

Pendampingan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Model Bisnis *Social Enterprise* Lingkar Organik

Tegar Satya Putra, Agnes Gracia Quita, Agatha Mayasari

Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Jl. Babarsari No 44, Janti, Caturtunggal, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281

Email: agatha.mayasari@uajy.ac.id

Received 25 Mei 2022; Revised - ; Accepted for Publication 29 September 2022; Published 30 September 2022

Abstract — Social enterprise is a typical organization in the social economy. Social enterprise has two purposes: meeting the principle of profit maximization and addressing social and environmental purposes, which includes reinvesting in the community. These two purposes are aimed to be fulfilled simultaneously, as social enterprises seek to balance activities that provide economic benefits with social goals. Lingkar Organik is a social company located in Yogyakarta that continues to grow and develop. To develop a business entity, growth in organizational performance is needed, both in terms of financial performance and service quality. Employees in social companies come from various cultural backgrounds, education, social conditions, and generational gaps become a significant challenge in managing human resources to explore their talents. Another challenge is the lack of understanding of the social vision and objectives that are the main foundation. Therefore, it is important to have employee development and internal branding for Lingkar Organik.

Keywords— *Social Enterprise, Career Development, Lingkar Organik*

Abstrak— Perusahaan sosial adalah organisasi dengan ciri khas ekonomi sosial. Perusahaan sosial memiliki dua tujuan, yaitu memenuhi prinsip maksimalisasi keuntungan dan memberikan manfaat sosial serta lingkungan, yang mencakup reinvestasi pada masyarakat. Kedua tujuan ini dilakukan secara bersamaan, karena perusahaan sosial berupaya menyeimbangkan aktivitas yang memberikan manfaat ekonomi dengan tujuan sosial. Lingkar Organik adalah salah satu perusahaan sosial yang berlokasi di Yogyakarta yang terus bertumbuh dan berkembang. Untuk mengembangkan entitas bisnis, dibutuhkan pertumbuhan performa organisasi, baik dari performa keuangan maupun kualitas layanan. Karyawan pada perusahaan sosial berasal dari berbagai latar belakang budaya, pendidikan, kondisi sosial, dan kesempatan generasi menjadi tantangan besar dalam mengelola sumber daya manusia untuk mengeksplorasi talenta yang dimiliki. Tantangan lainnya adalah pemahaman akan visi dan objektif sosial yang menjadi landasan utama yang kurang dijiwai oleh karyawan. Oleh karena itu, penting adanya pengembangan karyawan dan *internal branding* untuk Lingkar Organik.

Kata Kunci— *Perusahaan Sosial, Pengembangan Karier, Lingkar Organik*

I. PENDAHULUAN

Social enterprise merupakan bentuk perusahaan yang menjadi sorotan dari akademisi, praktisi, dan pemerintah [1]. Kehadiran *social enterprise* untuk menyelesaikan permasalahan sosial yang tidak dapat diselesaikan oleh pemerintah maupun entitas bisnis konvensional. Permasalahan sosial yang dimaksud adalah berupa *unmet social demand* (permintaan kebutuhan sosial yang tidak terpenuhi di masyarakat). *Social enterprise* memenuhi *unmet social demand* ini dipenuhi dengan inovasi sosial dari *social*

enterprise [2] [3]. Pentingnya inovasi sosial dalam sebuah *social entrepreneur* membuat Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas menjadi kebutuhan nomor wahid.

Meningkatkan kualitas SDM merupakan sebuah tantangan besar bagi organisasi. Pemberian gaji tinggi saja bukan solusi ideal untuk meningkatkan kualitas SDM. Pemberian motivasi yang bersifat ekstrinsik seperti gaji justru terbukti menurunkan motivasi intrinsik dalam benak pegawai [4]. Maka dari itu, *social enterprise* perlu mengetahui cara mengembangkan potensi SDM baik untuk aktivitas sehari-hari maupun mengembangkan potensi SDM (pengembangan sumber daya manusia) untuk keberlanjutan organisasi.

