan sebesar-besarnya, melainkan untuk memecahkan permasalahan sosial.

Para ahli sepakat bahwa SE adalah individu, dan kegiatan *Social Entrepreneurship* serta sosial enterprise bertujuan untuk mencapai tujuan sosial dengan berbagai bentuk organisasi yang mencakup sektor bisnis nirlaba dan komersial (Dees & Anderson, 2006; Douglas, 2010; Florin & Schmidt, 2011; Light, 2008). Sektor ini bukanlah sektor komersial atau pemerintahan, sektor ini dapat disebut sebagai 'nonprofit' (Ott, 2001), '*not-for-profit*' (Barraket, 2008; Grant, 2006), '*non-government*' (Chand, 2009), atau '*third sector*' (Manville & Greatbanks, 2012). Warga Australia menggunakan istilah '*Community Sector*' untuk menggambarkan bidang pekerjaan ini ketika difokuskan pada layanan kemanusiaan (Edwards, 2001; Melville, 2001), sedangkan di Inggris menggunakan istilah '*Voluntary Sector*' digunakan di Inggris (Netto, Kamenou, Venugopal, & Asghar, 2012).

SE berfokus pada aktivitas dibandingkan pada bentuk individu atau organisasi, meskipun menempatkan misi sosial sebagai pusatnya, tidak memerlukan perspektif keuntungan tertentu. SE sebagai praktik yang menargetkan tantangan sosial dengan solusi inovatif dan berorientasi pasar, dan usaha sosial sebagai organisasi yang terutama menargetkan tantangan sosial melalui solusi inovatif dan berorientasi pasar.

Dalam lingkungan *Social Entrepreneurship*, terdapat sebuah konsep

dalam memperluas dampak dengan meningkatkan skala usaha. Ide ini sering kali tidak terbatas pada ukuran organisasi, melainkan lebih fokus pada luasnya dampak sosial yang diharapkan. Seperti yang diamati oleh Bloom dan Chatterji (2009), *sosial entrepreneurs* berusaha meningkatkan skala usaha mereka karena mereka ingin memberikan dampak sebesar mungkin terhadap masalah-masalah sosial, dan karena para donor/donatur ingin mencapai keuntungan 'sosial' yang tinggi dari investasi mereka.

Osterwalder & Pigneur (2010) mendefinisikan model bisnis sebagai gambaran dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan dan memberikan nilai. Model bisnis memperlihatkan cara berpikir tentang bagaimana sebuah perusahaan menghasilkan uang. Model bisnis dan bentuk organisasi sangat berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Seperti halnya bisnis pada umumnya, kesempatan yang dimiliki oleh *Social Entrepreneurs* harus didukung oleh model bisnis yang masuk akal dan realistis. Informasi yang didapatkan dari para pelanggan terkait perubahan yang terjadi di pasar dapat diartikan sebagai sebuah sinyal dinamis bagi *Social Entrepreneur*, dimana para pelaku atau komunitas *Social Entrepreneurship* harus mengambil dan memproses informasi ini secara efisien sehingga dapat mengarah kepada nilai sosial yang ingin diciptakan.

Yunus (2007) menjelaskan bahwa kelemahan utama NGO adalah ketidakmampuan untuk mandiri secara finansial karena sangat bergantung pada donatur. Wijnberg (2012) juga menyatakan bahwa semakin hari NGO menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam memperoleh dana bantuan. Oleh karena itu, Wijnberg (2012) menyarankan agar NGO bertransformasi menjadi *Social business*. Dengan beralih menjadi bisnis sosial, NGO tidak akan lagi bergantung pada aliran dana dari donatur dan dapat memperluas kegiatan sosialnya tanpa harus mencari donatur yang bersedia membiayai ekspansi tersebut.

