



Strategi Bisnis Kewirausahaan Sosial ABC Periode 2021-2023

Diatrhi Windrasari Hastono*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

diatrhiwhastono@gmail.com

Aprihatiningrum Hidayati

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia

apri.hidayati@gmail.com

**Corresponding Author*

Diterima: 21-04-2021

Disetujui: 23-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

ABSTRAK

ABC adalah sebuah kewirausahaan sosial yang memberikan pelatihan dan pengajaran terkait bisnis dan manajemen serta mendampingi anak-anak panti asuhan dalam belajar memulai bisnis mereka sendiri serta berperan sebagai penghubung bagi produk bisnis anak-anak panti asuhan dengan pasar. Untuk peran sebagai penghubung ini, ABC membutuhkan sebuah sarana platform berbentuk marketplace pada tahun 2023. Untuk mencapai target organisasi tersebut, ABC menyusun strategi bisnis dan strategi fungsional agar target dapat tercapai. ABC melakukan analisis eksternal menggunakan analisis PESTEL, Porter's Five Forces, Competitor Profil Matrix dan Consumer Decision Making Process. Untuk analisis internal dilakukan menggunakan analisis 7S McKinsey. ABC juga melakukan analisis dampak dan pemetaan prioritas stakeholder. Berdasarkan analisis, diperoleh strategi bisnis untuk tahun 2021 sampai 2023 yang disebut Strategi BANGUN. Untuk tahun 2021, ABC harus mengukuhkan kurikulum dan konsep marketplace. Pada tahun selanjutnya, ABC harus mengukuhkan sistem manajemen serta memperoleh pendanaan eksternal pada tahun 2022. Pada akhir tahun 2023, ABC sudah harus meluncurkan marketplace sendiri. Ketiga strategi bisnis ini harus didukung oleh strategi fungsional agar dapat tercapai dan terpenuhi sesuai targetnya masing-masing. Apabila ketiga strategi bisnis ini dapat tercapai, ABC akan dapat memenuhi target organisasi untuk memiliki laman marketplace sendiri pada tahun 2023.

Kata Kunci:

Kewirausahaan Sosial, Strategi Bisnis, Toko Online, Anak Panti Asuhan, Matriks TOWS.

ABSTRACT

ABC is a social enterprise that gives training and coaching for business and management also provide mentoring for orphans to start their own business and acting as the linkage between the market and the orphans' products. Hence, ABC needs a platform such as marketplace by 2023. To achieve this target, ABC has to build business and functional strategies to make the target comes true. ABC does external analysis by using PESTEL, Porter's Five Forces, Competitor Profile Matrix, and Decision-Making Process. The internal analysis held by using 7S McKinsey. ABC also analyze any impact and map the stakeholder priority. Based on all the analysis, the business strategy for 2021 to 2023 was built and named as Strategi BANGUN. For 2021, ABC has to confirm its curriculum and the marketplace concept. In the next year, ABC has to build its management system and gain some external fundings. By the end of 2023, ABC has to launch its own marketplace. These strategies need be supported by the functional strategies to be achieved. If all the business strategies could be achieved, then ABC's target to have its own marketplace by 2023 will be fulfilled.

Keywords:

Social Enterprise, Business Strategy, Marketplace, Orphans, TOWS Matrix

PENDAHULUAN

ABC adalah sebuah kewirausahaan sosial yang memberikan pelatihan dan pengajaran terkait dasar ilmu bisnis dan manajemen serta mendampingi anak-anak panti asuhan dalam belajar memulai bisnis yang mereka gagas, urus, dan miliki bersama. ABC lahir dari kegelisahan terkait masa depan anak panti asuhan yang mayoritas keluar dari panti asuhan hanya dengan bekal ijazah SMA dan tanpa kemampuan khusus lainnya. ABC hadir untuk memutus mata rantai kemiskinan dengan mempersiapkan anak-anak panti asuhan untuk lulus dari panti dengan masa depan yang lebih terjamin.

Dengan visi “Dari Panti Menuju Dunia”, ABC mendedikasikan diri sebagai sebuah wadah yang menjembatani anak panti dan mempersiapkan mereka untuk kehidupan selanjutnya di luar panti. ABC mengusung nilai “Bertumbuh Bersama” yang menggambarkan semangat untuk belajar dan berkembang yang menjadi pendorong dan penyemangat untuk menuju perubahan yang lebih baik untuk anak-anak panti dan juga organisasi ABC. ABC berprinsip untuk terus belajar dan bertumbuh bersama dengan anak-anak panti dan stakeholder lainnya untuk menjadi individu dan organisasi yang lebih baik dan bermanfaat luas.

ABC sebagai kewirausahaan sosial mengambil peran sebagai penghubung (linkage) bagi produk bisnis anak-anak panti asuhan dengan pasar. Untuk peran sebagai penghubung ini, ABC membutuhkan sebuah sarana platform berbentuk marketplace yang kemudian menjadi target organisasi untuk tahun 2023. Untuk mencapai target organisasi tersebut, ABC harus menyusun strategi bisnis dan strategi fungsional turunannya agar target tersebut dapat dicapai tepat waktu.

METODE RISET

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang dilakukan melalui pendekatan analisis konten kualitatif. Pendekatan analisis konten dilakukan dengan mengolah data hasil pengumpulan data primer dan sekunder ke dalam beberapa kategori kelompok kode. Dalam melakukan penelitian ini, data dan informasi yang diperlukan oleh peneliti dikumpulkan melalui beberapa metode sebagai berikut:

1. Observasi

Metode observasi dilakukan dengan melihat dan mengamati kondisi secara langsung di lapangan. Kegiatan observasi yang dilakukan dalam penelitian ini mencakup aktivitas dan strategi pemasaran pesaing bisnis baik secara daring maupun langsung. Hasil observasi yang diperoleh kemudian menjadi bahan pembandingan bagi ABC dengan pesaing dalam merancang strategi pengembangan bisnis.

2. Survei Daring

Metode survei dilakukan untuk memperoleh data primer dari calon pelanggan dan pasar potensial ABC. Survei dilakukan secara daring melalui kuesioner yang ditargetkan kepada calon pelanggan ABC yang berusia 17 tahun ke atas dan pernah menggunakan jasa layanan *marketplace*.