Pengembangan SDM (*Human Resources Development (HRD)*) adalah kerangka kerja untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan pribadi dan organisasi mereka. Pengembangan SDM mencakup peluang pelatihan bagi karyawan, pengembangan karir karyawan, manajemen dan pengembangan kinerja, pembinaan, pendampingan, perencanaan suksesi, identifikasi karyawan utama, dan segala bentuk kebijakan dan dukungan perusahaan untuk menambah kemampuan dan kecakapan karyawan di organisasi [5]. Bertambahnya kemampuan dan kecakapan karyawan dalam organisasi akan meningkatkan kapabilitas organisasi (salah satunya kemampuan berinovasi).

Besarnya peran pengembangan SDM membuat manajer harus menyusun perencanaan pengembangan SDM dengan seksama. Salah satu hal yang harus dipastikan adalah motivasi pegawai untuk mengembangkan diri [4]. Hal ini menjadi lebih sulit dalam konteks organisasi kecil dan nirlaba, seperti Lingkar Organik.

Organisasi kecil menghadapi tantangan dalam mendapatkan SDM berkualitas. Kebanyakan *talent* berkualitas akan cenderung mencari pekerjaan di organisasi konvensional yang terkenal, organisasi nirlaba, yang biasanya mempunyai model bisnis pertumbuhannya tidak pesat, cenderung memiliki *pool of talent* yang kecil. Kecilnya *pool of talent* menyebabkan terbatasnya pilihan departemen MSDM dalam seleksi calon pegawai baru [6]. Kelemahan lainnya dari ukuran organisasi yang kecil adalah terbatasnya kemampuan manajer dan departemen MSDM untuk memberikan motivasi bagi pegawai-pegawai dalam organisasi.

Keterbatasan ini bisa bersumber dari berbagai aspek, contohnya: 1) kurangnya sumber daya untuk menyokong aktivitas-aktivitas pengembangan sumber daya manusia; 2) terbatasnya *career path* dalam organisasi yang membuat karyawan tidak termotivasi untuk bekerja. 3) Organisasi kecil biasanya tidak memformalisasi kegiatan

pelatihan dan pengembangan pegawai dan bergantung pada *on the job training*. Tantangan Lingkaran Organik bukan hanya berasal dari ukuran organisasi tapi juga bentuk organisasi nirlaba dari Lingkaran Organik.

Lingkaran Organik adalah perusahaan yang bergerak di bidang penjualan produk-produk hasil pertanian organik. Lingkaran Organik sendiri merupakan sebuah gerakan gaya hidup organik, unit pemberdayaan ekonomi serta komunitas pemberdayaan petani. Lingkaran Organik mengambil berbagai keputusan didasarkan pada prinsip-prinsip hidup organik yang meliputi keadilan, kesehatan, dan kesejahteraan lingkungan [7]. Lingkaran Organik secara aktif dan terus menerus membangun jaringan dengan petani, membentuk unit usaha bersama, membangun sistem pemberdayaan petani agar kualitas produksi meningkat dan secara aktif menghubungkan komunitas dengan pasar yang siap menyerap produk komunitas ini. Proses yang dijalankan dalam lingkaran ini selalu memperhatikan keadilan bersama dan juga pemeliharaan lingkungan yang berkelanjutan.

Situasi lingkungan bisnis yang semakin kompleks, menuntut organisasi bisnis untuk selalu meningkatkan kemampuan dan daya saing yang memadai. Kemampuan dan daya saing perusahaan sangat bergantung dari talenta yang dimiliki perusahaan. Lingkaran Organik berharap bisa mengeksplorasi dan mengembangkan talenta pegawai yang dimiliki oleh perusahaan. Nyatanya terdapat berbagai kendala yang dihadapi oleh Lingkaran Organik dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Lingkaran Organik sebagai organisasi yang kecil menyebabkan kecilnya *pool of talent*. Selain itu, terbatasnya *career path* dan sumber daya (sumber daya finansial dan keahlian) menjadi tantangan tersendiri bagi Lingkaran organik. Selain itu, pegawai atau *talent* di Lingkaran Organik tidak menunjukkan peningkatan performa atau semangat untuk mengembangkan diri. Beberapa upaya telah dilakukan oleh Lingkaran Organik untuk meningkatkan minat kerja karyawan, namun belum ada cara yang efektif untuk meningkatkan minat pegawai untuk mengembangkan kapabilitas mereka. Maka dari itu, dilakukan pendampingan dalam menyusun perencanaan pengembangan pegawai Lingkaran Organik.