Banyak NGO yang harus ditutup karena kekurangan dana dan ketidakmampuan untuk mandiri secara finansial. Contohnya, di Afrika Selatan,

banyak NGO mengalami nasib serupa (www.thenewage.co.za). Salah satu contohnya adalah Gournadi Tuberculosis Clinic, sebuah NGO yang menyediakan layanan pengobatan gratis bagi pasien penderita TBC. Klinik ini akhirnya ditutup pada tahun 2011 akibat kekurangan donasi. Sebelumnya, klinik ini juga pernah ditutup pada tahun 1987 karena alasan yang sama. Setahun kemudian, klinik tersebut dibuka kembali namun akhirnya ditutup untuk kedua kalinya pada tahun 2011 (indonesia.ucanews.com). Di Indonesia, banyak LSM yang juga menghentikan aktivitasnya akibat kekurangan dana. Tri Iswardani, seorang aktivis dari LSM Masyarakat anti narkoba, menyatakan bahwa banyak LSM yang bergerak di bidang rehabilitasi narkoba terpaksa tutup karena kekurangan dana (<http://www.tempo.co/>).

Dalam konteks transformasi NGO dari bentuk *charitable organization* menuju *Social business*, Mulya (2015) terdapat 3 tahap dalam proses transformasi sebuah NGO menjadi SE. Tahap-tahap tersebut antara lain *struggle for sustain*; *searching for identity* dan *maturity*.

Tahapan pertama adalah *struggle for sustain* (**perjuangan untuk bertahan hidup**). Dalam tahapan ini, NGO berusaha bertahan hidup dengan mengerahkan segala daya dan upaya. Fokus utama NGO dalam tahapan ini adalah bertahan hidup. Mengedepankan gagasan berupa *sustainability* (keberlanjutan) dan otonomi (kemandirian lembaga).

Tahapan kedua dalam transformasi ini adalah *searching for identity* (**pencarian identitas**). Di tahapan ini, NGO mulai menata diri menjadi lebih baik dan mencari pola yang tepat untuk SE-nya. Pada tahapan pencarian identitas, NGO berusaha menemukan kembali siapa segmen mereka, apa *unique value* (nilai unik) yang mereka tawarkan, dan membahas kembali *Business Model Canvas* mereka.

Tahapan terakhir adalah *Maturity* (**kematangan**). Dalam tahap ini, NGO sudah tidak lagi memikirkan masalah keberlanjutan karena kondisi itu sudah tercapai. NGO sudah memiliki posisi tawar yang kuat terhadap mitra, sehingga mereka dapat memilih-milih mitra dan tidak sekadar menerima siapa saja yang

ingin bermitra. NGO sudah memiliki kemandirian yang baik dan tidak bergantung pada donatur. Bahkan, dengan dana yang diperoleh melalui kegiatan bisnisnya, NGO tidak hanya mampu membiayai dirinya sendiri, tetapi juga mampu membiayai program-program pemberdayaan yang diselenggarakannya.

Di sisi lain, inovasi sosial tidak terbatas pada masalah kesejahteraan tetapi juga mungkin terkait dengan isu-isu perlindungan lingkungan dan pembangunan berkelanjutan. Inovasi sosial sangat berkaitan dengan *Social Entrepreneurship*. Inovasi sosial adalah fondasi bagi seorang sosial entrepreneur dalam menjalankan bisnis atau kegiatannya untuk mencari kesempatan, memperbaiki sistem, menemukan pendekatan yang baru serta menciptakan solusi terhadap perubahan lingkungan yang lebih baik (Widiastusy, 2011). Seorang entrepreneur sosial mencari cara yang inovatif untuk memastikan bahwa usahanya akan memiliki akses terhadap sumber daya yang dibutuhkan selama mereka dapat menciptakan nilai sosial (Sullivan Mort t & Weerawardena, 2003).

Menurut Hayton (2005), sumber daya manusia dianggap sebagai modal yang memainkan peran sebagai moderator antara *entrepreneurship* dalam mendukung kinerja suatu organisasi, menjadikannya sebagai organisasi yang inovatif dalam menghadapi tantangan lingkungannya. Artinya, peran sumber daya manusia tidak hanya sebagai pelaku utama dalam mengimplementasikan inovasi dan *entrepreneurship*, tetapi juga sebagai faktor yang memoderasi atau mengarahkan dampak dari inisiatif-inisiatif tersebut terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Dengan memahami dan mengoptimalkan peran sumber daya manusia, organisasi dapat mencapai tingkat inovasi yang lebih tinggi dan lebih efektif dalam orientasinya menghadapi dinamika pasar.

