

## EVALUASI PROGRAM USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (MODEL KEWIRAUSAHAAN SOSIAL DI KOTA SERANG)

Budi Hasanah<sup>1</sup>, Ahmad Sururi<sup>2</sup>, Daffa Putri Prananda<sup>3</sup>, Adam Maulana Noval<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Administrasi Negara, Jl. Raya Serang-Cilegon Km 5 (Taman  
Drangong) Universitas Serang Raya, Kota Serang, Banten, Indonesia,  
[ahmadbroer@gmail.com](mailto:ahmadbroer@gmail.com)

DOI : <https://doi.org/10.21107/pamator.v15i2.17529>

Naskah diterima 24 Agustus 2022, Revisi 11 September 2022, Terbit 10 Oktober 2022

---

### Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mendiskusikan evaluasi program kewirausahaan sosial dengan penitikberatan pada tiga aspek yaitu kepemimpinan, kemampuan inti dan dinamis, kemampuan pertumbuhan substantif. Metode penelitian kualitatif dipilih dalam studi ini dengan melakukan wawancara mendalam terhadap tiga UMKM kewirausahaan sosial yang berada di Kota Serang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan, kemampuan inti dan dinamis serta kemampuan pertumbuhan substantif sebagai instrumen evaluasi program kewirausahaan sosial di Kota Serang sudah berjalan cukup efektif, hal ini terlihat dari pencapaian tujuan program UMKM yang mampu menanamkan nilai-nilai sosial kepada masyarakat selain dampak ekonomis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa proses inovasi, kerjasama dan pemahaman pengetahuan sumber daya manusia yang dilaksanakan secara berkelanjutan merupakan faktor-faktor yang dapat mendukung evaluasi program kewirausahaan sosial.

**Kata Kunci:** Evaluasi Program, Usaha Kecil Mikro, Menengah, Kewirausahaan Sosial

### *Evaluation Of Micro, Small And Medium Enterprises Program (Social Entrepreneurship Model In Serang City)*

#### *Abstract*

*The purpose of the study was to discuss the evaluation of social entrepreneurship programs with an emphasis on three aspects, namely leadership, core and dynamic abilities, and substantive growth abilities. The qualitative research method was chosen in this study by conducting in-depth interviews with three social entrepreneurship SMEs located in Serang City. The results show that leadership factors, core and dynamic abilities and substantive growth capabilities as an evaluation instrument for social entrepreneurship programs in Serang City have been running quite effectively, this can be seen from the achievement of the MSME program goals which are able to instill social values to the community in addition to the economic impact. The research findings show that the process of innovation, cooperation and understanding of human resource knowledge that is carried out in a sustainable manner are factors that can support the evaluation of social entrepreneurship programs.*

**Keywords:** *Program Evaluation, Small Micro, Medium Enterprises, Social Entrepreneurship*

© Authors; This is an Open Access Research distributed under the term of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (CC BY-SA 4.0)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>) which allows re-distribution and re-use of a licensed work on the conditions that the creator is appropriately credited and that any derivative work is made available under “the same, similar or a compatible license”.

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan Kewirausahaan sosial telah mengalami peningkatan yang sangat pesat di dunia dalam beberapa decade terakhir (Kibler et al., 2018; Nicholls, 2006; Santos, 2018; Sekliuckiene & Kisielius, 2015; Turok & Raco, 2000) Selain mengalami pertumbuhan yang meningkat di beberapa negara berkembang, kewirausahaan social juga berkembang di negara-negara maju seperti Amerika Serikat dan Eropa, bahkan telah menjadi model utama dan diskusi akademis bidang social ekonomi yang mengacu pada penggunaan kegiatan komersial oleh organisasi nirlaba (Defourny & Nyssens, 2010). Hal ini tidak terlepas dari potensi, kebutuhan dan tujuan kewirausahaan social yang mampu membawa perubahan social ekonomi dan kesejahteraan social (Kumar, 2020; Tišma et al., 2022).

Kewirausahaan social merupakan bentuk transformasi dari Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), bahkan pada perkembangan selanjutnya, sebagian besar telah berkembang menjadi suatu badan usaha resmi dan secara substansial menyumbang terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan peningkatan tenaga kerja. (Lopez-acevedo, 2015). Hal ini menegaskan pandangan (Kibler et al., 2018) yang mengatakan kewirausahaan social sebagai salah satu solusi yang paling efisien dalam mewujudkan kesejahteraan social pada suatu negara dan sering dikaitkan dengan inovasi social karena dapat memenuhi kebutuhan social ditengah pemberlakuan mekanisme pasar dan liberalisasi perdagangan (Tišma et al., 2022), terkait dengan pandangan tersebut, (Aguilera et al., 2018) mengatakan bahwa kewirausahaan social lebih tepat diterapkan pada pengelolaan pasar yang terkoordinasi dan penyediaan kesejahteraan social.

