

IMPLEMENTASI USAHA SOSIAL (SOCIAL ENTERPRISE) DI SMP JUARA BANDUNG

Muhammad Sobirin

Universitas Islam Nusantara

kangsob76@gmail.com

Abstract

This study aims to dig deeper into the key to the successful implementation of social enterprises at SMP Juara Bandung, the obstacles faced, the challenges after implementation, and the steps to duplicate the success of the implementation. This research is a descriptive type using a case study approach, so that a lot of information and data are obtained to answer the research objectives above. The results of the study stated that the implementation of social enterprises at SMP Juara Bandung was successful and could be duplicated in similar schools that would carry out the transformation to maintain sustainable education in their schools.

Keywords: sustainable education, social enterprise, school transformation

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam terkait kunci sukses implementasi usaha sosial di SMP Juara Bandung, kendala-kendala yang dihadapi, tantangan-tantangan pasca implementasi, dan tahapan-tahapan untuk menduplikasi kesuksesan implementasi tersebut. Penelitian ini adalah jenis deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus, sehingga banyak mendapatkan informasi dan data untuk menjawab tujuan penelitian di atas. Hasil penelitian menyatakan implementasi usaha sosial di SMP Juara Bandung berlangsung sukses dan dapat diduplikasi di sekolah serupa yang akan melakukan transformasi untuk menjaga pendidikan berkelanjutan di sekolahnya.

Kata Kunci : pendidikan berkelanjutan, usaha sosial, transformasi sekolah

PENDAHULUAN

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menegaskan bahwa salah satu tujuan pembentukan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Kemudian amanat itu dituangkan dalam Batang Tubuh UUD 1956 (hasil amandemen ke-4 tahun 2001) Pasal 31 Ayat (3) yang berbunyi, “Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang.”

Amanat penyelenggaraan sistem pendidikan nasional diatur oleh Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) No. 20 tahun 2003. Bab XV Peran Serta Masyarakat dalam Pendidikan Pasal 54 dan 55 membuka peluang kepada masyarakat untuk berperan dalam penyelenggaraan pendidikan di tanah air. Pasal 55 (1) menyebutkan, “Masyarakat berhak menyelenggarakan pendidikan berbasis masyarakat pada pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya untuk kepentingan masyarakat.”

Dengan demikian, keberadaan lembaga pendidikan yang diselenggarakan oleh masyarakat memiliki payung hukum yang jelas. Berbagai lapisan masyarakat berkontribusi atas penyelenggaraan pendidikan di tanah air, baik yang berbasis kekhasan agama, lingkungan sosial, maupun budaya.

Bersumber dari data Badan Pusat Statistik dalam buku Potret Pendidikan Indonesia – Statistik Pendidikan Indonesia 2020, jumlah sekolah menurut status sekolah dan jenjang pendidikan pada tahun

ajaran 2019/2020 mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun ajaran 2018/2019, lengkapnya di tabel berikut;

Tabel 1. Jumlah Sekolah Menurut Status Sekolah dan Jenjang Pendidikan pada Tahun Ajaran 2018/2019 dan 2019/2020

Status Sekolah Sekolah	Jumlah Sekolah		Persentase Pertumbuhan	
	2018/2019	2019/2020	2018/2019	2019/2020
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
SD	148.673	149.435	0,29	0,51
SMP	39.637	40.559	1,74	2,33
SMA	13.692	13.939	1,46	1,80
SMK	14.064	14.301	2,58	1,69

Sumber : Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020

Data (BPS 2020:13) di tabel berikut menggambarkan komposisi perbandingan antara sekolah negeri yang dikelola pemerintah dengan sekolah swasta yang dikelola masyarakat pada tahun ajaran 2019/2020.

Tabel 2. Persentase Sekolah Menurut Status Sekolah dan Jenjang Pendidikan pada Tahun Ajaran dan 2019/2020

Status Sekolah	Persentase Sekolah	
	Negeri	Swasta
(1)	(2)	(3)
SD	88,25	11,75
SMP	58,17	41,83
SMA	49,34	50,66
SMK	25,33	74,67

Data di atas menunjukkan bahwa sekolah negeri yang dikelola pemerintah mendominasi hanya di level SD saja, sementara di level selanjutnya sekolah swasta yang dikelola oleh masyarakat memiliki peran yang sangat signifikan. Sehingga peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia sangat besar. Dan tentu saja peran masyarakat pada pendidikan formal dan nonformal sesuai dengan kekhasan agama, lingkungan sosial, dan budaya ini telah mendapatkan apresiasi dari pemerintah dengan memberikan berbagai fasilitas termasuk insentif untuk guru-guru swasta tidak dibedakan dengan guru-guru negeri sebagaimana kebijakan-kebijakan yang sudah dikeluarkan pemerintah.

Sekolah juara sebagai sekolah swasta yang saat ini sudah berjumlah 19 sekolah di berbagai kota di Indonesia, turut berkontribusi pada kemajuan pendidikan di Indonesia. Sudah banyak prestasi yang ditorehkan oleh sekolah juara baik di level lokal, regional, maupun nasional. Fokus sekolah juara pada pendidikan akademik, akhlak, dan Al Qur'an menjadikan sekolah juara sebagai alternatif masyarakat untuk menipkan pendidikan putra-putrinya.

Sekolah juara pertama kali didirikan pada tahun 2017 di Bandung yaitu SD Juara Bandung. Semangat awal didirikannya sekolah juara adalah sebagai wujud pemberdayaan dan memaksimalkan dana zakat, infak, dan sedekah serta wakaf yang dihimpun oleh Lembaga Amil Zakat (LAZ) Rumah Zakat di bidang pendidikan. Sehingga di awal pendirian, sekolah juara menyelenggarakan pendidikan dengan gratis untuk seluruh siswanya, dengan *tagline* nya 'sekolah gratis berkualitas'. Rumah Zakat sebagai lembaga utama yang menyokong biaya operasional semua sekolah, mengalokasikan sejumlah dana secara rutin sehingga kegiatan belajar dan mengajar berjalan dengan lancar, termasuk guru-guru mendapatkan gaji yang memadai.