II. METODE PENGABDIAN

Pada bagian ini tim pengabdian menjelaskan metode pengabdian serta tahapan kerja dalam melakukan pemetaan masalah sumber daya manusia pada Lingkaran Organik.

A. Metode Pengabdian

Pendekatan yang digunakan dalam menyelesaikan masalah Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pendekatan *employee driven*. Pendekatan *employee driven* adalah perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia/*talent* berdasarkan aspirasi dan data pegawai [8]. Guna mendapatkan *insight* mengenai karyawan di Lingkaran Organik, metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah wawancara dan diskusi kelompok terarah dengan pemilik, HRD dan karyawan untuk memperoleh informasi mengenai proses bisnis terutama mengenai relasi antar karyawan, komitmen, keluhan, kepuasan dan disiplin. Penyuluhan pada tahap akhir kepada

HRD dan karyawan juga akan diberikan setelah tahapan diskusi dan pemetaan selesai dilaksanakan.

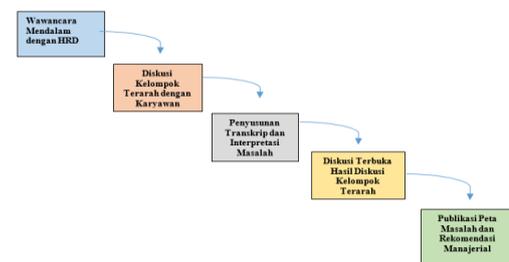
Modul penyuluhan yang disusun meliputi materi dua materi besar dari perspektif yang berbeda, yaitu perspektif individual dan perspektif bisnis sosial. Adapun target materi yang akan disampaikan sebagai berikut:

- Pengenalan mengenai konsep *adult learning*
- Pengenalan akan urgensi survei berkala kepada karyawan dalam pendekatan *employee driven approach*.
- Pengantar untuk *Social Entrepreneurship* dan *Business Modeling*

B. Tahapan dan Luaran Kegiatan

Pada bagian ini penulis merumuskan tahapan dalam proses pemetaan masalah sumber daya manusia pada Lingkaran Organik yang dapat dilihat dalam kerangka kerja pemetaan masalah, sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Kerja Pemetaan Masalah SDM di



Lingkaran Organik



Gambar 2. Wawancara dan Observasi Bersama HRD Lingkaran Organik



Gambar 3. Paparan Laporan Akhir Tim Pengabdian Bersama Lingkaran Organik

Gambar 1 menunjukkan bahwa masalah utama Lingkaran Organik adalah kesulitan atau keterbatasan untuk memetakan masalah utama sumber daya manusia sehingga tidak bisa menyuguhkan instrumen pengelolaan dan pengembangan manusia yang tepat pada karyawan. Gambar 2 menunjukkan pelaksanaan tahap awal yaitu wawancara mendalam dan observasi bersama HRD dan Gambar 3 adalah pelaksanaan paparan laporan akhir bersama Lingkaran Organik. Melalui kegiatan pengabdian masyarakat yang telah dilaksanakan, tim ahli Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang memiliki spesialisasi pada bidang manajemen sumber daya manusia dan kewirausahaan membantu pemetaan masalah, dan penyusunan strategi pengelolaan talenta dan sumber daya manusia Lingkaran Organik.

Selain itu, tahapan pengabdian dan luaran dari tiap kegiatan juga diperinci dengan ditunjukkan pada Tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Tahapan dan Luaran Pengabdian di Lingkaran Organik

Tahapan	Luaran	Keterangan
Wawancara Mendalam dan Observasi dengan HRD	1. Peta Masalah Tahap Awal 2. <i>Guideline</i> Diskusi Kelompok Terarah	Peta Masalah mulai dikerjakan namun data yang dimiliki harus dikonfirmasi melalui Diskusi Kelompok Terarah dan Observasi
Diskusi Kelompok Terarah dengan Karyawan	1. Peta Masalah Tahap kedua 2. Transkrip Diskusi Kelompok Terarah 3. Draft Interpretasi hasil Diskusi Kelompok Terarah	Peta Masalah mulai disusun namun interpretasi harus dikonfirmasi melalui Diskusi Terbuka
Penyusunan Transkrip dan Peta Masalah	1. Draft Peta Masalah 2. Transkrip	
Diskusi Terbuka dengan Karyawan dan HRD	1. Peta Masalah Tahap Akhir 2. Draft Modul Penyuluhan	Peta Masalah difinalisasi
Publikasi dan Penyuluhan	1. Modul Penyuluhan 2. Penyuluhan oleh Tim Ahli dan HRD	