Dalam konteks Indonesia, UMKM khususnya di tingkat mikro menghadapi lebih banyak tantangan karena karakteristiknya yang sangat tradisional dibandingkan dengan UMKM kecil dan menengah (Prasetyantoko, 2010) meskipun disisi lain usaha mikro memainkan peran penting dalam perekonomian Indonesia, di mana mereka memasok 99,8% lapangan kerja negara dan menyumbang lebih dari 95% dari semua perusahaan di Indonesia (Maksum et al., 2020). Oleh sebab itu perhatian pemangku kepentingan terhadap UMKM dan kewirausahaan social merupakan suatu keniscayaan terutama dalam konteks kebijakan publik sebagaimana dikemukakan oleh (Autio et al., 2014) bahwa dukungan kebijakan merupakan kunci keberhasilan sistem kewirausahaan.

Menurut (Tišma et al., 2022) perkembangan jenis dan jumlah kewirausahaan social yang semakin meningkat termasuk UMKM dalam beberapa tahun terakhir menyebabkan terjadinya perubahan pendekatan sehingga dan tindakan kebijakan public serta menyarankan arah baru untuk kebijakan yang berfokus pada instrumen untuk mempromosikan kewirausahaan social (Doh, 2020). Hal ini tidak terlepas dari berbagai bukti yang menunjukkan pentingnya legitimasi dan regulasi kebijakan dalam mendorong tumbuhnya kewirausahaan social secara berkelanjutan (Eldar, 2014; Rawhouser et al., 2015) seperti yang dikemukakan (Johansson & Gabrielsson, 2021) yang mengatakan upaya kebijakan publik berperan dalam membantu permasalahan kewirausahaan dan

inovasi sosial dan sebagaimana dikatakan oleh (Santos, 2018) bahwa dalam konteks kewirausahaan sosial, prioritas terhadap empat dimensi kebijakan menjadi sangat penting yaitu pembuatan kebijakan, tindakan pemerintah, legitimasi kewirausahaan sosial dan keberlanjutan kewirausahaan sosial.

Norma dan aturan kebijakan publik merupakan variabel yang layak dalam determinan empiris dan eksperimental pilihan dan keberhasilan dalam kewirausahaan sosial (J. Bryce, 2014). Selain itu instrumen kebijakan mulai dari penyusunan kebijakan sampai dengan evaluasi kebijakan dan program di beberapa tingkatan, termasuk restrukturisasi bertujuan untuk mengakomodasi kewirausahaan sosial di sektor publik (Vining & Weimer, 2016). Dengan demikian evaluasi program dan kebijakan potensi UMKM dan kewirausahaan sosial menjadi sangat penting untuk dilakukan dan dikaji secara mendalam.

Salah satu kota di Indonesia yang secara konsisten memberikan perhatian terhadap UKM dan kewirausahaan sosial adalah Kota Serang Provinsi Banten. Sebagaimana termuat pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Banten tahun 2017-2022 bahwa program pemberdayaan UMKM ini masuk pada prioritas pembangunan daerah. Jumlah total UMKM sebanyak 421.869 usaha dengan sebaran per-Januari 2022 yaitu Kabupaten Pandeglang sebanyak 291 usaha, Kabupaten Lebak 3.447 usaha, Kabupaten Tangerang 167.649 usaha, Kota Serang 2.071 usaha, Kabupaten Serang 67.694 usaha, Kota Tangerang 22.593 usaha, Kota Cilegon 52.339 usaha, Kota Tangerang Selatan 105.785 usaha (Bantennews, 2021).

Berdasarkan observasi awal penelitian, pelaku UMKM yang mengaplikasikan model kewirausahaan sosial masih menghadapi berbagai hambatan dan permasalahan seperti minimnya manajemen keuangan, minimnya pasokan bahan dan sumber daya manusia yang belum optimal. Meskipun demikian, minat dan motivasi yang sangat tinggi telah memberikan dampak positif bagi pelaku UMKM untuk tetap melanjutkan kewirausahaan sosial. Hal ini menjadi peluang bagi pemerintah kota Serang untuk mendukung pembangunan daerah dan dapat menekan angka kemiskinan dimana berdasarkan data BPS, jumlah penduduk miskin di Kota Serang Tahun 2018-2019 di angka 36,21 ribu jiwa dan tahun 2020 meningkat 42,24 jiwa (BPS Kota Serang, 2021) per Agustus 2021 semakin naik menjadi 42,420 jiwa.

Penelitian tentang UMKM dan kewirausahaan dalam konteks lokal dan international sudah dilakukan dan beberapa diantara hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kewirausahaan sosial memiliki hasil yang berdampak pada masyarakat secara luas, bertujuan untuk membantu masyarakat, dapat menyerap banyak tenaga kerja terutama kualitas tenaga kerja yang tidak mendapatkan kesempatan sektor formal (Dwianto & Purnamasari, 2018). Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh (Stephan et al., 2015) mengatakan pentingnya peran dan dukungan lembaga formal dan informal dalam kegiatan kewirausahaan sosial. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian (Oktavia, 2017) yang menjelaskan evaluasi pelaksanaan Program Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di PT Freeport Indonesia sudah berjalan efektif dan memerlukan dukungan manajemen.