Namun seiring dengan perjalanan waktu, Rumah Zakat sebagai penyokong utama dalam pembiayaannya mengalami pasang surut. Sedangkan operasional sekolah juara yang selama ini gratis merupakan faktor pengeluaran mutlak (*fixed cost*) bagi lembaga. Sehingga mau tidak mau harus dipenuhi semua kebutuhannya apa pun kondisinya. Hal ini juga berakibat pada Rumah Zakat mengalami kesulitan untuk mengembangkan hal-hal strategis lainnya karena dana penyalurannya sudah dikunci untuk operasional sekolah juara.

Untuk memutus ketergantungan mutlak terhadap Rumah Zakat sebagai donatur utama, di awal tahun 2018 muncul ide untuk melakukan transformasi pada pengelolaan sekolah juara. Transformasi tersebut diharapkan dapat mengurangi ketergantungan sekolah juara terhadap Rumah Zakat, dan menjadikan sekolah juara sebagai entitas yang mandiri dari sisi operasional tanpa meninggalkan misi utamanya yaitu memberikan layanan pendidikan berkualitas untuk masyarakat tidak mampu.

Setelah melalui berbagai diskusi dan pembahasan, akhirnya dipilih pendekatan usaha sosial (*social enterprise*) yang kemudian disebut dengan SE sebagai pendekatan yang paling efektif untuk menyukseskan transformasi sekolah juara menuju mandiri secara operasional. SMP Juara Bandung sudah membuktikan sukses melakukan transformasi sampai menjadi sekolah yang mandiri secara operasional. Hal itu dibuktikan dengan penggunaan dana dari Rumah Zakat sudah sangat sedikit (sekitar 20%) dari keseluruhan biaya operasional. Bahkan diprediksi di tahun ajaran 2022/2023 dengan menambah kelas paralel akan mencapai kemandirian penuh dengan tetap mendidik siswa tidak mampu dengan gratis.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk; 1) menggali nilai-nilai luhur yang mendorong SMP Juara Bandung menjadi pilihan masyarakat. 2) Menjelaskan langkah-langkah SMP Juara Bandung dalam implementasi SE. 3). Mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi saat implementasi SE. 4) Menjelaskan faktor-faktor pendukung kesuksesan implementasi SE di SMP Juara Bandung. 5) Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi setelah sukses bertransformasi. 6) Menjelaskan langkah-

langkah untuk menduplikasi kesuksesan implementasi SE di SMP Juara.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis. Secara teoritis, hasil penelitian diharapkan memberi sumbangsih terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan tentang alternatif pengelolaan sekolah, terutama sekolah swasta. Referensi pendekatan usaha sosial (*social enterprise*) di dunia pendidikan terutama sekolah saat ini masih relatif sedikit, harapannya hasil penelitian ini menambah referensi bagi peneliti lain yang tertarik dengan topik serupa.

Secara praktis hasil penelitian diharapkan menjadi bahan informasi bagi pengelola lembaga pendidikan atau pengelola sekolah, terutama pengelola sekolah gratis yang sudah mulai merasakan adanya krisis pada pengelolaan. Krisis tersebut dapat berdampak ke semua lini pendidikan, termasuk kualitas layanan kepada siswa dan semangat guru karena hak-haknya tidak tertunaikan dengan baik. Jangan sampai untuk mempertahankan misi sosial di sekolah dalam bentuk layanan gratis berakhir dengan ditutupnya sekolah tersebut karena tidak lagi mendapatkan dukungan dana dari donatur. Hasil penelitian ini bisa menjadi referensi praktis untuk menyelesaikan masalah serupa yang dihadapi.

Fokus penelitian atau masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah implementasi usaha sosial di SMP Juara Bandung dalam transformasi sekolah juara menuju sekolah mandiri. Untuk dapat mengetahui implementasi usaha sosial tersebut digali melalui pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Nilai-nilai apa yang diyakini dan diperjuangkan oleh SMP Juara Bandung sehingga menjadi pilihan

masyarakat?

2. Bagaimana langkah-langkah SMP Juara Bandung dalam implementasi SE untuk transformasi?
3. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi saat implementasi SE?
4. Faktor-faktor pendukung apa saja yang membuat suksesnya implementasi SE?
5. Tantangan-tantangan apa saja setelah melakukan implementasi SE?
6. Bagaimana cara menduplikasi kesuksesan implementasi SE agar bisa diterapkan di sekolah yang lain?

Vnuk (2013:39) memaparkan beberapa definisi usaha sosial dari beberapa ahli, di antaranya Mair dan Marti (2006:37) menggambarkan perusahaan sosial sebagai "hasil nyata dari kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*)", di mana wirausahawan sosial adalah praktisi yang mengembangkan dan mengoperasikan perusahaan sosial (Alter: 2006). Peredo dan McLean (2006b), berpendapat bahwa keterlibatan dalam usaha sosial "tidak harus sama dengan menjadi seorang pengusaha" (hal. 62). Thompson (2009) mengeksplorasi ini lebih lanjut dan berpendapat bahwa perusahaan sosial mungkin sebenarnya tidak memanfaatkan peluang dengan cara yang inovatif atau kreatif, yang secara umum diterima sebagai karakteristik utama kewirausahaan.

Terlepas dari ini, perusahaan sosial menciptakan nilai sosial dengan mengejar tujuan sosial tertentu dan mempertahankan tujuan ini melalui penjualan produk dan/atau layanan dengan cara yang inovatif (Di Domenico, Haugh, & Tracey: 2010).

Perusahaan sosial juga disebut oleh para sarjana sebagai usaha sosial (Zahra et al.:2009). bisnis sosial (Yunus et al.: 2010), usaha sosial yang dipimpin masyarakat (Haugh: 2007a), usaha berbasis masyarakat

(Peredo & Chrisman: 2006a), usaha kewirausahaan sosial (Townsend & Hart, 2008), dan organisasi kewirausahaan sosial (SEO) (Grimes, 2010). Namun sebagai istilah "perusahaan sosial", yang dipahami sebagai organisasi yang melakukan kegiatan komersial dalam rangka mencapai tujuan sosial (Di Domenico et al.: 2009, Shaw & Carter: 2007) adalah yang paling umum digunakan dalam literatur, itu adalah istilah yang digunakan dalam riset ini.