Target ini dipilih untuk mengetahui sudut pandang dan faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen baik dalam industri kewirausahaan sosial dan *marketplace*. Hasil dari wawancara kemudian dapat dijadikan sebagai *Critical Success Factor* (CSF) pada tabel *Competitive Profile Matrix* (CPM) dan aspek dalam penyusunan analisis *Consumer Decision Making Process* (CDMP).

3. Studi Literatur

Metode studi literatur dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber. Dalam penelitian ini, data sekunder dapat diperoleh dari informasi melalui pencarian internet, seperti data statistik, jurnal, berita, dan artikel, dan informasi yang diperoleh secara langsung dari buku yang membahas teori-teori terkait dan informasi yang dibutuhkan. Seluruh data sekunder ini kemudian akan dianalisis dan dipetakan sesuai dengan pembahasannya masing-masing.

ABC melakukan analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada menggunakan beberapa alat. Analisis eksternal yang bersifat makro dilakukan menggunakan analisis PESTEL. Sedangkan analisis eksternal yang bersifat mikro atau industri dilakukan dalam bentuk analisis *Porter's Five Forces*. Analisis pesaing dilakukan menggunakan *Competitor Profil Matrix* atau CPM dan analisis pelanggan dilakukan melalui *Consumer Decision Making Process* atau CDMP. Data untuk analisis PESTEL dan *Porter's Five Forces* merupakan data sekunder, sedangkan data untuk analisis CPM dan CDMP merupakan data primer.

Untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh ABC, dilakukan analisis internal menggunakan analisis 7S McKinsey. Analisis ini dipilih karena kemampuannya untuk menganalisis faktor “*Hard S*” dan “*Soft S*”. Selain itu, analisis ini mampu menganalisis ABC sebagai sebuah kewirausahaan sosial secara menyeluruh dan mampu mencakup baik aspek sosial maupun bisnis dari model bisnis ABC. Data untuk analisis ini bersifat primer.

Sebagai sebuah kewirausahaan sosial, keberadaan dan kepentingan *stakeholder* menjadi salah satu faktor yang harus dipertimbangkan dengan matang. Oleh sebab itu, ABC juga melakukan analisis dampak dan pemetaan prioritas dari setiap *stakeholder* organisasi baik yang eksternal maupun internal. Berdasarkan analisis *stakeholder* kemudian diperoleh peluang dan ancaman yang dapat hadir dari keberadaan setiap *stakeholder*, khususnya para *stakeholder* yang memiliki ketertarikan dan kekuatan yang tinggi pada organisasi. Data untuk analisis *stakeholder* merupakan data primer. Adapun untuk penelitian secara keseluruhan, metode analisis data yang dilakukan dirangkum dalam tabel beserta alat dan jenis datanya sebagai berikut:

Tabel 1. Ringkasan Metode Analisis dan Sumber Data

Tahap	Data	Alat	Jenis Data	Sumber Data
Analisis Lingkungan Bisnis	Makro	PESTEL	Sekunder	Studi Literatur
	Industri	<i>Porter's Five Forces</i>		
	Pesaing	CPM		
	Pelanggan	CDMP	Primer	Observasi & Wawancara
	Stakeholder	<i>Stakeholder's Impact Analysis</i>		
		<i>Stakeholder's Priority Matrix</i>		
	Internal	7S McKinsey		Praktik Manajemen Saat Ini
Identifikasi SWOT	Faktor Lingkungan Bisnis	Tabel SWOT	Primer & Sekunder	Hasil Analisis Lingkungan Bisnis
Analisis TOWS Matrix	Data Analisis SWOT	<i>TOWS Matrix</i>	Primer	Hasil Identifikasi SWOT
Strategi Bisnis Terpilih	Formulasi TOWS Matrix	Matriks Dampak dan Kemudahan Implikasi	Primer	Hasil Analisis <i>TOWS Matrix</i>
Strategi Fungsional Rencana Implementasi Strategi	Strategi Bisnis Terpilih	Aspek Manajemen	Primer	Hasil Strategi Bisnis Terpilih
	Strategi Fungsional	Gantt Chart	Primer	Hasil Strategi Fungsional

Sumber: Hasil Olahan Penulis

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penetapan Tingkat Kematangan Pengembangan SDM Strategik

Dari keempat analisis lingkungan eksternal, diperoleh konsep dasar terkait *marketplace* yang harus dibangun oleh ABC. *Marketplace* yang akan dibuat oleh ABC harus menarik dan mudah digunakan. Tingkat variasi produk juga menjadi hal yang penting disusul oleh banyaknya promosi sebagai daya tarik yang bersifat impulsif bagi pelanggan. Dari analisis 7S McKinsey, diperoleh banyak kekuatan dari ABC terkait konsep dan struktur organisasi yang sudah baik. Nilai-nilai dari ABC seperti nilai kekeluargaan dan bertumbuh bersama mampu menjadi kekuatan yang mendorong ABC untuk selalu berkembang. Di lain sisi, kekurangan ABC khususnya di bidang SDM dan pendanaan eksternal ditemui dari analisis internal ini. Masih belum lengkap dan jelasnya sistem manajemen yang ada di ABC, termasuk kurikulum dan konsep *marketplace* yang jelas juga menjadi kekurangan yang harus diperhatikan oleh ABC.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Makro