Kemudian hasil penelitian (Tišma et al., 2022) menunjukkan bahwa ada pendekatan yang berbeda untuk kewirausahaan sosial secara global dan perlunya mendorong langkah-langkah kebijakan ke depan yang bertujuan untuk mendukung wirausahawan

sosial. Sedangkan penelitian yang dikemukakan oleh (Storey, 2009) menegaskan pengembangan lebih lanjut bidang ekonomi politik untuk mengevaluasi dampak kebijakan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Dalam perspektif berbeda hasil penelitian (Kusumasari, 2015) menunjukkan bahwa dalam hal proposisi nilai model bisnis kewirausahaan, semua organisasi didirikan sebagai respons terhadap diskriminasi yang dialami oleh komunitas marginal

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan terdapat perbedaan dalam berbagai perspektif analisis dan locus penelitian tentang UMKM dan kewirausahaan sosial, sedangkan penelitian yang dilakukan membahas dalam perspektif evaluasi program. Dengan demikian tujuan penelitian penelitian ini adalah untuk mendiskusikan evaluasi program UMKM dan kewirausahaan sosial di Kota Serang Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Kerangka teori yang dipakai dalam menganalisis kajian ini dengan menggunakan teori evaluasi program dalam menganalisis kewirausahaan sosial yang meliputi kepemimpinan kewirausahaan, dukungan kemampuan inti dan dinamis dan kemampuan pertumbuhan (Invest Northern Ireland, 2016; Koryak et al., 2015; Teece, 2012). Metodologi untuk mengevaluasi program ini dengan menggunakan jenis evaluasi single program after only untuk melihat kondisi setelah program berlangsung dimana tidak ada kelompok kontrol karena dari hasil penelitian ini untuk mendapatkan informasi hanya pada kelompok sasaran. Sumber data yang dipakai adalah data primer dan sekunder dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan survei literatur akademisi yang relevan pada penelitian ini yaitu, buku, media elektronik, jurnal. Informan pada penelitian ini adalah pemilik UMKM model kewirausahaan sosial di Kota Serang yang terdiri dari jenis usaha crafting dan supply bahan aksesoris, tour dan travel, fashion dan desain serta para partisipan yang telah mengikuti program kegiatan sosial sebanyak dua belas partisipan dimana penentuan informan ini dengan menggunakan teknik purposive sampling dengan teknik analisis data interactive model analysis menurut (Miles et al., 2014) yaitu: 1) pengumpulan data; 2) reduksi data; 3) penyajian data; 4) kesimpulan; verifikasi. Pengujian keabsahan data pada penelitian ini dengan menggunakan teknik triangulasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kepemimpinan Kewirausahaan Sosial**

Kewirausahaan sosial dipandang sebagai cahaya terang bagi pembuat kebijakan publik karena dianggap sebagai inovator dan mampu memecahkan permasalahan (Oberoi et al., 2021). Di banyak UMKM atau kewirausahaan sosial, kepemimpinan memainkan peranan penting, melakukan aktivitas kolektif, sehingga nilai dan profil kognitif tim kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada strategi dan hasil yang ingin dicapai (Carpenter et al., 2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan kewirausahaan sosial di Kota Serang menunjukkan capaian yang positif, beberapa gambaran seperti memberikan arahan agar kinerja para karyawan meningkat, memberikan motivasi, mengadakan berbagai Pendidikan dan pelatihan secara gratis merupakan beberapa contoh. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh (Gupta et al., 2004)

bahwa kepemimpinan kewirausahaan sosial didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan kinerja anggota kelompok untuk mencapai tujuan organisasi yang melibatkan pengakuan dan pemanfaatan peluang kewirausahaan.

Berikut adalah kutipan wawancara yang disampaikan oleh Informan LY, pemilik kewirausahaan sosial CV. Alye Adi Karya sebagaimana diuraikan di bawah ini:

Selaku owner dan sekaligus pimpinan sudah menjadi tugas dan tanggung jawab kami untuk terus memberikan arahan, motivasi dan semangat kepada para karyawan, hal ini tidak terlepas dari tujuan yang ingin dicapai yaitu memberikan dampak positif baik secara sosial maupun ekonomis (Wawancara, 21 Desember 2021).