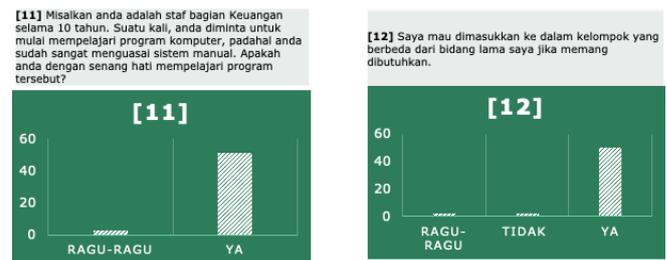
III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pemetaan masalah dan survei yang dilakukan pada periode pengabdian masyarakat, berikut adalah beberapa temuan dan implikasi yang diberikan tim pengabdian UAJY kepada Lingkaran Organik.

A. Hasil

3.1. Temuan 1

Adanya perbedaan persepsi mengenai pelatihan dan pengembangan antara jajaran manajemen dengan staff di bagian operasional. Perbedaan atau disparitas ini terlihat pada hasil survei, khususnya pada pertanyaan nomor 11 dan 12 yang tersaji pada gambar di bawah ini:



Gambar 4. Hasil Survei Pegawai Lingkaran Organik (pertanyaan nomor 12 dan 13)

Pada gambar 4 di atas dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai mengaku mau belajar hal baru dan ditugaskan ke bidang di luar keahlian mereka. Temuan ini berbanding terbalik dengan testimoni dari manajemen Lingkaran Organik yang mengatakan bahwa pegawai di Lingkaran Organik cenderung enggan untuk belajar hal baru atau ditugaskan ke pekerjaan atau kelompok baru.

3.2. Temuan 2

Adanya perbedaan persepsi antara jajaran manajemen dengan staff di bagian operasional mengenai motivasi, kerjasama dan disiplin kerja. Perbedaan ini dapat dilihat pada gambar 5 di bawah ini:



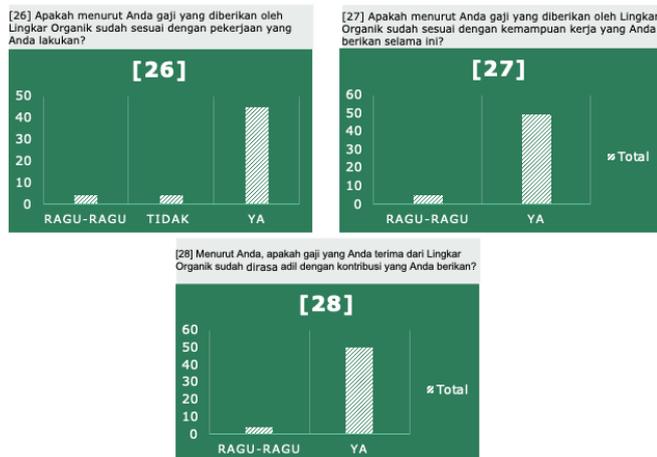
Gambar 5. Hasil Survei Pegawai Lingkaran Organik (pertanyaan nomor 16 dan 17)

Gambar 3.2 menunjukkan bahwa karyawan punya keterlibatan dan kesadaran untuk menolong teman-teman kerja mereka. Fakta ini berbanding terbalik dengan pernyataan pihak manajemen Lingkaran Organik yang menyebutkan bahwa perilaku kerja kontra produktif seperti absen tanpa izin, dan kurang inisiatif dalam lingkungan kerja.

3.3. Temuan 3

Temuan ketiga dari survei yang telah dilakukan. Adanya disparitas antara asumsi manajemen dan karyawan mengenai kecukupan gaji karyawan.