FAKTOR	TEMUAN INFORMASI	DAMPAK	O/T
<i>Politics</i>	Kebijakan pembatasan aktivitas dan pergerakan masyarakat di luar rumah	Potensi kegiatan jual-beli daring	O1
	Kebijakan penundaan cicilan 6 bulan dan subsidi pajak	Kemudahan untuk mengajukan dan memperoleh bantuan modal untuk pelaku UMKM	O2
	Penyediaan KUR yang mencapai Rp190triliun		
	Memprioritaskan belanja pemerintah untuk produk UMKM	Potensi pasar pemerintah bagi pelaku UMKM	O3
<i>Economy</i>	IMF memprediksikan proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia untuk tahun 2021 sebesar 4,85% dan untuk tahun 2022 sebesar 6%	Potensi pertumbuhan daya beli masyarakat	O4
	Pemerintah menargetkan pertumbuhan ekonomi nasional untuk tahun 2021 pada rentang 4,5%-5,5%		
	Meningkatnya jumlah SUN yang dikeluarkan oleh pemerintah	Jumlah uang beredar di masyarakat akan berkurang	T1
	Meningkatnya beban bunga dan hutang negara		
<i>Socialcultural</i>	50% masyarakat beralih ke proses belanja digital	Jumlah pengguna marketplace semakin bertumbuh pesat	O5
	80% masyarakat menjadi lebih peduli terhadap proses produksi dan keamanan produk (makanan)	Proses produksi dan kemanan produk (makanan) menjadi faktor pertimbangan penting bagi pelanggan	T2
	Pergeseran pada sektor barang yang dibeli melalui marketplace	Makanan, barang kesehatan dan farmasi mendominasi pembelian di marketplace	O6
	Korban PHK beralih profesi menjadi pelaku bisnis daring	Pemain dalam bisnis daring semakin banyak dan ramai	T3
<i>Technology</i>	Mudahnya proses kepemilikan telepon genggam (HP) di Indonesia	Semakin mudah dan luasnya akses bagi pelanggan marketplace	O7
	Meluasnya jaringan 3G di Indonesia.		
<i>Environment</i>	Limbah pembungkus plastik semakin banyak	Dibutuhkan proses pembungkusan dan pembungkus paket yang lebih ramah lingkungan	T4
	Rendahnya aksi nyata masyarakat untuk menanggulangi plastik pembungkus		
<i>Legal</i>	Pengesahan Peraturan Pemerintah No.80 Tahun 2019 tentang Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE)	Penyedia PMSE harus memiliki badan hukum berbentuk perusahaan perorangan maupun badan usaha	T5
		Terbatasnya pergerakan pedagang perorangan (reseller dan dropshipper)	O8

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Tabel 3. Ringkasan Hasil Analisis Industri

KEKUATAN	TEMUAN INFORMASI	DAMPAK	O/T
<i>Threats of New Entrants</i>	Proses pembuatan laman toko daring cukup mudah	Suatu produk dapat dengan mudah memiliki toko daring (<i>marketplace vertical</i>)	T6
	Banyak penyedia jasa pembuatan dan pengurusan laman untuk toko daring		
<i>Bargaining Power of Buyers</i>	Pelanggan cenderung menunda pembelian dan menunggu adanya HARBOLNAS untuk mengejar harga produk yang lebih murah	Resiko ketidakstabilan volume penjualan	T7
		Prediksi atas fluktuasi penjualan dapat dilakukan dengan mudah	O9
		Dibutuhkan biaya yang cukup besar untuk ikut serta dalam perayaan HARBOLNAS	T8
<i>Threats of Substitutes</i>	20% masyarakat melakukan riset produk secara daring dan melakukan pembelian secara langsung/luring	Peran toko fisik (<i>offline</i>) masih sangat penting bagi masyarakat Indonesia	T9
<i>Bargaining Power of Suppliers</i>	50% UMKM menutup unit usaha akibat pandemi	Jumlah UMKM di <i>marketplace</i> berkurang	O10
	UMKM mengalami penurunan omzet sampai dengan 85%		
	Maraknya produsen dan merek besar yang membuka toko daring resmi di <i>marketplace</i>	Porsi UMKM di <i>marketplace</i> semakin berkurang	T10
	Tersedia jasa <i>enabler</i> untuk membantu pengurusan dan pengoperasian <i>marketplace</i> yang dimiliki oleh produsen	Produsen dapat dengan mudah masuk dan mengelola produknya di <i>marketplace</i>	O11
<i>Rivalry Among Existing Competitors</i>	Dominasi TOP5 penyedia layanan PMSE besar	Sisa <i>market share</i> untuk <i>marketplace</i> lain sangat terbatas	T11

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Tabel 4. Ringkasan Hasil Analisis Pesaing

WEAKNESS	
Belum memiliki program promosi yang tepat, efektif, dan efisien	W1
Tingkat keberagaman produk harus cukup tinggi	W2
Belum memiliki komunitas pelanggan ABC yang percaya, setia, dan loyal	W3
Belum memiliki konsep platform dan laman <i>marketplace</i> yang menarik dan mudah digunakan	W4
Belum memiliki sistem layanan pelanggan yang baik	W5

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Tabel 5. Ringkasan Hasil Analisis Pelanggan

No.	DESKRIPSI PERTANYAAN	KESIMPULAN	O/T
1	Mengapa Anda menggunakan layanan jasa <i>marketplace</i> ?	Peluang <i>marketplace</i> untuk menjembatani pelanggan dalam isu sulitnya memperoleh suatu produk	O12
2	Bagaimana Anda mendapatkan info tentang layanan jasa <i>marketplace</i> ?	Media sosial memiliki peran yang sangat besar dalam menyampaikan informasi terkait <i>marketplace</i>	O13
3	Faktor apa saja yang memengaruhi keputusan Anda dalam memilih jasa <i>marketplace</i> ?	Harga produk yang kompetitif dan ulasan pengguna menjadi faktor yang memengaruhi keputusan pelanggan dalam memilih <i>marketplace</i>	O14
4	Berapa kali Anda menggunakan jasa <i>marketplace</i> dalam setahun?	Penggunaan <i>marketplace</i> sebagai salah satu media berbelanja sangat tinggi	O15
5	Apakah Anda akan menggunakan jasa <i>marketplace</i> kembali?	Keberadaan <i>marketplace</i> selalu dibutuhkan oleh penggunanya	O16

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Tabel 6. Ringkasan Hasil Analisis Internal

ASPEK	ANALISIS	S/W
Structure	Desain struktur organisasi ABC sudah baik dan tertata	S1
	Proses dokumentasi kegiatan pelatihan dilakukan dengan baik, bekerja sama dengan pihak panti asuhan	S2
Systems	Pembukuan dan pencatatan keuangan dilakukan secara manual dan komputerisasi	S3
	Belum ada sistem pendanaan eksternal yang dibuat	W6
	Belum ada sistem pengelolaan SDM yang dibuat	W7
	Pelaksanaan lembar penilaian pelatihan belum berjalan dengan efektif	W8
	Masih berada pada tahap penyusunan kurikulum	W9
Strategy	Sudah berkolaborasi dengan 1 panti asuhan untuk proyek pertama	S4
	Mengedepankan prinsip belajar dan bertumbuh bersama	S5
Style	Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan terbuka	S6
	Masih diisi oleh 1 orang saja, sehingga semua pekerjaan dilakukan seorang diri	W10
Staff	Posisi kurikulum harus diisi oleh orang yang memiliki ilmu atau pengalaman terkait bisnis dan manajemen	S7
	Banyak posisi yang masih kosong dan belum terisi	W11
	Belum ada pemetaan kebutuhan dan persyaratan untuk setiap posisi dan peran	W12
Skills	Aset terbesar organisasi adalah ilmu pengetahuan terkait manajemen dan bisnis serta pengalaman bisnis	S8
	Persyaratan dan kebutuhan terkait keahlian untuk setiap posisi belum dipetakan	W13
	Metode pengawasan dan pengujian untuk setiap pelatihan juga belum diatur	W14
	Semua anggota organisasi harus selalu memiliki semangat belajar yang tinggi dan semangat untuk menyebarkan ilmu yang dimiliki	S9
Shared Values	Setiap anggota organisasi harus saling membantu untuk mencapai tujuan bersama dan didasari dengan nilai kekeluargaan	S10