Perusahaan sosial ada dalam berbagai bentuk organisasi, baik yang mencari laba maupun nirlaba, atau sektor ketiga, (Austin et al., 2006). Banyak perusahaan sosial beroperasi sebagai nirlaba organisasi, suatu bentuk yang telah menjadi populer secara global untuk kegiatan kewirausahaan tersebut di konteks sosial (Slevin & Terjesen, 2011). Untuk mendapatkan sampel yang homogen, berikut ini penelitian menyelidiki perusahaan sosial yang beroperasi di bawah bentuk hukum nirlaba organisasi, di mana mereka dilarang mendistribusikan keuntungan kepada pemegang saham individu.

Alter (2007:12) mempertimbangkan beberapa karakteristik umum yang ditampilkan oleh perusahaan sosial sebagai berikut;

1. Orientasi Perusahaan (*enterprise orientation*) - mereka terlibat langsung dalam memproduksi barang atau menyediakan layanan ke pasar.
2. Tujuan Sosial (*social aims*) - mereka memiliki tujuan sosial dan/atau lingkungan yang eksplisit seperti penciptaan lapangan kerja, pelatihan atau penyediaan layanan lokal. Nilai-nilai etika mereka mungkin termasuk komitmen untuk membangun keterampilan dalam komunitas lokal. Keuntungan mereka pada prinsipnya diinvestasikan kembali untuk

mencapai tujuan sosial mereka.

3. Kepemilikan Sosial (*social ownership*) - Banyak perusahaan sosial juga dicirikan oleh kepemilikan

	Purely Philanthropic	Hybrid ^{SP+H}	Purely commercial
Motives	Appeal to goodwill	Mixed motives	Appeal to self-interest
Methods	Mission-driven	Balance of mission and market	Market-driven
Goals	Social value creation	Social and economic value creation	Economic value creation
Destination of Income/Profit	Directed toward mission activities of nonprofit organization (required by law or organizational policy)	Reinvested in mission activities or operational expenses, and/or retained for business growth and development (for-profits may redistribute a portion)	Distributed to shareholders and owners

Gambar 1 Spektrum Praktisi

sosial mereka. Mereka adalah organisasi otonom yang tata kelola dan struktur kepemilikannya biasanya didasarkan pada partisipasi oleh kelompok pemangku kepentingan (misalnya karyawan, pengguna, klien, kelompok masyarakat lokal, dan investor sosial) atau oleh wali amanat atau direktur yang mengendalikan perusahaan atas nama kelompok pemangku kepentingan yang lebih luas. Mereka bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan dan masyarakat luas atas dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi mereka. Keuntungan dapat dibagikan sebagai bagi hasil kepada pemangku kepentingan atau digunakan untuk kepentingan masyarakat.

Usaha sosial (*social enterprise*) adalah setiap usaha bisnis yang dibuat untuk tujuan sosial-mengurangi/mengurangi masalah sosial atau kegagalan pasar dan untuk menghasilkan nilai sosial saat beroperasi dengan disiplin keuangan, inovasi dan tekad bisnis sektor swasta.

Dalam penggunaannya yang luas, "wirausahawan sosial" adalah individu dan "perusahaan sosial" adalah organisasi. Oleh karena itu, *social enterprise* merupakan ekspresi institusional dari istilah *social entrepreneur*.

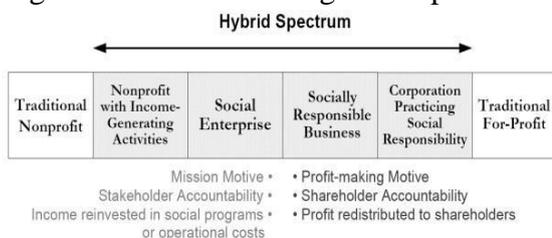
Untuk lebih memahami apa itu usaha

sosial (*social enterprise*) dan kapankah sebuah institusi atau entitas disebut melakukan usaha sosial serta bagaimana menjalankannya, Alter memberi gambaran posisi usaha bisnis (*business enterprise*) yang murni komersial mencari keuntungan dengan lembaga filantropi yang murni melakukan aktivitas sosial. Keduanya ditinjau dari sisi motivasi organisasi, metode organisasi, sasaran organisasi, dan penggunaan pendapatan/keuntungan.

Semua organisasi hibrida menghasilkan nilai sosial dan ekonomi dan diorganisir berdasarkan tingkat aktivitas yang berkaitan dengan: 1) motif, 2) akuntabilitas, dan 3) penggunaan pendapatan.

Spektrum Hibrida mencakup empat jenis Praktisi Hibrida, di sisi kanan spektrum adalah entitas nirlaba yang menciptakan nilai sosial tetapi motif utamanya adalah mencari untung dan mendistribusikan laba kepada pemegang saham. Di sisi kiri spektrum adalah organisasi nirlaba dengan kegiatan komersial yang menghasilkan nilai ekonomi untuk mendanai program sosial tetapi motif utamanya adalah pencapaian misi sebagaimana ditentukan oleh mandat pemangku kepentingan.

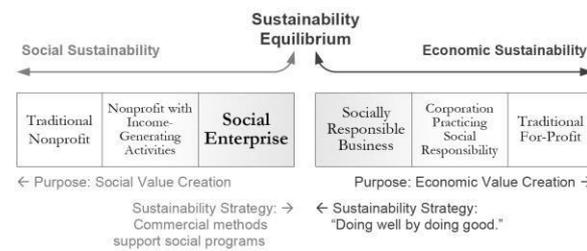
Gambar di bawah ini lebih menjelaskan posisi usaha sosial di antara organisasi nirlaba dan organisasi profit.



Gambar 2. Posisi Usaha Sosial pada Spektrum Hibrida

Dari gambar di atas, di antara dua jenis organisasi yang berbeda berada pada spektrum hibrida. Ciri yang membedakan

kedua kelompok tersebut adalah tujuan.