Kepemimpinan memiliki kecenderungan memberikan dampak yang lebih besar terutama pada perilaku dan hasil perusahaan (Koryak et al., 2015). Oleh sebab itu aspek kepemimpinan menjadi sangat penting untuk dapat memahami pertumbuhan usaha karena peluang pertumbuhan tidak dapat diidentifikasi dan dieksploitasi tanpa adanya upaya individu dan kolektif (Ensley et al., 2006). Dalam konteks membangun nilai-nilai sosial dalam kewirausahaan, kepemimpinan di salah satu UMKM model kewirausahaan sosial yaitu IntanRina Hand Made Kota Serang sudah menunjukkan capaian yang cukup baik seperti melibatkan warga masyarakat sekitar yang tidak mampu untuk mengikuti pelatihan tutorial pembuatan aksesoris masker dan kerajinan secara gratis, membagi informasi bagaimana memulai dan menjalankan bisnis melalui pemanfaatan media sosial seperti instagram. Berikut ini adalah kutipan lengkap wawancara dengan Informan IR di bawah ini:

Untuk kegiatan sosial, selain kami memberikan pelatihan tutorial membuat aksesoris di instagram, kami juga membagikan informasi menjalankan bisnis dan pemanfaatan media promosi melalui media sosial, melaksanakan kegiatan jum'at berkah dengan tema Elye Berbagi dengan konsep open donasi, dan workshop online via zoom, dan sejauh ini dampaknya cukup positif bagi masyarakat (Wawancara, 21 Desember 2022).

Uraian hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa pendekatan sosial dan dampak perubahan sosial sudah tercapai dengan efektif. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Tišma et al., 2022) yang menjelaskan tentang perlunya pendekatan yang berbeda untuk kewirausahaan sosial yang bertujuan untuk mendukung wirausahawan sosial dan sesuai dengan pandangan (Prabhu, 1999) yang mengatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan sosial merupakan orang yang menciptakan dan mengelola organisasi atau usaha wirausaha inovatif yang misi utamanya adalah perubahan sosial dan pengembangan kelompok klien mereka.

Meskipun demikian, menarik untuk menyimak pandangan (Chang & Jeong, 2021) yang menjelaskan perlunya untuk menemukan gaya kepemimpinan yang tepat dan fokus pada karakteristik kewirausahaan sosial. Hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa kepemimpinan kewirausahaan sosial mengejar tujuan ekonomi dan sosial secara bersamaan. Hasil penelusuran dokumentasi penelitian yang mampu menyeimbangkan kewirausahaan sosial dan keuntungan ekonomi dideskripsikan melalui kisah inspiratif Nur Agus Aulia, seorang pengusaha Kota Serang yang bergerak di peternakan kambing dan telah membantu 200 petani peternak, di DPRD 2000 nelayan, ratusan petani, dan duit

di Agro (Ramhawati, 2021). Bukti empiris penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian dan pandangan (Díez & Saiz-Alvarez, 2016) yang menjelaskan secara tegas kepemimpinan dalam kewirausahaan sosial merupakan suatu proses untuk menciptakan keuntungan finansial sosial, dalam bentuk tindakan langsung dan berdampak serta bermanfaat dari perubahan skala besar yang berfokus pada segmen sosial atau dalam masyarakat.

Uraian hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa program kewirausahaan sosial sudah menunjukkan keterlibatannya secara efektif sehingga dalam konteks evaluasi kebijakan atau program menjadi elemen kunci dalam pengembangan kebijakan berikutnya seperti kemampuan membangun tim manajemen, kemampuan mendelegasikan, kemampuan menyeimbangkan dan mengintegrasikan serta kemampuan membangun pribadi dan profesional (Heinecke et al., 2014).

### **Kemampuan Inti dan Dinamis**

Kemampuan menciptakan organisasi yang inti dan dinamis memerlukan pengembangan secara terus-menerus untuk mengantisipasi dan menangkap setiap peluang usaha baik secara ekonomis maupun sosial. Tujuan penting kapabilitas dinamis yaitu memperluas, memodifikasi, atau menciptakan kapabilitas (pertumbuhan) substantif untuk mendukung peluang yang berkelanjutan (Koryak et al., 2015).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan inti dan dinamis dalam kewirausahaan sosial di beberapa UMKM di Kota Serang telah menunjukkan indikasi yang positif, hal tersebut terlihat dari beberapa indikator seperti dukungan minat dan respon dari masyarakat yang tinggi untuk terlibat dalam usaha-usaha sosial dan ekonomi serta berjalannya proses inovasi dimana hal ini dilakukan untuk mengatasi permasalahan minimnya pasokan bahan untuk produktivitas usaha. Berikut ini adalah beberapa kutipan hasil wawancara dengan informan IM selaku owner IntanRina Hand Made dan salah seorang informan H selaku partisipan di bawah ini:

Dukungan minat dan respon dari masyarakat cukup tinggi ketika kami sosialisasikan kegiatan seperti workshop dan pelatihan usaha sosial dan ekonomi. Pada saat pelaksanaan juga dihadiri dari berbagai wilayah di Indonesia yang terdiri dari berbagai kalangan seperti ibu rumah tangga dan remaja (Wawancara, 27 Desember 2021).