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Berdasarkan analisis *stakeholder* kemudian diperoleh peluang dan ancaman yang dapat hadir dari keberadaan setiap *stakeholder*, khususnya para *stakeholder* yang memiliki ketertarikan dan kekuatan yang tinggi pada organisasi. Dari analisis *stakeholder* diperoleh peluang bahwa konsep “Belanja sambil Beramal” merupakan sebuah konsep yang menarik. Cerita terkait produk yang diproduksi oleh anak-anak panti asuhan juga dapat digunakan sebagai daya jual bagi produk bisnis anak-anak panti asuhan. Akan tetapi, segala bentuk dampak sosial yang diberikan oleh ABC harus dilaporkan secara terbuka dan transparan untuk setiap *stakeholder* yang terlibat dengan organisasi.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Analisis Stakeholder

STAKEHOLDER	KEPENTINGAN	TUNTUTAN
Panti Asuhan	Kolaborator utama	Pembekalan untuk anak panti
	Penyedia tempat pelatihan	Bagi hasil keuntungan bisnis adik panti
Mentor	Pendamping bisnis bersama	Biaya transportasi
		Membagi ilmu dan pengalaman
Coach	Pemberi materi	Biaya transportasi
		Membagi ilmu dan pengalaman
Investor	Sumber pendanaan	Return
Pelanggan	Target pasar bisnis anak-anak panti asuhan	Produk berkualitas

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Setelah dilakukan analisis lingkungan eksternal dan internal, maka akan diperoleh faktor-faktor SWOT yang kemudian akan digunakan untuk perencanaan pengembangan bisnis. Berikut adalah tabel analisis SWOT pada lingkungan eksternal dan internal ABC.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Analisis SWOT

INTERNAL	MEMBANTU (<i>HELPFUL</i>)		MEMBAHAYAKAN (<i>HARMFUL</i>)	
	Desain struktur organisasi ABC sudah baik dan tertata	S1	Belum memiliki program promosi yang tepat, efektif, dan efisien	W1
	Proses dokumentasi kegiatan pelatihan dilakukan dengan baik, bekerja sama dengan pihak panti asuhan	S2	Tingkat keberagaman produk harus cukup tinggi	W2
	Pembukuan dan pencatatan keuangan dilakukan secara manual dan komputerisasi	S3	Belum memiliki komunitas pelanggan ABC yang percaya, setia, dan loyal	W3
	Sudah berkolaborasi dengan 1 panti asuhan untuk proyek pertama	S4	Belum memiliki konsep platform dan laman <i>marketplace</i> yang menarik dan mudah digunakan	W4
	Mengedepankan prinsip belajar dan bertumbuh bersama	S5	Belum memiliki sistem layanan pelanggan yang baik	W5
	Memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan terbuka	S6	Belum ada sistem pendanaan eksternal yang dibuat	W6
	Posisi kurikulum harus diisi oleh orang yang memiliki ilmu atau pengalaman terkait bisnis dan manajemen	S7	Belum ada sistem pengelolaan SDM yang dibuat	W7
	Aset terbesar organisasi adalah ilmu pengetahuan terkait manajemen dan bisnis serta pengalaman bisnis	S8	Pelaksanaan lembar penilaian pelatihan belum berjalan dengan efektif	W8
	Semua anggota organisasi harus selalu memiliki semangat belajar yang tinggi dan semangat untuk menyebarkan ilmu yang dimiliki	S9	Masih berada pada tahap penyusunan kurikulum	W9
	Setiap anggota organisasi harus saling membantu untuk mencapai tujuan bersama dan didasari dengan nilai kekeluargaan	S10	Masih diisi oleh 1 orang saja, sehingga semua pekerjaan dilakukan seorang diri	W10
			Banyak posisi yang masih kosong dan belum terisi	W11
			Belum ada pemetaan kebutuhan dan persyaratan untuk setiap posisi dan peran	W12
			Persyaratan dan kebutuhan terkait keahlian untuk setiap posisi belum dipetakan	W13
			Metode pengawasan dan pengujian untuk setiap pelatihan juga belum diatur	W14

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Tabel 9. Ringkasan Hasil Analisis SWOT (Lanjutan)

EKSTERNAL	MEMBANTU (<i>HELPFUL</i>)		MEMBAHAYAKAN (<i>HARMFUL</i>)	
	Potensi kegiatan jual-beli daring	O1	Jumlah uang beredar di masyarakat akan berkurang	T1