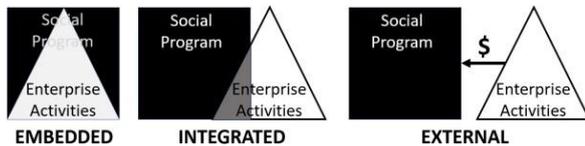


Gambar 1 Posisi Usaha Sosial untuk Kelangsungan Organisasi

Laba (pengembalian pemegang saham) adalah tujuan utama dari bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan perusahaan yang mempraktikkan tanggung jawab sosial, sedangkan dampak sosial adalah tujuan utama dari perusahaan sosial dan organisasi nirlaba dengan kegiatan yang menghasilkan pendapatan. Perbedaan ini merupakan inti dari etos dan aktivitas organisasi. Untuk alasan ini, organisasi jarang berevolusi atau berubah tipe di sepanjang spektrum penuh. Mereka yang bertransformasi dari perusahaan sosial menjadi perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial atau sebaliknya, pertama-tama harus mengarahkan kembali tujuan utama mereka, kemudian menyelaraskan kembali organisasi mereka.

Organisasi nirlaba didirikan untuk menciptakan nilai sosial, namun, keberlanjutan finansial tidak dapat dicapai tanpa dana eksternal atau yang dihasilkan sendiri. For-profit didirikan untuk menciptakan nilai ekonomi, namun sering kali harus memberikan kontribusi sosial untuk bertahan di pasar. Oleh karena itu, kedua jenis hibrida mengejar strategi penciptaan nilai ganda untuk mencapai keseimbangan keberlanjutan. Organisasi nirlaba mengintegrasikan metode komersial untuk mendukung tujuan sosial mereka dan organisasi nirlaba menggabungkan program sosial untuk mencapai tujuan menghasilkan keuntungan.

Jadi hadirnya usaha sosial (*social enterprise*) pada entitas filantropi semata-mata untuk menjamis keberlangsungan (*sustainability*) aktivitas sosial dari entitas tersebut. Aktivitas sosial yang awalnya menggantungkan operasionalnya dari para



Gambar 2 Klasifikasi Usaha Sosial Berbasis Social Program dan

donatur menjadi lebih mandiri (*independent*) karena mendapatkan dana operasionalnya sendiri. Hal ini dijelaskan Alter pada gambar di bawah.

Pada posisi hibrida, perusahaan sosial (*social enterprise*) didorong oleh dua kekuatan. Pertama, sifat perubahan sosial yang diinginkan sering kali mendapat manfaat dari solusi inovatif, kewirausahaan, atau berbasis perusahaan. Kedua, keberlanjutan organisasi dan layanannya memerlukan diversifikasi aliran pendanaannya, sering kali termasuk penciptaan pendapatan yang diperoleh.

Dengan menggabungkan nilai ekonomi dan nilai sosial, perusahaan sosial (*social enterprise*) memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Menggunakan alat dan pendekatan bisnis untuk mencapai tujuan sosial
2. Memadukan modal dan metode sosial dan komersial
3. Menciptakan nilai sosial dan ekonomi
4. Menghasilkan pendapatan dari kegiatan komersial untuk mendanai program sosial
5. Didorong oleh pasar dan dipimpin oleh misi
6. Mengukur kinerja keuangan dan dampak sosial
7. Memenuhi tujuan keuangan untuk berkontribusi pada kebaikan

publik

8. Menikmati kebebasan finansial dari penghasilan tak terbatas
9. Menggabungkan perusahaan secara strategis untuk menyelesaikan misi

Untuk mengimplementasikan usaha sosial dalam sebuah organisasi, Alter (2007:26) mengklasifikasikan berdasarkan tingkat integrasi antara program sosial dan kegiatan bisnis. Klasifikasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut;

1. Melekat (*embedded*)

Program sosial dan kegiatan bisnis adalah satu dan sama. Lembaga nonprofit membuat usaha sosial yang melekat secara tegas untuk tujuan terprogram. Kegiatan perusahaan "melekat" dalam operasi organisasi dan program sosial, dan merupakan inti dari misinya. Program sosial dibiayai sendiri melalui kegiatan perusahaan dan dengan demikian, perusahaan sosial yang melekat juga berfungsi sebagai strategi program yang berkelanjutan.

Karena fokus misi mereka, sebagian besar perusahaan sosial tertanam biasanya terstruktur sebagai organisasi nirlaba untuk melindungi dari penyimpangan misi, tetapi juga dapat didaftarkan sebagai organisasi nirlaba tergantung pada lingkungan hukum.

Hubungan antara kegiatan bisnis dan program sosial bersifat komprehensif: manfaat finansial dan sosial dicapai secara bersamaan. Perusahaan sosial yang tertanam biasanya berpusat pada misi; kegiatan bisnis adalah pusat misi organisasi.

Perusahaan sosial yang tertanam terbukti dalam model operasional di mana kegiatan sosial dan ekonomi terpadu, misi sosial adalah tujuan utama bisnis, dan populasi sasaran (klien) merupakan bagian integral dari model sebagai penerima langsung layanan sosial (penerima manfaat)

dan baik pasar (pelanggan), karyawan atau pemilik perusahaan.

2. Terpadu (*Integrated*)

Program sosial tumpang tindih dengan kegiatan bisnis, sering kali berbagi biaya dan aset. Organisasi menciptakan usaha sosial yang terintegrasi sebagai mekanisme pendanaan untuk mendukung operasi dan kegiatan misi nirlaba.

Dalam banyak kasus, perusahaan sosial terintegrasi memperluas atau meningkatkan misi organisasi yang memungkinkannya mencapai dampak sosial yang lebih besar. Perluasan misi dapat dicapai dengan mengomersialkan layanan sosial organisasi dan menjualnya ke pasar berbayar baru; atau dengan memberikan layanan baru kepada klien yang sudah ada. Perusahaan sosial terintegrasi memanfaatkan aset berwujud dan tidak berwujud, seperti keahlian, metodologi program, hubungan, merek, dan infrastruktur, sebagai dasar untuk menciptakan bisnis mereka.

Perusahaan sosial terintegrasi dapat disusun sebagai pusat laba atau departemen perusahaan dalam organisasi nirlaba, atau sebagai entitas yang terpisah. Hubungan antara kegiatan bisnis dan program sosial adalah sinergis, menambah nilai-finansial dan sosial-satu sama lain. Usaha sosial yang terintegrasi sering kali terkait dengan misi; kegiatan bisnis mereka terhubung dengan misi organisasi.