Penerapan konsep SE di suatu perusahaan atau organisasi memfokuskan seluruh lini bisnisnya dalam kerangka tujuan yang bersifat sosial. Penerapan konsep ini tetap menjadikan bisnis sebagai pendorong utamanya sehingga dalam proses *continuous improvement* tetap mengedepankan inovasi yang dapat mengakibatkan perubahan di dalam organisasi, termasuk perubahan budaya, kebijakan, produk, struktur organisasi, hingga model bisnis dan bentuk

perusahaan dalam kaitannya menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar.

Begitu pun lembaga sosial di Indonesia yang berlandaskan misi sosial bertransformasi menjadi *Sosial Enterprise* demi terus memaksimalkan misi tanpa hanya bergantung pada donasi semata. Mereka bertransformasi membuat inovasi-inovasi sosial yang menarik donator bukan hanya untuk berdonasi namun juga untuk membeli produk-produk yang ditawarkan dalam rangka mengentaskan masalah sosial masyarakat.

Yayasan Desa Berdaya merupakan salah satu organisasi yang mengalami transformasi dalam menanggapi kondisi ketidakpastian. Fokus utama Yayasan Desa Berdaya adalah pada pemberdayaan masyarakat pedesaan melalui pendekatan terpadu yang mencakup pengembangan dalam berbagai sektor, seperti masyarakat, ekonomi, pendidikan, kesehatan, lingkungan hidup, dan kesiapsiagaan bencana. Berdiri sejak tahun 2018, yayasan ini telah menjalin kemitraan strategis dengan Rumah Zakat, lembaga zakat nasional di Indonesia yang mengelola dana untuk zakat, sedekah, amal, dan tujuan kemanusiaan lainnya. Melalui kerja sama ini, keduanya telah melaksanakan berbagai program terpadu di sektor-sektor tersebut dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang berada dalam kondisi kurang mampu.

Dengan visi menjadi Pusat Unggulan dalam pemberdayaan masyarakat dengan dampak sosial yang berkelanjutan, Yayasan Desa Berdaya berkomitmen untuk memperkuat peran pahlawan lokal sebagai agen perubahan, membina kolaborasi dalam ekosistem pemberdayaan, mengembangkan *Socio Enterprises*, dan mendorong replikasi praktik terbaik serta advokasi kebijakan.

Program Desa Berdaya merupakan inisiatif pemberdayaan masyarakat pedesaan dengan menggunakan pendekatan terpadu, mencakup peningkatan kapasitas, inisiatif lingkungan, kesiapsiagaan bencana, dan berbagai aspek lainnya. Program ini dibiayai oleh dana Zakat, Sedekah, dan Amal yang berasal dari para donatur Rumah Zakat. Hingga tahun 2023, kolaborasi antara Rumah Zakat dan Yayasan Desa Berdaya telah berhasil melaksanakan 1700 titik pemberdayaan desa di seluruh Indonesia.

Yayasan Desa Berdaya memiliki dua tujuan utama, yaitu memperkuat

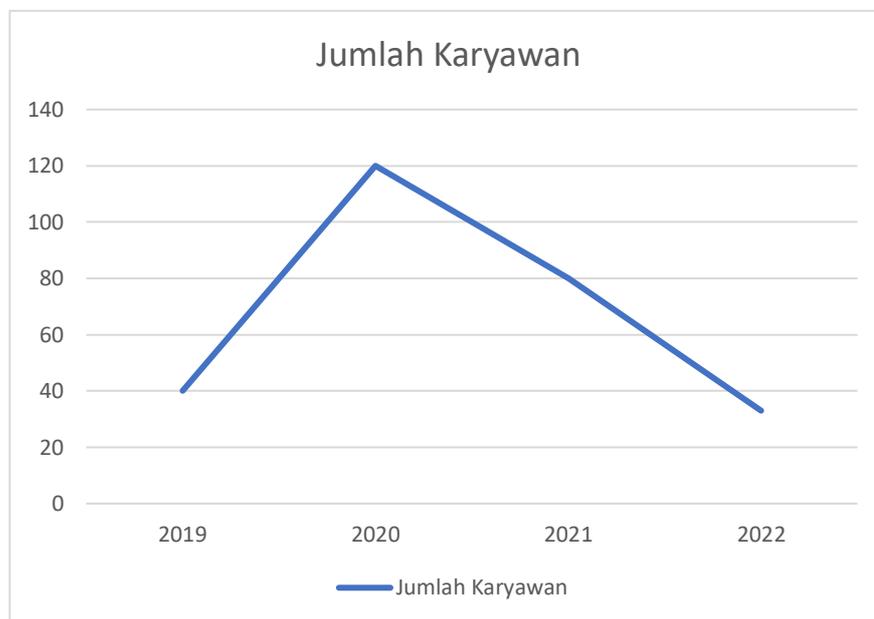
pemberdayaan masyarakat melalui pembentukan atau penguatan kelembagaan masyarakat dan meningkatkan pemberdayaan individu melalui peningkatan pengetahuan, motivasi, dan keterampilan di berbagai sektor seperti pendidikan, kesehatan, dan lingkungan.