Selanjutnya salah seorang informan H dari unsur partisipan yang telah mengikuti kegiatan menceritakan pengalamannya dalam kutipan wawancara berikut ini:

Saya mengetahui ada informasi kegiatan workshop usaha sosial dan ekonomi dari media sosial dan kemudian tertarik untuk mengikuti. Karena ada sisi ekonomi dan peluang keuntungan yang akan didapat jika kita sudah bisa membuat produk dan memasarkannya. Sekaligus ini juga karena akibat saya sudah tidak memiliki pekerjaan karena pengurangan di perusahaan (Wawancara, 27 Desember 2021).

Hasil uraian wawancara di atas, jika dikonfirmasi dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Storey, 2009) maka terdapat kesamaan, dimana dikatakan minat dan respon masyarakat untuk mengikuti kegiatan kewirausahaan sosial cukup tinggi yang disebabkan karena dampak ekonomi politik dan kebijakan UMKM, sehingga apa yang

dikemukakan oleh informan dari unsur owner dan partisipan sudah cukup tepat. Disisi lain (Zahra et al., 2006) mengatakan bahwa kapabilitas dinamis merupakan suatu kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya dan rutinitas dengan cara yang dibayangkan dan dianggap tepat oleh pembuat keputusan, utamanya meliputi dua jenis yaitu: pertama adalah kemampuan mengidentifikasi peluang baru dan kedua kemampuan untuk memanfaatkan peluang melalui mobilisasi sumber daya untuk mengubah dan/atau mengembangkan kemampuan baru.

Hal ini juga merupakan indikasi bahwa kemampuan inti dan dinamis melalui kegiatan-kegiatan kewirausahaan sosial melalui berbagai bentuk kegiatan seperti yang telah diuraikan di atas merupakan suatu keniscayaan ditengah situasi pandemic Covid-19 dimana terdapat kecenderungan kemampuan pemerintah terutama pada sebagian besar negara berkembang dalam menghasilkan sumber daya, penanganan jangkauan, dan konektivitas untuk menangani permasalahan masyarakat miskin masih belum memadai (Lopez-acevedo, 2015).

Berdasarkan uraian pendahuluan disebutkan bahwa permasalahan yang masih ditemui adalah minimnya pasokan bahan baku dalam pengembangan kewirausahaan sosial, untuk mengatasi hal tersebut, proses inovasi menjadi salah satu upaya dan pilihan, sebagaimana kutipan wawancara dengan Informan LY berikut ini:

Hambatannya adalah pasokan bahan bersifat musiman dikarenakan bahan sebelumnya habis sehingga kami harus terus berinovasi dengan menggunakan bahan-bahan yang baru, ini menjadi langkah yang bisa kami lakukan untuk mengatasi hambatan tersebut (Wawancara, 03 Januari 2022).

Hasil wawancara di atas tersebut sesuai dengan pandangan (Teece, 2012) yang mengatakan bahwa dalam usaha yang lebih kecil dan kurang mapan, kemampuan dinamis didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan seorang wirausahawan atau tim wirausaha dalam melakukan terobosan dan improvisasi. Hal tersebut diperkuat hasil penelitian (Kor et al., 2007) yang menyebutkan kapabilitas dinamis berhubungan dengan persepsi tentang kemampuan memanfaatkan peluang untuk secara produktif, mengubah rutinitas atau konfigurasi sumber daya, kesediaan melakukan dan menerapkan perubahan.

### **Kemampuan Pertumbuhan Substantif**

Berbagai bukti menunjukkan bahwa kinerja dan pertumbuhan perusahaan didukung oleh suatu proses organisasi yang secara konsisten melakukan perbaikan secara terus-menerus, focus pada orientasi dan pengembangan pasar (Koryak et al., 2015). Kemampuan pertumbuhan substantif sebagai kelanjutan dari kemampuan inti dan dinamis focus pada pengembangan dan perbaikan terus-menerus. Sebagaimana hasil penelitian menunjukkan bahwa pertumbuhan substantif kewirausahaan sosial di Kota Serang dilakukan dengan berbagai upaya seperti kerjasama dengan Rumah Kreatif Banten Mandiri, berikut adalah kutipan hasil wawancara dengan informan LY selaku pemilik CV. Alye Adi Karya berikut ini:

Untuk pengembangan kewirausahaan sosial, kami melakukan kerjasama diantaranya dengan Rumah Kreatif Banten Mandiri dalam kegiatan pelatihan membuat kreasi handmade via zoom, pelatihannya gratis dan dapat diikuti oleh siapa saja, selain itu kami juga ikut pameran Jakarta convention center dari Telkom craft menampilkan produk craf pandan handmade, dikurasi dan lolos, produknya tas pandan hias, sampai saat ini produknya ada di smesco Jakarta (Wawancara, 06 Januari 2022).