Perusahaan sosial yang terintegrasi terbukti dalam model operasional di mana (1) kegiatan sosial dan ekonomi tumpang tindih, (2) sinergi antara kegiatan sosial dan kegiatan ekonomi, seperti pembagian biaya, peningkatan aset, peningkatan sistem dan perluasan atau penguatan misi, (3) populasi sasaran (klien) adalah penerima manfaat langsung dari pendapatan yang diperoleh dari usaha sosial terhadap pembiayaan yang

diberikannya untuk program-program sosial; klien mungkin atau mungkin tidak terlibat dalam operasi perusahaan sebagai karyawan atau pelanggan.

3. Eksternal (*External*)

Program sosial berbeda dari kegiatan bisnis. Organisasi nirlaba menciptakan perusahaan sosial eksternal untuk mendanai layanan sosial dan/atau biaya operasional mereka.

Kegiatan perusahaan bersifat "eksternal" dari operasi organisasi, tetapi mendukung program sosialnya melalui pembiayaan tambahan. Perusahaan sosial eksternal umumnya tidak mendapat manfaat dari pemanfaatan, pembagian biaya atau sinergi program, oleh karena itu untuk memenuhi tujuannya, mereka harus menguntungkan.

Perusahaan sosial eksternal dapat terstruktur dalam organisasi induk sebagai pusat laba, atau secara terpisah sebagai anak perusahaan nirlaba atau nirlaba. Status hukum sering kali merupakan fungsi dari lingkungan peraturan di mana perusahaan sosial eksternal beroperasi, atau persyaratan untuk mengakses modal, (yaitu pinjaman atau investasi ekuitas). Perusahaan sosial eksternal yang terdaftar sebagai entitas nirlaba tunduk pada undang-undang pajak setempat.

Hubungan antara kegiatan bisnis dan program sosial bersifat mendukung, menyediakan dana tak terbatas kepada organisasi induk nirlaba. Usaha sosial eksternal sering kali tidak berhubungan dengan misi. kegiatan bisnis mereka tidak diperlukan untuk memajukan misi organisasi selain dengan menghasilkan pendapatan untuk program sosial atau *overhead*.

Perusahaan sosial eksternal menghasilkan nilai ekonomi untuk mendukung penciptaan nilai sosial. Usaha

sosial eksternal juga terlihat dalam model operasional di mana 1) kegiatan ekonomi dan sosial dihubungkan melalui hubungan kepemilikan dan pendanaan nirlaba mereka. 2) motivasi kegiatan ekonomi sebagai mekanisme pendanaan kegiatan sosial. 3) populasi target (klien) adalah penerima manfaat langsung dari pendapatan yang diperoleh dari perusahaan sosial *vis-a-vis* pembiayaan organisasi induk, tetapi jarang terlibat dalam operasi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Kasus yang diteliti adalah keberhasilan SMP Juara Bandung melakukan transformasi pengelolaan sekolah dari sekolah gratis menjadi sekolah berbasis usaha sosial (*social enterprise*), sehingga layanan pendidikan gratis untuk siswa tidak mampu tetap terjamin keberlangsungannya. Pendekatan studi kasus dipilih karena merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu peristiwa, aktivitas, baik individu maupun kelompok yang telah atau sedang terjadi.

Penelitian ini dilakukan di SMP Juara Bandung dengan alamat Komp. Taman Cipadung Indah, Cipadung Kidul, Kec. Panyileukan, Kota Bandung, Jawa Barat. SMP Juara Bandung dipilih menjadi tempat penelitian karena sekolah ini mampu menjadi sekolah pertama di antara 19 sekolah juara lainnya yang bertransformasi dari sekolah gratis menjadi sekolah mandiri secara operasional berbasis usaha sosial (*social enterprise*). Dan dilihat dari perkembangannya, baik jumlah siswa atau pun oprasional sekolah mengalami peningkatan, sehingga dapat dikatakan bahwa SMP Juara sekarang menjadi sekolah alternatif terbaik di wilayah

Bandung Timur. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Juli-September 2021.

Teknik penentuan subjek dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive yaitu penentuan subjek berdasarkan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut antara lain subjek dipercaya mengetahui dan memahami tentang apa yang hendak diteliti, atau subjek tersebut adalah orang yang memiliki kewenangan dan kekuasaan sehingga mendukung penelitian.

Subjek penelitian yang dipilih adalah kepala sekolah, komite sekolah, para guru dan karyawan, orang tua siswa dan siswa-siswi. Subjek penelitian ini sebagai informan yang memberikan informasi kepada peneliti. Peneliti mencari dan mencermati sebanyak mungkin informasi dan kemudian mencari makna dari informasi itu. Dalam hal ini peneliti mengutamakan data langsung atau "*first hand*" dari para informan. Selain itu peneliti juga melakukan observasi di lapangan dan melakukan kajian dokumentasi yang mendukung dan terkait dengan penelitian.

Sedangkan objek penelitiannya adalah implementasi usaha sosial (*social enterprise*) di SMP Juara Bandung sebagai *tools* kesuksesan transformasi sekolah. Apakah alasan mendasar SMP Juara bertransformasi. Bagaimana langkah SMP Juara untuk menerapkan pendekatan. Kendala apa saja saat implementasinya. Faktor pendukung dan tantangannya, serta apakah bisa diduplikasi oleh sekolah lain?

Dalam penelitian ini digunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu

observasi, wawancara dan kajian dokumen. Hal ini sesuai dengan tujuan dan keperluan penelitian yang mencari informasi sebanyak mungkin dari para

informan. Peneliti mengumpulkan semua informasi atau data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan kajian dokumen menjadi bahan penelitian. Analisis data dilakukan dengan tujuan agar data yang telah diperoleh dapat lebih bermakna. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model interaktif seperti yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994:12).