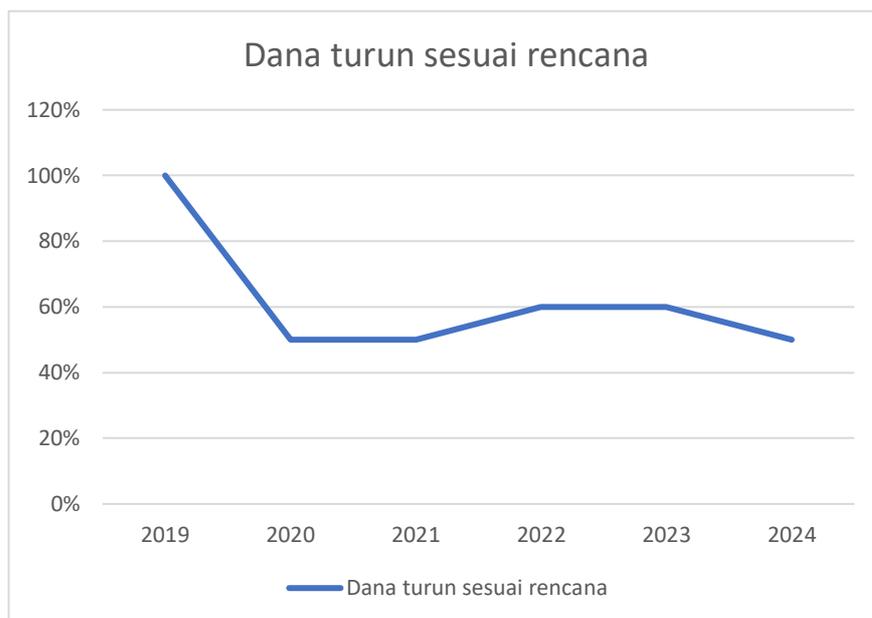
Pada tahun 2020, pergeseran fokus donasi Rumah Zakat ke bantuan kesehatan dan ekonomi untuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) berkurang. Alokasi dana untuk Yayasan Desa Berdaya mengalami penurunan karena donator lebih memilih program kesehatan. Menghadapi situasi tersebut, Yayasan Desa Berdaya memutuskan untuk mengalami transformasi dari sebuah yayasan yang bersifat *charity* menjadi yayasan dengan *social business (social entrepreneur)* dan tetap beroperasi dalam kerangka hukum yang sama.

Tabel 1.1

Data kondisi Yayasan Desa Berdaya 2019-2022

Sumber: Dokumen Internal Yayasan





Berdasarkan data tersebut, Yayasan Desa Berdaya mengalami penurunan kinerja yang disebabkan berkurangnya dana yang direncanakan turun untuk program pemberdayaan desa. Disisi lain, penambahan jumlah karyawan yang direncanakan untuk menguatkan program sebagai cabang, harus kembali dicabut dan dikurangi karena dampak proyeksi dana yang tidak sesuai. Idealnya, Yayasan Desa Berdaya berencana akan melakukan penambahan mitra yang signifikan dan penambahan titik intervensi dengan penambahan Relawan Inspirasi di hampir

1000 titik baru di Indonesia.

Realitanya, karena dampak pandemi covid-19, lembaga sosial di Indonesia memfokuskan penggalangan dananya untuk membantu orang-orang yang terdampak pandemi secara langsung. Hal ini mengubah lanskap donator filantropi yang berdonasi untuk program pemberdayaan desa. Berkurangnya dana program dari mitra, jumlah Relawan Inspirasi yang menjadi ujung tombak program dan berkurangnya jumlah mitra yang berkolaborasi dalam program pemberdayaan desa menjadi masalah utama yang membuat Yayasan Desa Berdaya merasa perlu melakukan transformasi.