Uraian wawancara di atas menunjukkan bahwa selain aspek sosial, nilai-nilai ekonomi juga menjadi salah satu upaya substantif kewirausahaan sosial. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Bull, 2008) yang menjelaskan kewirausahaan sosial sebagai suatu usaha dengan misi dan tujuan sosial tertentu, yang dapat dicapai melalui strategi kewirausahaan. Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa pengembangan kewirausahaan sosial PT. Geh Indonesia Group (Tour and Travel) di Kota Serang dilakukan melalui kegiatan sosial melalui kelas mengajar bahasa asing (inggris dan Korea) dan kursus menjahit bagi masyarakat tidak mampu yang dilaksanakan secara gratis dan membutuhkan pendapatan ekonomi.

Jika dikonfirmasi berdasarkan hasil penelitian (Idris & Hijrah Hati, 2013), bahwa pertumbuhan kewirausahaan sosial saat ini melihat pada dua faktor utama yaitu persepsi tingkat pemberdayaan ekonomi dan aktivisme sosial. Dengan demikian kemampuan pertumbuhan substantif dalam konteks kewirausahaan sosial dapat berperan sebagai bagian dari pemberdayaan dan pembangunan masyarakat dengan mengedepankan nilai-nilai sosial dan kemanusiaan.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat hambatan manajemen UMKM yang masih belum efektif dikarenakan keterbatasan kompetensi sumber daya manusia. Hasil wawancara dengan Informan AM berikut ini menjelaskan tentang hambatan tersebut dan pemecahan masalah yang dilakukan

Keterbatasan kompetensi sumber daya manusia masih menjadi hambatan terbesar manajemen UMKM kewirausahaan sosial dimana ketergantungan terhadap owner atau pemilik sangat besar, meskipun demikian kami terus melakukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui berbagai pendidikan dan pelatihan (Wawancara, 07 Januari 2022).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat dikemukakan bahwa persoalan manajemen kewirausahaan sosial melalui model pembelajaran yang digunakan dalam perubahan organisasi dan pemahaman pengetahuan organisasi (Zahra et al., 2006) dapat menjadi salah satu pilihan solusi. Dengan demikian kompetensi sumber daya manusia mengalami peningkatan dan dapat mendukung kewirausahaan sosial secara berkelanjutan.

## **SIMPULAN**

Trend kewirausahaan sosial yang terus mengalami peningkatan tidak terlepas dari kondisi sosial ekonomi masyarakat Indonesia termasuk Kota Serang. Faktor kepemimpinan, kemampuan inti dan dinamis serta kemampuan pertumbuhan substantif sebagai instrumen evaluasi program kewirausahaan sosial di Kota Serang sudah berjalan cukup efektif, hal ini terlihat dari pencapaian tujuan program UMKM yang mampu menanamkan nilai-nilai sosial kepada masyarakat selain dampak ekonomis.

Berbagai hambatan seperti persoalan minimnya pasokan bahan dan manajemen UMKM kewirausahaan sosial direspon secara positif melalui proses inovasi, kerjasama dan pemahaman pengetahuan sumber daya manusia yang dilaksanakan secara berkelanjutan. Hal ini menegaskan pandangan bahwa evaluasi program dengan melibatkan tiga hal tersebut dapat menciptakan aktivitas kewirausahaan sosial yang lebih dinamis dan substantif.



---

## DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, N., Khurana, S., & Aggarwal, M. (2020). A paper On The Success of Social Entrepreneurship in India. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 1702–1707.
- Aguilera, R. V., Judge, W. Q., & Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. *Academy of Management Review*, 43(1), 87–109. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0394>
- Ashoka. (2011). *What is a Social Entrepreneur*. Ashoka Indonesia. <https://www.ashoka.org/en-id/country/indonesia> (Diakses pada tanggal 24 Maret 2022)
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097–1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>
- Bantennews. (2021, November). Mampu Serap 2,1 Juta Tenaga Kerja, Pemprov Banten Berdayakan UMKM untuk Bangkit Akibat Pandemi Covid-19. *BantenNews.Co.Id*. <https://www.bantennews.co.id/mampu-serap-21-juta-tenaga-kerja-pemprov-banten-berdayakan-umkm-untuk-bangkit-akibat-pandemi-covid-19/> (Diakses pada tanggal 21 Februari 2022)
- BPS Kota Serang. (2021). Kota Serang dalam Angka 2021. In *Kota Serang Dalam Angka*. Badan Pusat Statistik Kota Serang Provinsi Banten. <https://serangkota.bps.go.id/publication/2021/02/26/92d07f0edc333af1889f4a49/kota-serang-dalam-angka-2021.html>
- Brousselle, A., & Champagne, F. (2011). Program theory evaluation: Logic analysis. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 69–78. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.04.001>
- Bull, M. (2008). Challenging Tensions: Critical, Theoretical and Empirical Perspectives on Social Enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(5), 268–275. <https://doi.org/10.1108/13552550810897641>
- Carpenter, M. A., Geletkancz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Chang, S., & Jeong, M. (2021). Does Leadership Matter in Performance of Social Enterprises in South Korea? *Sustainability (Switzerland)*, 13(20), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su132011109>
- de los Ríos-Sastre, S., & González-Sánchez, V. M. (2019). Social entrepreneurship and sustainable development: New challenges and opportunities. *Analyzing the Relationship Between Innovation, Value Creation, and Entrepreneurship*,