Kemudahan untuk mengajukan dan memperoleh bantuan modal untuk pelaku UMKM	O2	Proses produksi dan kemandirian produk (makanan) menjadi faktor pertimbangan penting bagi pelanggan	T2
Potensi pasar pemerintah bagi pelaku UMKM	O3	Pemain dalam bisnis daring semakin banyak dan ramai	T3
Potensi pertumbuhan daya beli masyarakat	O4	Dibutuhkan proses pembungkusan dan pembungkus paket yang lebih ramah lingkungan	T4
Jumlah pengguna <i>marketplace</i> semakin bertumbuh pesat	O5	Penyedia PMSE harus memiliki badan hukum berbentuk perusahaan perorangan maupun badan usaha	T5
Makanan, barang kesehatan dan farmasi mendominasi pembelian di <i>marketplace</i>	O6	Suatu produk dapat dengan mudah memiliki toko daring (<i>marketplace vertical</i>)	T6
Semakin mudah dan luasnya akses bagi pelanggan <i>marketplace</i>	O7	Resiko ketidakstabilan volume penjualan	T7
Terbatasnya pergerakan pedagang perorangan (<i>reseller</i> dan <i>dropshipper</i>)	O8	Dibutuhkan biaya yang cukup besar untuk ikut serta dalam perayaan HARBOLNAS	T8
Prediksi atas fluktuasi penjualan dapat dilakukan dengan mudah	O9	Peran toko fisik (offline) masih sangat penting bagi masyarakat Indonesia	T9
Jumlah UMKM di <i>marketplace</i> berkurang	O10	Porsi UMKM di <i>marketplace</i> semakin berkurang	T10
Produsen dapat dengan mudah masuk dan mengelola produknya di <i>marketplace</i>	O11	Sisa market share untuk <i>marketplace</i> lain sangat terbatas	T11
Peluang <i>marketplace</i> untuk menjembatani pelanggan dalam isu sulitnya memperoleh suatu produk	O12	Kualitas produk yang dihasilkan oleh anak-anak panti asuhan harus tetap diperhatikan	T12
Media sosial memiliki peran yang sangat besar dalam menyampaikan informasi terkait <i>marketplace</i>	O13	Laporan dampak sosial yang diberikan harus dilaporkan secara rutin dan transparan	T13
Harga produk yang kompetitif dan ulasan pengguna menjadi faktor yang memengaruhi keputusan pelanggan dalam memilih <i>marketplace</i>	O14	Dibutuhkan perhitungan dan skema timbal balik pendanaan eksternal yang baik dan menarik	T14
Penggunaan <i>marketplace</i> sebagai salah satu media berbelanja sangat tinggi	O15	Sistem pembukuan dan pencatatan keuangan yang jelas dan transparan	T15
Keberadaan <i>marketplace</i> selalu dibutuhkan oleh penggunanya	O16	Laporan dampak sosial yang transparan dan jelas sebagai bagian dari laporan kinerja organisasi	T16
Membutuhkan pelatihan bisnis dan manajemen dengan pengembangan <i>soft-skill</i> untuk anak-anak panti asuhan	O17		
Terdapat tenaga pendamping yang dapat diajak bekerja sama	O18		
Terdapat tenaga pengajar yang dapat diajak bekerja sama	O19		
Pelanggan berkenan untuk membayar biaya lebih dalam rangka beramal/sosial	O20		
Konsep "Belanja sambil Beramal" merupakan konsep yang menarik	O21		
dampak sosial yang diberikan menjadi faktor utama dalam pengambilan keputusan pelanggan untuk berbelanja dengan tujuan beramal	O22		

Cerita tentang produk yang dihasilkan oleh anak-anak panti asuhan menjadi daya tarik tersendiri	O23
Ada sumber pendanaan eksternal	O24

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Matriks TOWS digunakan untuk menyusun strategi bisnis dengan menyilangkan poin-poin yang ada di area eksternal dengan internal. Hasil dari penyusunan strategi menggunakan Matriks TOWS adalah strategi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT. Berikut adalah hasil dari persilangan matriks TOWS untuk data SWOT ABC.

Tabel 10. Ringkasan Hasil Matriks TOWS

SO STRATEGIES		ST STRATEGIES	
Membuat <i>marketplace</i> yang khusus menjual produk karya adik panti yang berkualitas dan memiliki kisah dibelakangnya (O4,O5,O20,21,O22,S4)	SO1	Membuat program pelaporan pendanaan secara terbuka dan transparan (T13,T15,T16,S2,S3,S4)	ST1
Melakukan kegiatan rekrutmen relawan dan pengajar (O18,O19,S1,S9,S10)	SO2	Menetapkan standar kualitas produk adik panti (T2,T12,S4,S5,S8)	ST2
Melakukan kerjasama dengan pihak <i>marketplace enablers</i> untuk mengurus pengelolaan produk adik panti (O11,S5,S6,S9,10)	SO3	Melakukan kolaborasi dan belajar bersama dengan komunitas penyedia/produsen kemasan ramah lingkungan (T4,S5,S9)	ST3
Memberikan paket pelatihan kewirausahaan untuk adik panti (O7,S7,S8)	SO4	Membuat <i>marketplace</i> yang terkhususkan untuk produk adik panti (T5,T6,T10,T11,S4,S5)	ST4
Mengajukan pendanaan/kredit untuk modal usaha adik panti ke bank/pemerintah (O2,S1,S2,S3,S4)	SO5	Mendorong adik panti untuk tetap menjual produknya secara offline dan online (T7,T9,T11,S5,S9,S10)	ST5
Mulai menjual produk adik panti di marketplace umum terlebih dahulu (O1,O6,O10,O11,O12,S4,S9,S10)	SO6		
WO STRATEGIES		WT STRATEGIES	
Membuat konsep <i>marketplace</i> yang menarik dan mudah digunakan (<i>user-friendly</i>) dengan konsep 'belanja sambil beramal' (O1,O4,O7,O8,O9,O12,O21,O22,O23,W4)	WO1	Menyusun skema pendanaan eksternal yang transparan dan bertanggungjawab (T5,T8,S14,W2,W6)	WT1
Menyusun strategi dan skema pendanaan eksternal (menu investor) (O24,W2,W6)	WO2	Menyusun program promosi yang mengantisipasi ketidakstabilan permintaan pasar (T7,W1,W2)	WT2
Membuat strategi SDM (perekrutan, pelatihan dan perkembangan) (O18,O19,W7,W10,W11,W12,W13)	WO3	Membuat sistem kontrol kualitas yang baik dan tertib (T2,T12,W3,W5)	WT3
Menyusun program promosi dan pemasaran yang menitikberatkan pada konsep 'belanja sambil beramal' (O5,O7,O13,O15,O16,O21,O23,W1,W3,W4)	WO4		
Menyusun kurikulum yang sesuai dan selalu melakukan pengembangan kurikulum secara berkala (O17,W9)	WO5		