Pada tahun 2023, Yayasan Desa Berdaya secara resmi mengubah namanya menjadi Lokadesa. Dalam peran barunya, Lokadesa berfungsi sebagai lembaga fasilitator pemberdayaan masyarakat pedesaan, dengan fokus khusus pada sektor pangan. Lokadesa melibatkan fasilitator pemberdayaan yang dikenal sebagai *Local Heroes*. Tugas utama *Local Heroes* adalah menjembatani masyarakat lokal dengan peluang pemberdayaan yang bertujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi lokal dan meningkatkan kemandirian masyarakat.

Analisis menggunakan pendekatan SE yang dikemukakan oleh Casanova & Bruno (2013), menunjukkan bahwa Yayasan Desa Berdaya atau Lokadesa telah menjalani serangkaian penyesuaian yang mencakup berbagai aspek dalam menumbuhkan Sosial Enterprise di Indonesia. Transformasi dari bentuk yayasan ke model *startup* dan perubahan nama sendiri adalah bagian dari inovasi perusahaan. Dalam prosesnya, selain perubahan bentuk dan nama, Lokadesa melakukan evaluasi produk dan terus menerus menghasilkan produk baru yang mendukung misi sosialnya.

Lokadesa mengambil strategi *Game Changing* dalam kaitannya dengan *Market Orientation*, membuatnya menjadi satu-satunya rintisan di sektor pangan yang sangat fokus pada pemberdayaan masyarakat utamanya masyarakat desa. Selain itu, mereka melaksanakan perubahan signifikan dalam struktur organisasi, manajemen, segmentasi pasar, dan cara mereka menjalankan bisnis. Dengan

demikian, dari sebuah lembaga filantropi, mereka telah bertransformasi secara organisasi yang tetap mempertahankan esensi filantropi dalam misi sosialnya.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian adalah:

1. Bagaimana evaluasi transformasi yang dilakukan oleh Yayasan Desa Berdaya sejauh ini dengan pendekatan *Social Entrepreneurship* dalam mewujudkan target SDGs 8.3 Kewirausahaan
2. Apa tahapan transformasi yang sedang dilakukan dan apa tantangan transformasi ke depan
3. Saran apa saja yang dapat diberikan kepada Yayasan Desa Berdaya untuk lebih mampu menyesuaikan diri dengan keadaan terkini

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian kami adalah:

1. Mengetahui evaluasi dari transformasi yang dilakukan oleh Yayasan Desa Berdaya
2. Membentuk *roadmap* rencana jangka pendek dan menengah yang dilakukan oleh Yayasan Desa Berdaya
3. Memberi saran yang tepat kepada Yayasan Desa Berdaya untuk lebih mampu menyesuaikan diri dengan keadaan terkini

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada seluruh pihak yang berkepentingan, dalam hal ini dilihat dari 2 (dua) aspek berikut ini:

1.5.1 Aspek Teoritis

a. Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian yang dilakukan diharapkan menjadi suatu pendalaman konsep dan aplikasi Transformasi dalam bingkai *Social Entrepreneurship* pada *non-profit organization* (dalam penelitian ini berbentuk Yayasan) di Indonesia

sehingga mampu lebih *sustain* mempertahankan bisnisnya dan menyesuaikan diri dengan keadaan yang *volatile*.

b. Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi peneliti yang juga mendalami konsep Transformasi dan *Social Entrepreneurship* dengan skala penelitian yang lebih kompleks maupun yang lebih spesifik.

1.5.2 Aspek Praktis

a. Perguruan Tinggi

Hasil penelitian ini dapat menambah kuantitas penelitian dengan tema Transformasi dan *Social Entrepreneurship*, menjadi rujukan sebagai referensi penelitian kedepannya dan menjadi rekomendasi potret transformasi organisasi/perusahaan/lembaga dalam bingkai *Social Entrepreneurship*.

b. Yayasan Desa Berdaya

Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan informasi dan evaluasi pelaksanaan dan transformasi yang dilakukan oleh Yayasan Desa Berdaya, serta menjadi bahan pertimbangan management dalam menentukan langkah (*corporate action*) ke depan.