Menurut Miles dan Huberman ada empat tahap yang harus dilakukan dalam analisis data yaitu: Pengumpulan data (*data collection*); merupakan data yang diperoleh melalui hasil observasi, wawancara dan kajian dokumen. Reduksi data (*data reduction*); reduksi data merupakan pemilihan hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian. Reduksi data diperlukan karena banyaknya data yang diperoleh dari masing-masing informan, yang tidak semua sesuai dan relevan dengan fokus penelitian. Maka data tersebut harus direduksi dan dipilih yang sesuai dengan dan mendukung fokus penelitian. Penyajian data (*data display*); data yang telah direduksi tersebut selanjutnya disajikan dalam bentuk tulisan yang disusun secara sistematis. Dengan demikian data tersebut lebih mudah dipahami maknanya dan mudah pula dalam penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*); proses penarikan kesimpulan sebenarnya sudah dimulai sejak awal penelitian berlangsung, namun penarikan kesimpulan tersebut selalu berkembang sesuai dengan data yang diperoleh dan data yang telah dianalisis. Setiap data baru yang diperoleh selalu dianalisis dan disimpulkan, walau akan membuat agak kabur, namun dalam proses selanjutnya akan semakin jelas dengan semakin banyaknya data yang diperoleh dan yang telah diverifikasi untuk mendukung fokus penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian diketahui bahwa SMP Juara Bandung memiliki nilai-nilai yang diyakini dan diperjuangkan. SMP Juara Bandung merupakan salah satu sekolah swasta yang ada di Kota Bandung yang didirikan pada tahun 2010. Kurikulum yang digunakan adalah gabungan antara kurikulum Mendikbud dan kurikulum internal Sekolah Juara yang memberikan nilai-nilai Islam lebih banyak dan lebih baik daripada sekolah umumnya. SMP Juara Bandung berada di kawasan Bandung Utara dengan akses yang mudah dari jalan utama yaitu Jalan Raya Soekarno-Hatta. Berawal bertempat di sebuah ruko kemudian berkembang hingga memiliki gedung 3 lantai sendiri. SMP Juara Bandung bertransformasi dari sekolah yang dahulunya diperuntukkan untuk mustahik zakat, kemudian menjadi sekolah yang diperuntukkan untuk semua golongan baik itu mustahik zakat maupun *muzakki* zakat.

Visi SMP Juara Bandung adalah “Sekolah yang Mewujudkan Peserta Didik Religius, Cerdas, Berkarakter, dan Berwawasan Global”

Sedangkan misi SMP Juara Bandung adalah 1) Mewujudkan Peserta Didik yang Akrab dengan Al Quran. 2) Mengoptimalkan Potensi Peserta Didik melalui Proses Pembelajaran yang Terpadu. 3) Mengembangkan Peserta Didik yang JUARA. 4) Menciptakan Lingkungan Sekolah yang Berwawasan Global sebagai Tempat Pembelajaran.

Visi dan misi tersebut disempurnakan dengan serangkaian statemen yang disebut dengan Kehormatan Juara, meliputi

- Selalu menghadirkan Allah dalam setiap aktivitas.
- Berusaha mencontoh perilaku Rasulullah.

- Hormat kepada guru dan orang tua
- Bersungguh-sungguh dalam belajar dan pantang menyerah
- Menaati tata tertib dan menjunjung tinggi nama baik sekolah

Adapun nilai (*value*) yang menjadi landasan pembelajaran adalah nilai-nilai “JUARA” yang merupakan singkatan dari kata-kata Jujur, Ulet, Amanah, Religius, dan Aktif. Jujur berani mengakui kesalahan dan ringan meminta maaf, Ulet bersungguh-sungguh dalam menuntut dan mengamalkan ilmu pengetahuan), Amanah (Bertanggungjawab dalam menuntaskan kewajiban sebagai generasi terbaik penerus bangsa). Religius (Beribadah karena ketaatan dan belajar mengukur setiap sikap dan perbuatannya berdasarkan nilai-nilai agama), dan Aktif (menjadi pribadi yang solutif lewat pola pikir kritis, inovatif, dan inisiatif).

Langkah-langkah SMP Juara Bandung dalam implementasi SE untuk transformasi menuju sekolah mandiri mengacu pada langkah-langkah yang disusun oleh wheelen- Hunger (2004) dirangkum dengan poin-poin berikut :

1. (*environmental scanning*) dengan menggunakan pendekatan *SWOT analysis*.
2. Menyusun Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*), mulai dari penguatan misi (*mission*), memperjelas kembali tujuan (*objectives*), menetapkan langkah-langkah strategis, dan mengikatnya dalam sebuah kebijakan (*policies*).
3. Implementasi Strategi (*Strategy Implementations*) yang meliputi penyusunan program, biaya, dan prosedur.
4. Evaluasi dan Kontrol (*Evaluation and Control*) dengan memperhatikan kinerja proses.

Hasil dari pemindaian lingkungan dibandingkan dengan tiga klasifikasi SE menurut Alter yakni; *embedded*, *integrated*, dan *external*. Implementasinya di sekolah dapat digambarkan sebagai berikut;

Kualifikasi SE melekat (*embedded*) dapat diimplementasikan dalam bentuk subsidi silang antara siswa umum yang berbayar kepada siswa penerima beasiswa yang tidak mampu. Sedangkan SE terpadu (*integrated*) dapat diimplementasikan dengan sekolah mengembangkan unit-unit usaha di dalam sekolah yang dikelola oleh SDM sekolah dan marketnya ada di dalam ekosistem sekolah. Contoh usahanya adalah kantin untuk siswa, koperasi untuk siswa dan guru, jemputan sekolah, dan lain-lain. Adapun SE eksternal karena harus mendirikan unit usaha di luar sekolah, maka dapat diserahkan ke pihak yayasan.

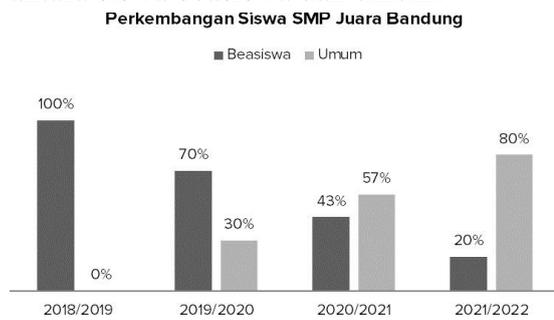
SMP Juara Bandung memulai implementasi usaha sosial (*social enterprise*) dengan menerapkan subsidi silang antara siswa umum yang berbayar kepada siswa beasiswa yang tidak mampu. Sehingga melahirkan keputusan besar, mulai tahun ajaran 2019/2020 menerima peserta didik baru dari jalur umum (berbayar). Ada peningkatan signifikan jumlah siswa selama tiga tahun terakhir. Berikut adalah perkembangan jumlah siswa tiga tahun terakhir.