Sumber: Hasil Olahan Penulis

KESIMPULAN DAN SARAN

ABC adalah sebuah kewirausahaan sosial yang memberikan pelatihan dan pengajaran terkait dasar ilmu bisnis dan manajemen serta mendampingi anak-anak panti asuhan dalam belajar memulai bisnis yang mereka gagas, urus, dan miliki bersama. ABC sebagai kewirausahaan sosial mengambil peran sebagai penghubung (*linkage*) bagi produk bisnis anak-anak panti asuhan dengan pasar. Untuk peran sebagai penghubung ini, ABC membutuhkan sebuah sarana platform berbentuk *marketplace* yang kemudian menjadi target organisasi untuk tahun 2023. Untuk mencapai target organisasi tersebut, ABC harus menyusun strategi bisnis dan strategi fungsional turunannya agar target tersebut dapat dicapai tepat waktu. ABC melakukan analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada menggunakan beberapa alat. Analisis eksternal dilakukan menggunakan analisis PESTEL, analisis *Porter's Five Forces*, analisis *Competitor Profil Matrix* atau CPM dan analisis *Consumer Decision Making Process* atau CDMP. Untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh ABC, dilakukan analisis internal menggunakan analisis 7S McKinsey. ABC juga melakukan analisis dampak dan pemetaan prioritas dari setiap *stakeholder* organisasi baik yang eksternal maupun internal.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal serta penggunaan matriks TOWS, diperoleh beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh ABC guna memperbaiki dan memaksimalkan potensi yang dimiliki. Berikut adalah penjabaran dan rencana penerapan strategi bisnis untuk ABC periode 2021-2023.

Pada strategi area bisnis, ABC butuh melakukan peluncuran produk baru berupa platform jual-beli daring yang secara khusus menjual produk bisnis anak-anak panti asuhan. Platform ini kemudian akan berperan sebagai *marketplace* untuk menjembatani produk anak-anak panti asuhan dengan masyarakat. Tentunya dengan hadirnya produk baru dalam ABC akan membuka target pasar yang baru pula. Hal ini dikarenakan pada produk sebelumnya yaitu pelatihan manajemen dan bisnis, merupakan sebuah produk sosial yang ditujukan untuk anak-anak panti asuhan yang kemudian menjadi penerima manfaat (*beneficiaries*) dari produk sosial ABC. Oleh karena itu, inovasi yang akan dilakukan oleh ABC dapat disebut sebagai inovasi eksplorasi (Li, Vanhaverbeke, & Schoenmakers, 2008) di mana ABC akan membuat pasar baru yang kemudian menerima layanan dari produk baru yang diluncurkan oleh ABC.

Berdasarkan pengolahan data dengan bantuan matriks TOWS diperoleh beberapa strategi bisnis yang kemudian disebut sebagai **strategi BANGUN**. Strategi BANGUN ini terdiri dari 3 fase strategi utama yang menggambarkan tahapan dalam proses pembangunan sebuah rumah. Ketiga strategi utama tersebut kemudian diturunkan menjadi strategi fungsional manajemen.

Fase Fondasi

Sebagaimana pentingnya fondasi dalam tahapan membangun rumah, ABC harus memiliki landasan dan fondasi yang kuat untuk dapat berdiri kokoh sebagai kewirausahaan sosial yang memiliki cita-cita besar. Oleh karena itu, pada tahapan ini ABC harus menyusun dan mengukuhkan dasar-dasar

utama yang kemudian berperan sebagai fondasi dari berdirinya ABC sebagai sebuah kewirausahaan sosial. Adapun dasar-dasar yang harus disusun dan ditetapkan adalah kurikulum pelatihan dan konsep platform jual-beli daring atau *marketplace* milik ABC. Dalam proses pengukuhan kedua poin tersebut, dapat dilakukan beberapa upaya seperti melakukan kolaborasi dengan pihak ketiga apabila dibutuhkan.

Dalam penyusunan dan pengukuhan kurikulum, ABC harus merancang kurikulum utama yang kemudian dikembangkan menjadi beberapa paket pelatihan yang akan digunakan dasar dari kegiatan pelatihan dan pengajaran yang dilakukan oleh ABC. Paket-paket pelatihan kemudian wajib dievaluasi dan dikembangkan secara rutin dan berkala. Segala bentuk pengembangan dapat dilakukan sebagai upaya untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing panti asuhan dan/atau kondisi anak-anak panti asuhan. Akan tetapi, segala bentuk evaluasi dan pengembangan wajib terdokumentasi dengan baik.

Untuk merancang dan menetapkan konsep *marketplace*, ABC harus menjadikan kriteria dan faktor pengambilan keputusan pelanggan, seperti yang sudah dibahas di atas, sebagai informasi dan landasan dalam menyusun konsep *marketplace*. Sesuai dengan hasil analisis pada bab sebelumnya, diperoleh beberapa kriteria yang ditetapkan oleh pelanggan, yaitu:

1. Tampilan *marketplace* harus menarik dan mudah digunakan
2. engusung konsep “Belanja sambil Beramal”
3. Menjaga kualitas produk yang dijual
4. Memiliki kisah di balik setiap produk

Dalam pengelolaannya, ABC tentunya dapat bekerja sama dengan berbagai pihak, di antaranya penyedia layanan *enabler* yang kemudian dapat membantu dalam mengelola dan mengurus produk anak-anak panti asuhan apabila dinilai perlu.

Fase Dinding

Setelah memiliki fondasi yang kuat, pembangunan tembok atau dinding merupakan bagian yang tidak kalah penting. Seperti dinding yang merupakan bagian utama bangunan serta berperan untuk menyanggah bangunan, manajemen dan fungsionalnya berperan dalam menopang berjalannya kegiatan di dalam organisasi ABC. Dalam tahapan strategi ini, dinding sendiri terbagi menjadi 3 bagian kecil, yaitu tahap 1, tahap 2, dan tahap 3. Ketiga tahap ini menggambarkan tahapan yang harus dilakukan oleh setiap fungsional manajemen.

Tujuan dari strategi ini adalah untuk menentukan, mempersiapkan, dan membangun komunitas ABC yang terdiri dari pelanggan, investor, panti asuhan, anak-anak panti asuhan, tenaga pengajar dan tenaga pendamping bisnis, serta tentunya anggota organisasi ABC. Komunitas ini nantinya diharapkan mampu tumbuh menjadi ekosistem yang saling mendukung dan bertumbuh bersama. Keberadaan ekosistem yang baik sangat penting sebagai faktor eksternal yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan anak-anak panti asuhan secara umum dan bisnis mereka secara khusus.