---

December, 64–84. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1169-5.ch004>

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Díez, J. C., & Saiz-Alvarez, J. M. (2016). *Leadership in Social Entrepreneurship*. 134–153. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0097-1.ch008>
- Doh, S. (2020). Social Entrepreneurship and Regional Economic Development: The Case of Social Enterprise in South Korea. *Sustainability (Switzerland)*, 12(21), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su12218843>
- Dwianto, A. S., & Purnamasari, P. (2018). Social Entrepreneurship: Innovation and Challenges in the Free Competition Era. *Transaksi*, 39–48. <http://110.35.83.7/index.php/transaksi/article/download/612/259>
- Ebrashi, R. El. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188–209. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013>
- Eldar, O. (2014). The Role of Social Enterprise and Hybrid Organizations. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2379012>
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The Importance of Vertical and Shared Leadership within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups. *Leadership Quarterly*, 17(3), 217–231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Fear, W. J. (2007). Programme Evaluation Theory: The Next Step Toward a Synthesis of Logic Models and Organizational Theory. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 4(7), 13–15.
- Guiu, S. S. (2018). *Theory of Change in Program Evaluation* (Issue October). Innovations for Poverty Action. <https://projectrg.org/wp-content/uploads/2018/11/Theory-of-Change-in-Program-Evaluation.pdf>
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Haugh, H. (2005). A Research Agenda for Social Entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/17508610580000703>
- Haugh, H. M., & Talwar, A. (2016). Linking Social Entrepreneurship and Social Change: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 643–658. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2449-4>
- Heinecke, A., Magdalena, K., & Krzeminska, A. (2014). Leadership in Social Enterprise How to Manage Yourself and the Team SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL

---

ENTREPRENEURSHIP. *World Economic Forum, May.*

- Idris, A., & Hijrah Hati, R. (2013). Social Entrepreneurship in Indonesia: Lessons from the Past. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(3), 277–301. <https://doi.org/10.1080/19420676.2013.820778>
- Invest Northern Ireland. (2016). Social Entrepreneurship Programme Evaluation. In *Cogent Management Consulting* (Issue March). <https://secure.investni.com/static/library/invest-ni/documents/social-entrepreneurship-programme-final-evaluation-report-march-2016.pdf>
- J. Bryce, H. (2014). Public policy rules and norms in choice of a nesting place of a social enterprise : Firm or nonprofit? *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 3(2), 237–253. <https://doi.org/10.1108/JEPP-12-2012-0055>
- Johansson, J., & Gabrielsson, J. (2021). Public policy for Social Innovations and Social Enterprise—What’s the Problem Represented to Be? *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147972>
- Juneja, P. (2021). *Principles of Social Business*. Management Study Guide Content Team. <https://www.managementstudyguide.com/social-business-principles.htm> (Diakses pada tanggal 01 April 2022)
- Kibler, E., Salmivaara, V., Stenholm, P., & Terjesen, S. (2018). The evaluative legitimacy of social entrepreneurship in capitalist welfare systems. *Journal of World Business*, 53(6), 944–957. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.08.002>
- Kimmitt, J., & Muñoz, P. (2018). Sensemaking the ‘social’ in social entrepreneurship. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(8), 859–886. <https://doi.org/10.1177/0266242618789230>
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., & Michael, S. C. (2007). Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions. *Journal of Management Studies*, 44(7), 1187–1212. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00727.x>
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(1), 89–105. <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>
- Kumar, N. (2020). Social Business Model and its Efficacy: A Case Study on Agroforestry in the Indian Context. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 6(1), 195–219. <https://doi.org/10.1177/2393957519899568>
- Kusumasari, B. (2015). The Business Model of Social Entrepreneurship. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 22(3), 157–167.
- Lopez-acevedo, G. (2015). *Evaluating Small and Medium Size Enterprise Programs* (Issue October). The World Bank.
- Makara, P. (1994). Policy Implications of Differential Health Status in East and West