Dari grafik di atas dapat dilihat peningkatan jumlah siswa mengalami peningkatan yang signifikan, karena SMP

Juara menambah rombongan di kelas 7 dari 2 kelas menjadi 3 kelas. Hal ini untuk memperbanyak jumlah siswa beasiswa dengan komposisi yang tetap 20% setiap kelasnya.

Berikut adalah data perkembangan siswa SMP Juara Bandung, perbandingan antara siswa beasiswa dan umum.



Grafik 2 . Perkembangan Siswa SMP Juara Bandung Umum vs Beasiswa

Dari grafik di atas dapat dibaca pertumbuhan siswa umum mengalami peningkatan yang signifikan, sedangkan siswa beasiswa mengalami penurunan. Namun dengan jumlah siswa keseluruhan yang semakin bertambah dan penambahan jumlah rombongan di setiap level diharapkan mampu memperbanyak jumlah siswa beasiswa.

Selanjutnya indikator yang paling mudah untuk menentukan posisi kemandirian sekolah adalah perkembangan penerimaan dana berdasarkan sumbernya. Sumber dana utama sekarang adalah dari Rumah Zakat dan dari dana SE. Data yang diperoleh adalah sebagai berikut;



Grafik 3 Riwayat Penerimaan Dana

Dari grafik di atas, terlihat penerimaan dana sudah menuju titik ideal

(tahun ajaran 2021/2022 baru berlangsung 3 bulan), di mana pada akhirnya Rumah Zakat maksimal berdonasi 20% saja dari keseluruhan operasional. Dan pada akhirnya akan sampai pada *zero donation*, karena dana SE bisa meng-cover semua operasional sekolah.

Berdasarkan data-data tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi usaha sosial (*social enterprise*) di SMP Juara Bandung dengan kualifikasi SE *embedded* berlangsung sukses.

Kesuksesan tersebut bukan tanpa kendala. Berikut adalah beberapa kendala yang dihadapi saat implementasi SE di SMP Juara Bandung;

- Pola pikir (*mind set*) guru-guru yang terbiasa dengan pendekatan sosial yang serba gratis membutuhkan edukasi yang tidak mudah. Guru sudah nyaman dengan minimnya tuntutan dari orang tua siswa yang 'tau diri' saat menerima pendidikan di sekolah dengan gratis. Guru juga memiliki persepsi kalau menerima siswa umum yang berbayar berkurang berkahnya.
- Orang tua murid dan masyarakat sudah kadung memberi stempel kepada SMP Juara Bandung sebagai sekolah gratis. Hal ini membutuhkan usaha yang tidak mudah untuk mengubah persepsi tersebut.
- Sistem dan proses layanan belum bisa menyamai tuntutan dari orang tua siswa umum yang berbayar.
- Fasilitas masih belum bisa memenuhi ekspektasi dari orang tua siswa umum yang berbayar.
- Proses pembelajaran di kelas yang awalnya homogen diisi siswa beasiswa, menjadi heterogen dengan hadirnya siswa umum yang berbayar dengan membawa karakteristik

perilaku dan kebiasaan yang berbeda dengan kondisi sebelumnya

Namun seiring dengan waktu dan kekompakan semua tim di SMP Juara, kendala-kendala tersebut dapat diatasi dengan beberapa faktor pendukung, di antaranya;

- Kepemimpinan kepala sekolah yang transformatif, sebagaimana menurut Hoy dan Miskel (2013), banyak faktor yang mempengaruhi mutu sekolah di antaranya budaya organisasi, kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi, sarana dan prasarana, kinerja guru, dan pembiayaan.
- Visi transformasi yang dipahami bersama oleh semua pihak. Sebagaimana pendapat Hoy-Miskel (2013), Kepala sekolah transformasional melibatkan pengikut yang menginspirasi untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama untuk organisasi atau unit, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan pengikut melalui pembinaan, pendampingan, dan penyediaan tan- tangan dan dukungan. Demikian juga yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Juara kepada timnya, terus mengingatkan pentingnya transformasi dan bagaimana cara mengimplementasikannya.
- Kerja sama tim yang solid. Tidak bisa dinafikan, setelah semuanya memiliki visi yang sama tentang transformasi dan arahan dari kepala sekolah sebagai leader, makan semuanya saling mendukung dan saling mengisi.
- Terbuka dengan berbagai masukan

dari semua pihak, dan menjadikan kritik atau masukan sebagai sarana perbaikan dan peningkatan.

- Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Tahapan ini dilakukan oleh SMP Juara Bandung, mengikuti tahapan dari Sallis (2002) setelah quality planning dan quality control. Dari perbaikan yang berkelanjutanlah semua stakeholder menyaksikan langsung perubahan positif dan peningkatan kualitas di sekolah sehingga menarik masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di SMP Juara Bandung.

Setelah dianggap sukses dalam implementasi SE di SMP Juara Bandung bukan berarti tidak ada tantangan berikutnya. Justru tantangan-tantangan yang dihadapi semakin kompleks, di antaranya adalah;

- Menjaga kualitas sekolah yg bisa dilihat dari survey kepuasan & *quality assurance*,
- Input siswa yang lebih heterogen, menantang bagi kurikulum dan pendekatan pembelajaran para guru.
- Tingkat *complaint* yang bisa saja meningkat, membutuhkan retorika komunikasi penyampaian kebijakan dari pihak sekolah ke ortu.
- Stabilitas keuangan sekolah mengikuti tingkat kelancaran pembayaran uang sekolah.
- Strategi (PPDB yang lebih variatif tapi efektif dan efisien
- Kompetisi dengan sekolah sekitar yang sudah *exist* duluan dan berlaku hukum pasar dalam pendidikan

Kesuksesan terbaik adalah kesuksesan yang dapat diduplikasi. Demikian juga dengan kesuksesan implementasi SE di SMP Juara Bandung harus bisa diduplikasi oleh sekolah serupa

yang punya semangat bertransformasi untuk menjaga keberlangsungan (*sustainability*) sekolahnya. Untuk menduplikasi kesuksesan implementasi SE di SMP Juara Bandung dapat ditempuh langkah-langkah berikut;

- Sharing dengan manajemen SMP Juara Bandung dalam rangka penyamaan *mindset*,
- Pembentukan Tim Pelaksana,
- Analisis kelayakan kemandirian sekolah,
- Membuat skema kemandirian, termasuk menentukan tipe SE mana yang akan diterapkan,
- Menetapkan target sesuai skema kemandirian,
- Melakukan monitoring dan evaluasi (*monev*) berkala.