Tahap pertama dari fase dinding ini adalah perencanaan dan peletakan dasar-dasar dari fungsional manajemen sebagai landasan untuk tahapan selanjutnya. Pada tahap ini, dirancang sistem dan perencanaan dasar untuk setiap fungsional manajemen. Tahap kedua dari fase ini adalah fase penyempurnaan dari perencanaan dan sistem yang sudah dibuat sekaligus merupakan fase implementasi pertama. Pada tahapan ini akan dievaluasi kesesuaian rancangan dan sistem dengan kebutuhan yang secara faktual terjadi. Apabila ada sistem atau rancangan yang dinilai belum sesuai, maka upaya perbaikan dapat dilakukan pada tahapan ini. Sedangkan tahap ketiga dari fase dinding adalah tahapan di mana seluruh sistem dan rancangan manajemen sudah bisa dibakukan oleh organisasi dan menjadi landasan dalam segala kegiatan organisasi. Segala perbaikan yang dilakukan pada tahapan sebelumnya akan digunakan pada implementasi di tahap ketiga ini. Tahap ketiga ini bisa disebut sebagai tahapan di mana semua standar dan sistem manajemen organisasi sudah ditetapkan dan berjalan dengan baik.

Fase Atap

Fase terakhir adalah fase pemasangan atap yang bertujuan untuk menutup bangunan sehingga dapat digunakan sebagai tempat tinggal dan berlindung. Pada fase ini, ABC diharapkan dapat mencapai target yang diinginkan yaitu memiliki platform jual-beli daring atau *marketplace* yang khusus menjual produk bisnis milik anak-anak panti asuhan dan alumni dari panti asuhan. Diharapkan platform ini juga akan berperan sebagai media penghubung bagi seluruh anggota ekosistem ABC mulai dari pelanggan, investor, panti asuhan dan anak-anak, tenaga pengajar dan pendamping bisnis, serta anggota organisasi ABC. Pada fase ini diharapkan ABC dapat secara mandiri hidup dan berkembang sebagai sebuah kewirausahaan sosial dan memiliki ekosistem yang kuat sehingga apa yang menjadi visi dan misi organisasi dapat tercapai dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Admin AKM. (2019). *Potret Kewirausahaan Sosial di Indonesia*. Dipetik Januari 8, 2021, dari <https://akmindonesia.org/article/14/potret-kewirausahaan-sosial-di-Indonesia>
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Andriansyah, A. (2021). *Ekonomi Indonesia di 2021 Diprediksi Krisis Serius?* Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://www.voaindonesia.com/a/ekonomi-indonesia-di-2021-diprediksi-krisis-serius-5737622.html>
- Auliya, M. (2020). *Cara Membuat Toko Online Mudah*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://www.domainesia.com/panduan/cara-membuat-toko-online-mudah/>
- Badan Pusat Statistik. (2019). *Profil Anak Indonesia 2019*. Jakarta: Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KPPPA).
- Bengtsson, M. (2014). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *Nursing Plus Open*, 2(1), 8-14.
- Channon, D. F., & Caldart, A. A. (t.thn.). McKinsey 7S model.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13 ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Dewaweb Team. (2020). *Apa itu marketplace?* Dipetik Februari 12, 2021, dari <https://www.dewaweb.com/blog/apa-itu-marketplace/>
- Dinas Sosial Kabupaten Buleleng. (2018). *Lembaga Kesejahteraan sosial anak*. Dipetik September 4, 2020, dari <https://bulelengkab.go.id/detail/artikel/lembaga-kesejahteraan-sosial-anak-lksa-93#:~:text=Panti%20asuhan%20atau%20lembaga%20kesejahteraan,dan%20pengentasan%20anak%20terlantar%2C%20memberikan>
- do Paco, A. M., Ferreira, J. M., Raposo, M., Rodrigues, R. G., & Dinis, A. (2011). Behaviours and entrepreneurial intention: Empirical findings about secondary students. *Journal of International Entrepreneurship*, 9, 20-38. doi:10.1007/s10843-010-0071-9
- Elo, S., & Kyngaes, H. (2007). The qualitative content analysis process. *JAN Research Methodology*, 107-115.
- Erlangga, M. (2015). *CEO Zalora: Pertumbuhan E-Commerce Indonesia Lebih Cepat Ketimbang Tiongkok*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://dailysocial.id/post/fleksibilitas-e-commerce-adalah-alasan-terkuat-pertumbuhannya>
- Fauzia, M. (2021). *Ekonomi Indonesia Diperkirakan Hanya Tumbuh 4,8 Persen pada 2021, Tahun Depan 6 Persen*. Dipetik Februari 13, 2021, dari

<https://money.kompas.com/read/2021/01/08/114231826/ekonomi-indonesia-diperkirakan-hanya-tumbuh-48-persen-pada-2021-tahun-depan-6>

- Fauziyyah, A. (2020). *Cara Membuat Website Toko Online Mudah untuk Pemula*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://www.niagahoster.co.id/blog/membuat-toko-online/>
- Firdaus, N. (2014). Pengentasan Kemiskinan Melalui Pendekatan Kewirausahaan Sosial. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 22(1).
- Gao, J., & Bansal, P. (2013). Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. *Journal of Business and Ethics*, 112, 241-255.
- Garcia-Rodriguez, F. J., Gutierrez-Tano, D., & Ruiz-Rosa, I. (2018). Analysis of the potential of entrepreneurship education in young children. *Entrepreneurship Research Journal*, 1-9. doi:10.1515/erj-2017-0064
- Gibb, A. A. (1993). The enterprise culture and education: understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals. *International Small Business Journal*, 11(3), 11-34.
- Gibb, A. A. (2000). SME Policy, Academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals, and confusions. *International Small Business Journal*, 18(3), 13-35.
- Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)* (8 ed.). South-Western: Congage Learning.
- Huber, L. R., Sloop, R., & Van Praag, M. (2014). The effect of early entrepreneurship education: Evidence from a field experiment. *European Economic Review*, 72(1), 76-97. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.eurocorev.2014.09.002
- Humas LIPI. (2020). *Peningkatan Sampah Plasti dari Belanja Online dan Delivery Selama PSBB*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <http://lipi.go.id/berita/single/Peningkatan-Sampah-Plastik-dari-Belanja-Online-dan-Delivery-Selama-PSBB/22037>
- JetCommerce. (t.thn.). *Hello There! We are Jet Commerce*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://jetcommerce.co.id/about>
- Jones, B., & Iredale, N. (2006). Developing an entrepreneurial life skills summer school. *Innovations in Education and Teaching International*, 43(3), 233-244. doi:10.1080/14703290600618522
- Jurevicius, O. (2013). *Competitive Profile Matrix (CPM)*. Dipetik Februari 12, 2021, dari <https://strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-profile-matrix-cpm.html>
- Jurevicius, O. (2013). *PEST & PESTEL Analysis*. Dipetik Februari 12, 2021, dari <https://strategicmanagementinsight.com/tools/pest-pestel-analysis.html>
- Kiryanto, R. (2021). *Arah Perekonomian Global & Indonesia 2021*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://analisis.kontan.co.id/news/arrah-perekonomian-global-indonesia-2021>