Berdasarkan survei yang kami lakukan, sebenarnya pegawai Lingkaran Organik (LO) merasa gaji yang mereka terima sudah sesuai dengan beban dan kemampuan kerja mereka. Hal ini kami simpulkan dari hasil survei khususnya untuk ringkasan jawaban dari pertanyaan pada nomor 26, 27 dan 28 yang tersaji di gambar 6. Permasalahan yang timbul lebih karena faktor buruknya literasi dan manajemen keuangan personal dari pegawai-pegawai.



Gambar 6. Hasil Survei Pegawai Lingkaran Organik (pertanyaan nomor 26, 27 dan 28)

3.4. Temuan 4

Analisis Pemahaman Pegawai Mengenai Model Bisnis Social Enterprise Lingkaran Organik. Berdasarkan hasil survei tertulis mengenai Visi dan Misi Lingkaran Organik yang disampaikan dalam pertanyaan implisit dapat disimpulkan bahwa mayoritas telah memahami nilai-nilai; Swadaya/Lokal Mandiri, Peduli/Organik Mandiri Berkarakter, Keadilan/Anti eksploitasi, Inovasi/Lokal Berkarakter, Kemitraan/Organik Berkarakter, Sinergi/Organik Berkarakter. Hal ini tentunya dengan berbagai catatan termasuk keterbatasan survei tertulis dalam memotret realita dan tingginya bias dikarenakan latar belakang budaya.

B. Pembahasan

Berdasarkan temuan yang dijelaskan, maka dirumuskan beberapa rekomendasi untuk Lingkaran Organik. Berikut adalah beberapa rekomendasi yang disarankan:

Rekomendasi untuk Temuan 1

Temuan 1 yaitu adanya disparitas mengenai kegunaan dan tujuan pelatihan dapat diminimalisir dengan beberapa cara, yaitu pertama, membentuk pelatihan yang didasari azas *Bottom Up*. Agar pelatihan bisa tepat sasaran dan sesuai dengan harapan pegawai perlu dilakukan survei kebutuhan pelatihan setiap periode tertentu dan ada diskusi dengan perwakilan pegawai. Kedua, menyampaikan target pelatihan pada peserta yang disusun dalam mekanisme bonus. Target harus tertulis dan dipahami semua pegawai (kalau bisa ada indikatornya akan lebih bagus). Ketiga, membentuk mekanisme komunikasi terbuka – tertutup [9]. Komunikasi terbuka dapat dilakukan dengan menggunakan papan aspirasi

atau ide, sedangkan komunikasi tertutup melalui penyampaian ide secara anonym. Keempat, membangun sistem pendisiplinan untuk pelatihan dan pengembangan.

Rekomendasi untuk Temuan 2

Guna melakukan perbaikan mengenai temuan 2 mengenai kedisiplinan dan keterlibatan pegawai, tim pengabdian menyarankan untuk menerapkan sistem kedisiplinan pegawai. Sistem kedisiplinan ini harus mengatur sistem hukuman untuk pegawai yang melakukan kesalahan (contohnya, absen tanpa izin) yang konsisten. Selain sistem hukuman, sistem *reward* juga harus diterapkan untuk memberikan penghargaan bagi karyawan yang disiplin.

Rekomendasi untuk Temuan 3

Temuan ketiga mengenai kurangnya literasi dan manajemen keuangan personal pegawai, Kami memberikan rekomendasi untuk memberikan pelatihan dan *coaching* kepada pegawai mengenai literasi keuangan dasar seperti pengetahuan dasar mengenai pengelolaan keuangan dan investasi. Hal paling *urgent* yang harus disampaikan adalah pentingnya ketersediaan dana darurat dan pembukuan.

Rekomendasi untuk Temuan 4

Temuan terakhir mengenai kurangnya keterlibatan dan kewargaan pegawai Lingkaran Organik, maka tim pengabdian menyarankan beberapa rekomendasi, yaitu pertama, *pembuatan on-boarding program* [10]. Skala organisasi (jumlah pegawai) Lingkaran Organik semakin banyak, maka diperlukan *on-boarding program* untuk menanamkan nilai-nilai Lingkaran Organik dari awal pegawai masuk. Kedua, *immersion program*. Memperkenalkan kembali Model Bisnis Lingkaran Organik secara praktis dan bukan tertulis, pelibatan langsung pegawai untuk terjun ke lapangan bersama Sumbu Pakarti.