KESIMPULAN DAN SARAN

Di awal pendiriannya sekolah juara adalah model sekolah gratis berkualitas bagi siswa yang tidak mampu, termasuk SMP Juara Bandung melayani seluruh siswanya secara gratis tanpa kecuali. Semua biaya operasional ditanggung oleh Rumah Zakat sebagai donatur utama.

Sekolah gratis adalah harapan semua orang tua. Pada kenyataannya sekolah gratis itu tidak benar-benar gratis, hanya saja secara operasional tidak dibebankan kepada orang tua siswa karena ada donatur yang membiayai operasional tersebut.

Menyelenggarakan 19 sekolah juara se-Indonesia adalah beban tetap bagi Rumah Zakat dan ini menantang secara operasional, maka transformasi sekolah juara dibutuhkan untuk mewujudkan pendidikan berkelanjutan bagi SMP Juara Bandung. Transformasi tersebut mengambil pendekatan usaha sosial (*social enterprise*) yang secara umum terdiri atas tiga kualifikasi, yaitu melekat, terpadu, dan

eksternal.

SMP Juara Bandung menerapkan kualifikasi yang pertama dalam implementasi usaha sosialnya, yaitu kualifikasi usaha sosial melekat dalam bentuk subsidi silang antara siswa umum yang membayar kepada siswa beasiswa yang gratis dari kalangan tidak mampu.

Langkah-langkah SMP Juara Bandung dalam implementasi SE diawali dengan pendekatan perencanaan strategis yang meliputi pemindaian lingkungan, penyusunan formulasi strategi, implementasi strategi, *monitoring* dan evaluasi yang intensif. Adapun kendala-kendala yang dihadapi meliputi *mindset* SDM di SMP Juara Bandung, sistem, fasilitas, dan layanan yang belum memadai. Serta tuntutan orang tua yang sudah lebih heterogen antara orang tua siswa beasiswa ditambah orang tua siswa umum yang membayar.

Faktor sukses implementasi SE di SMP Juara Bandung adalah *leadership* kepala sekolah, tercapainya kesamaan visi yang menghasilkan *teamwork* yang baik, dan perbaikan berkelanjutan. Sedangkan tantangan pasca sukses implementasi SE di SMP Juara Bandung adalah senantiasa bersiap meningkatkan kualitas pembelajaran dan layanan dalam menyambut tuntutan orang tua siswa yang beragam. Kompetisi dengan sekolah lain yang sudah lebih dulu memasuki siswa umum yang membayar, dan itu membutuhkan strategi menghadapi hukum pasar dalam pendidikan. Peneliti juga mendapatkan temuan bahwa kesuksesan SMP Juara Bandung dalam implementasi SE di sekolah tersebut dapat diduplikasi dengan langsung menjadikan SMP Juara Bandung sebagai tolok ukur (*benchmark*).

Berdasarkan kesimpulan tersebut peneliti menyarankan kepada SMP Juara

Bandung, dapat meningkatkan kualifikasi implementasi SE-nya pada level berikutnya, yaitu kualifikasi SE integral dengan menciptakan aktivitas-aktivitas ekonomi di sekolah berupa pembukaan kantin sekolah, katering siswa, koperasi sekolah, jemputan sekolah dan usaha lainnya yang keuntungannya dapat digunakan untuk membantu operasional sekolah menanggung biaya siswa beasiswa yang tidak mampu. Bahkan dapat dilanjutkan dengan mengusulkan kepada yayasan agar membuat entitas baru yang menjalankan aktivitas usaha (*enterprise activity*) yang keuntungannya bisa digunakan untuk menambah operasional SMP Juara, terutama untuk subsidi siswa beasiswa yang tidak mampu.

Peneliti menyarankan kepada lembaga- lembaga pendidikan terutama yayasan yang mengelola pendidikan secara gratis dan bergantung biaya operasionalnya kepada donatur, mulai menyiapkan solusi saat donatur tersebut tidak lagi berdonasi atau donasinya dialihkan ke lembaga lainnya. Pengelola sekolah dapat memilih pendekatan usaha sosial yang cocok dengan sekolahnya masing-masing, baik pendekatan SE melekat (*embedded*), terpadu (*integrated*), ataupun eksternal.

Peneliti juga menyarankan kepada pengelola sekolah juara se-Indonesia agar melakukan transformasi sekolah juara menuju kemandirian dengan menduplikasi kesuksesan implementasi usaha sosial di SMP Juara Bandung. Bagi peneliti lainnya yang tertarik untuk mendalami topik ini dapat meneliti transformasi di sekolah juara lainnya, dan akhirnya dapat menemukan pola dan menjadikannya sebagai model kemandirian sekolah juara.

DAFTAR PUSTAKA

Alter, Kim. (2007). *Social Enterprise*

Typology. UK : Virtue Ventures LLC.

Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. (2013). *Educational Administration – Theory, Research, and Practice*. 9th edition. New York : McGraw-Hill.

Miles, Matthew B. dan Huberman, Michael. dan Saldana, Johnny. (2014).

Qualitative Data Analysis – A Methods Sourcebook 3rd edition. USA: SAGE Publications, Inc.

Sallis, Edward. (2002). *Total Quality Management in Education. (3rd edition).* Sterling : Stylus Publishing, Inc

UU No.20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional

Vnuk, Eva Balan. (2013). *Social Enterprise Business Models : Identifying The Trading Concepts that Inform Them.* University of Adelaide.

Wheelen, Thomas & Hunger, David (2004) *Strategic Management and Business Policy – Toward Global Sustainability,* USA : Prentice Hall