- Krueger, Jr., N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 91-104.
- Li, Y., Vanhaverbeke, W., & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and exploitation in innovation: reframing the interpretation. *Creativity and Innovation Management*, 17(2), 107-126.
- Loebler, H. (2007). Learning entrepreneurship from a constructivist perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(1), 19-38.
- Makki, S. (2020). *Tren dan Peluang Industri E-Commerce di Indonesia 2020*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20200205204206-206-472064/tren-dan-peluang-industri-e-commerce-di-indonesia-2020>
- MindTools. (2020). *McKinsey 7-S Framework: Making Every Part of Your Organization Work in Harmony*. Dipetik Februari 12, 2021, dari https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm
- Mothersbaugh, D. L., & Hawkins, D. I. (2016). *Consumer Behavior: Building Marketing Strategy* (13 ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mulyani. (2021, Januari 10). Evaluasi Pelatihan ABC.
- Muthiah, N. I. (2019). *Peduli Pendidikan melalui Usaha Sosial*. Dipetik Januari 7, 2021, dari <https://usahasosial.com/se-pendidikan/>
- Noropujadi, & Ferdinan. (2021, Januari 8). *Pemerintah Terapkan PPKM pada 11 Januari 2021 Demi Meredam Kasus Aktif Covid-19*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://grafis.tempo.co/read/2465/pemerintah-terapkan-ppkm-pada-11-januari-2021-demi-meredam-kasus-aktif-covid-19>
- Pertiwi, W. K. (2020). *Sejarah Harbolnas, Belanja Setiap 12.12 yang Kini Tak Lagi Sakral*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://tekno.kompas.com/read/2020/12/12/08010007/sejarah-harbolnas-belanja-setiap-1212-yang-kini-tak-lagi-sakral?page=all>
- Questibilia, B. (2019). *Marketplace: pengertian, jenis, kelebihan dan kekurangannya*. Dipetik Februari 12, 2021, dari <https://www.jojonomic.com/blog/marketplace/>
- Rachmawati, A. R. (2020). *Omzet Anjlok Signifikan karena Wabah Covid-19, UMKM Andalkan Penjualan Online*. Dipetik Februari 14, 2021, dari <https://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/pr-01358131/omzet-anjlok-signifikan-karena-wabah-covid-19-umkm-andalkan-penjualan-online>
- Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic Management* (3 ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Savina, A. (t.thn.). *Complete Stakeholder Mapping Guidance*. Dipetik April 5, 2021, dari <https://miro.com/blog/stakeholder-mapping/>
- Schreier, M. (2014). Qualitative Content Analysis. Dalam K. Metzler (Penyunt.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (hal. 170-183). London: SAGE Publications Ltd.

- Septyaningsih, I. (2020). *Pemerintah Prioritaskan Kebijakan Bagi UMKM*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://www.republika.co.id/berita/qc5y2j383/pemerintah-prioritaskan-kebijakan-bagi-umkm>
- Sirclo. (2020). *Bagaimana Pandemi COVID-19 Berdampak pada E-Commerce?* Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://www.sirclo.com/bagaimana-pandemi-covid-19-berdampak-pada-e-commerce/>
- Sirclo. (2020). *Bagaimana perubahan Pola Konsumsi Masyarakat Indonesia Selama Pandemi COVID-19?* Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://www.sirclo.com/bagaimana-perubahan-pola-konsumsi-masyarakat-indonesia-selama-pandemi-covid-19/>
- Sofia, I. P. (2015). Konstruksi Model Kewirausahaan Sosial sebagai Gagasan Inovasi Sosial Bagi Pembangunan Perekonomian. *Jurnal Universitas Pembangunan Jaya* #2, 2.
- Tamba, A. (2018). *Panti asuhan perlu ditinjau berkala*. Dipetik September 4, 2020, dari <http://www.harnas.co/2018/07/24/panti-asuhan-perlu-ditinjau-berkala#:~:text=Direktur>
- Teja, M. (2014). Perlindungan terhadap anak terlantar di panti asuhan. *Info Singkat Kesejahteraan Sosial*, VI(05/I/P3DI/Maret/2014), 9-12.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social Entrepreneurship - a new look at the people and the potential. *Management Decision* , 38(5), 328-338.
- Tim Komunikasi Publik Gugus Penanganan Tugas Nasional. (2020). *Bantuan Pemerintah Bagi Koperasi dan UMKM Penunjang Adaptasi Bisnis pada Masa Pandemi*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://covid19.go.id/p/berita/bantuan-pemerintah-bagi-koperasi-dan-umkm-penunjang-adaptasi-bisnis-pada-masa-pandemi>
- toha. (t.thn.). *Jualan Online Berdasarkan PP No.80/2019: Wajib Baca!* Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://www.easybiz.id/seputar-aturan-terbaru-izin-jualan-online/>
- Warden, K. (2017). *Sustainable Social (Entreprise) Entrepreneurship. An Organisational and Individual Identity Perspective*. Canterbury: Canterbury Chris Church University.
- Wasono, Y. T. (2020). *Analisa Kebijakan Terbaru E-Commerce Berdasarkan PP 80 Tahun 2019*. Dipetik Februari 13, 2021, dari <https://siplawfirm.id/analisa-kebijakan-terbaru-e-commerce-berdasarkan-pp-80-tahun-2019/>
- Winarto, Y. (2019). *Peraturan Pemerintah (PP) soal e-commerce sudah terbit, ini detailnya*. Dipetik Februari 13, 2021, dari (<https://nasional.kontan.co.id/news/peraturan-pemerintah-pp-soal-e-commerce-sudah-terbit-ini-detailnya?page=all#>)
- Yayasan Cinta Anak Bangsa. (t.thn.). *About YCAB Foundation*. Dipetik Januari 7, 2020, dari <https://www.ycabfoundation.org/who-we-are/about-ycab-foundation/>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, 308-325.