- 
- Europe. The Case of Hungary. *Social Science and Medicine*, 39(9), 1295–1302.  
[https://doi.org/10.1016/0277-9536\(94\)90361-1](https://doi.org/10.1016/0277-9536(94)90361-1)
- Maksum, I. R., Sri Rahayu, A. Y., & Kusumawardhani, D. (2020). A Social Enterprise Approach to Empowering Micro, Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3).  
<https://doi.org/10.3390/JOITMC6030050>
- Miles, M. B., Huberman, M. A., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook. In *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications Inc.
- Minkler, M. (1992). Community Organizing Among the Elderly Poor in the United States: A Case Study. *International Journal of Health Services*, 22(2), 303–316.  
<https://doi.org/10.2190/6KFL-N1WY-NPDG-RXP5>
- Nicholls, A. (2006). Social Entrepreneurship New Model of Sustainable Change. In *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8705.1995.tb01084.x>
- Oberoi, R., Halsall, J. P., & Snowden, M. (2021). Reinventing social entrepreneurship leadership in the COVID-19 era: engaging with the new normal. *Entrepreneurship Education*, 4(2), 117–136. <https://doi.org/10.1007/s41959-021-00051-x>
- Oktavia, T. (2017). Evaluation Of Micro, Small and Medium Enterprises Development Program In PT Freeport Indonesia. *International Journal of Human Capital Management*, 1(2), 19–26.
- Pareja-Cano, B., Valor, C., & Benito, A. (2020). How Social Enterprises Nurture Empowerment: A Grounded Theoretical Model of Social Change. In *Journal of Social Entrepreneurship* (Issue October).  
<https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1821753>
- Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, 4(43), 140–145. <http://dx.doi.org/10.1108/13620439910262796>
- Prasetyantoko, A. (2010). Pemberdayaan UMKM sebagai Perwujudan Demokrasi Ekonomi di Indonesia (*Jurnal Sosial Demokrasi Vol.9 No.3 Juli-Sep 2010 p.38-43*). Pergerakan Indonesia dan Komite Persiapan Yayasan Indonesia Kita.  
<https://lib.atmajaya.ac.id/default.aspx?tabID=61&src=k&id=182007>
- Ramhawati, F. (2021). Kisah Inspiratif Nur Agis Aulia, Dari Tukang Kambing, Kini Duduk di Kursi DPRD Kota. *Kabar Banten*. <https://kabarbanten.pikiran-rakyat.com/seputar-banten/pr-591390032/kisah-inspiratif-nur-agis-aulia-dari-tukang-kambing-kini-duduk-di-kursi-dprd-kota-serang?page=3> (Diakses pada tanggal 01 April 2022)
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Crane, A. (2015). Benefit Corporation Legislation and the Emergence of a Social Hybrid Category. *California Management Review*, 57(3), 13–36.
- Rich, M. J., & Stoker, R. P. (2010). Rethinking Empowerment: Evidence from Local

- 
- Empowerment Zone Programs. *Urban Affairs Review*, 45(6), 775–796.  
<https://doi.org/10.1177/1078087410366530>
- Rogers, P. J. (2005). Program Theory: Not Whether Programs Work but How They Work. In D.L. Stufflebeam, G.F. Madaus and T. Kellaghan (eds.). *Evaluation Models* (pp. 209–232). Kluwer Academic Publishers. Boston. [https://doi.org/10.1007/0-306-47559-6\\_13](https://doi.org/10.1007/0-306-47559-6_13)
- Santos, I. O. (2018). *Public Policy , Policy-Making and Social Entrepreneurship – The Case of Portugal and the UK*. June, 1–75.
- Sekliuckiene, J., & Kisielius, E. (2015). Development of Social Entrepreneurship Initiatives: A Theoretical Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 1015–1019. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.519>
- Sharpe, G., & Bay, N. (2011). A Review of Program Theory and Theory-Based Evaluations. *American International Journal of Contemporary Research*, 1(3), 1998–2001.
- Stephan, U., Uhlaner, L. M., & Stride, C. (2015). Institutions and social entrepreneurship: The role of institutional voids, institutional support, and institutional configurations. *Journal of International Business Studies*, 46(3), 308–331. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.38>
- Storey, D. J. (2009). Evaluating SME Policies and Programmes: Technical and Political Dimensions. In *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* (Issue April 2018). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199546992.003.0010>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Thompson, J. L. (2008). Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points. *Social Enterprise and Social Entrepreneurship*, 4(2), 149–161.
- Tišma, S., Maleković, S., Jelinčić, D. A., Škrtić, M. M., & Keser, I. (2022). From Science to Policy: How to Support Social Entrepreneurship in Croatia. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(1), 23. <https://doi.org/10.3390/jrfm15010023>
- Turok, I., & Raco, M. (2000). Developing expertise in small and medium-sized enterprises: An evaluation of consultancy support. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 18(4), 409–427. <https://doi.org/10.1068/c9868>
- Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2016). The challenges of fractionalized property rights in public-private hybrid organizations: The good, the bad, and the ugly. *Regulation and Governance*, 10(2), 161–178. <https://doi.org/10.1111/rego.12086>
- Weiss, C. H. (1997). Theory-Based Evaluation : Past, Present, and Future. In *New Directions for Evaluation*, 76, 41-55. (Issue 7). Jossey-Bass Publisher.

- 
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Ziegler, R. (2010). Innovations in Doing and Being: Capability Innovations at the Intersection of Schumpeterian Political Economy and Human Development. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(2), 255–272. <https://doi.org/10.1080/19420676.2010.511818>
- Zimmerman. (2000). Empowerment Theory: Psychological, Organizational and community levels of analysis. In *Handbook of Community Psychology*; Rappaport, J., Seidman, E., Eds.; Kluwer Academic/Plenum Publishers: New York, NY, USA, (pp. 43–63).