IV. KESIMPULAN

Pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat ini membantu Lingkaran Organik mengatasi kesulitan atau keterbatasan dalam memecahkan masalah utama sumber daya manusia. Adanya pemetaan tersebut menyuguhkan instrumen pengelolaan dan pengembangan manusia yang tepat bagi karyawan. Hasil pelaksanaan pengabdian masyarakat menyajikan kesimpulan bahwa penting adanya motivasi pegawai dalam keterlibatannya menjadi bagian di dalam organisasi, perlu memperhatikan efektivitas pelatihan yang memberikan implikasi nyata sesuai target setelah mengikuti pelatihan, perlu memperbaiki sistem komunikasi antara manajemen dan pegawai, serta perlu adanya kesamaan pemahaman tentang visi dan misi Lingkaran Organik bagi seluruh anggota organisasi.

Selain itu, pelaksanaan pengabdian masyarakat ini tentunya memiliki berbagai catatan termasuk keterbatasan survei tertulis dalam memotret realita. Keterbatasan ini salah satunya disebabkan oleh keterbatasan gerak Tim untuk melakukan wawancara mendalam kepada karyawan Lingkaran Organik karena pandemi Covid-19. Hal lainnya yaitu tingginya bias hasil yang disebabkan latar belakang budaya yang beragam. Oleh karena itu, untuk selanjutnya perlu

dilakukan wawancara lebih mendalam untuk memotret kondisi realita sumber daya manusia yang ada di Lingkar Organik.

Agatha Mayasari, SE., M.Sc., prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

UCAPAN TERIMAKASIH

Dalam kesempatan ini tim mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah berkontribusi dan membantu dalam pelaksanaan pengabdian ini. Terima kasih kepada LPPM Universitas Atma Jaya Yogyakarta, PT Lingkar Organik, dan kepada seluruh pihak yang telah terlibat dalam pelaksanaan pengabdian masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Guo Chau and Bielefeld Wolfgang, *Social Entrepreneurship: An Evidence-Based Approach to Creating Social Value*. Jossey-Bass: John Wiley & Sons, Inc, 2014.
- [2] Kim Donghyun and Lim Up, "Social Enterprise as a Catalyst for Sustainable Local and Regional Development," *Sustainability*, vol. 9, no. 8, p. 1427, Aug. 2017, doi: 10.3390/su9081427.
- [3] A. Barone, "Social Enterprise," *Investopedia*, 2020. <https://www.investopedia.com/terms/s/social-enterprise.asp> (accessed Apr. 16, 2021).
- [4] Robbins. S. P and Judge. T. A, *Organizational Behavior*, 17th Editi. Global Edition: Pearson International Content, 2016.
- [5] UNESCO, "Human Resource Development," 2021. <https://unevoc.unesco.org> (accessed Apr. 16, 2021).
- [6] J. Yarnall, "Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature," *Leadersh. Organ. Dev. J.*, vol. 32, no. 5, pp. 510–526, Jul. 2011, doi: 10.1108/01437731111146596.
- [7] Lingkar Organik, "Mengapa Organik," 2021. <http://www.lingkarorganik.or.id> (accessed Apr. 16, 2021).
- [8] E. C. K and Amundsen. S, "The relationship between leadership styles and employee-driven innovation: the mediating role of leader–member exchange," *Evidence-based HRM a Glob. Forum Empir. Scholarsh.*, vol. 9, no. 1, pp. 63–77, Feb. 2021, doi: 10.1108/EBHRM-10-2019-0091.
- [9] C. L. Bovee and J. V. Thil, *Business Communication Today*, 15th Editi. Pearson, Global Edition, 2021.
- [10] Y. Zaguri, "5 Steps to Create a Successful Onboarding Process," *Kryon Systems*, 2016. <https://www.kryonsystems.com/> (accessed Oct. 19, 2021).

PENULIS

Tegar Satya Putra, SE., M.Sc, prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Agnes Gracia Quita, SE., M.Sc, prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.