

## **SUSTAINABILITY SOCIETY SEBAGAI PENDORONG INOVASI MENUJU MODEL CORPORATE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**

**Richa Nahdalaily Fathara<sup>1</sup>, Margo Purnomo<sup>2</sup>, Ratih Purbasari<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Ilmu Sosial dan Ilmu Politik/Administrasi Bisnis, Universitas Padjadajaran,  
Indonesia

Email: <sup>1</sup>richa16001@mail.unpad.ac.id, <sup>2</sup>purnomo@unpad.ac.id,

<sup>3</sup>ratihpurbasari@unpad.ac.id

### **Abstract**

*Business-level competition in the Indonesian culinary field continues to increase. This condition causes business actors to adapt to the existing environment. One of the effective ways that companies can do to achieve sustainability is to innovate. The importance of innovation today is not only aimed at sustainability, but also for sustainable development goals (SDG's). This demand for sustainable development for the community has also created a new awareness in the corporate world that meeting the sustainability needs of the community not only helps to minimize risk, but can also create opportunities to create shared value. Therefore, this study aims to show how companies respond to external sustainability challenges by following a corporate social entrepreneurship approach that allows companies to create shared value. It aims to enrich the existing corporate entrepreneurship model and present a corporate social entrepreneurship model.*

**Keyword :** *Sustainability, Innovation, Corporate social entrepreneurship, Corporate entrepreneurship, Intrapreneurship*

### **Abstrak**

Persaingan tingkat usaha di bidang kuliner Indonesia terus mengalami peningkatan. Kondisi ini menyebabkan pelaku usaha perlu beradaptasi dengan lingkungan yang ada. Salah satu faktor yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai *sustainability* adalah dengan melakukan inovasi. Pentingnya inovasi saat ini bukan hanya bertujuan untuk *sustainability*, namun juga untuk tujuan pembangunan berkelanjutan (SDG's). Tuntutan pembangunan berkelanjutan untuk masyarakat ini pun telah menimbulkan kesadaran baru di dunia korporat bahwa memenuhi kebutuhan *sustainability* masyarakat tidak hanya membantu meminimalisir risiko, tetapi juga dapat menciptakan peluang untuk menciptakan nilai bersama. Oleh karena itu, studi ini bertujuan menunjukkan

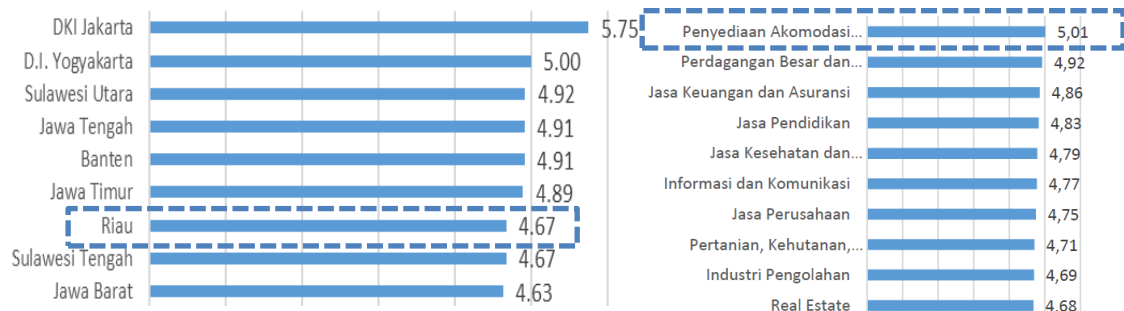
bagaimana perusahaan menanggapi tantangan *sustainability* eksternal dengan mengikuti pendekatan *corporate social entrepreneurship* yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai bersama. Hal ini bertujuan untuk memperkaya model *corporate entrepreneurship* yang ada dan menyajikan model *corporate social entrepreneurship*.

**Kata Kunci:** Keberlanjutan, Inovasi, Corporate social entrepreneurship, Kewirausahaan Perusahaan, Intrapreneurship

## Pendahuluan

Pertumbuhan industri makanan dan minuman di Indonesia terus mengalami peningkatan. Berdasarkan data dari Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2020), industri makanan dan minuman selama periode 2015-2019 mengalami pertumbuhan dengan rata-rata sebesar 8,16%. Sepanjang tahun 2020 di Era Covid-19 pun juga tercatat bahwa industri makanan dan minuman masih mampu tumbuh positif sebesar 1,58%. Hal ini menunjukkan bahwa industri makanan dan minuman di Indonesia masih memiliki kinerja yang positif dan lebih baik dari beberapa sektor industri lain yang mengalami kinerja negatif pada tahun 2020 di Era Covid-19. Sedangkan untuk tahun 2021, Kemenperin meramalkan industri makanan dan minuman berpotensi untuk dapat tumbuh sekitar 4,44 persen pada 2021.

Disamping pertumbuhan pada kinerja tersebut, terjadi juga peningkatan pada persaingan usaha pada sektor akomodasi penyediaan makanan dan minuman di Indonesia. Berdasarkan data dari Komisi Pengawas Persaingan Usaha (2020), sektor akomodasi penyediaan makanan dan minuman merupakan sektor yang memiliki persaingan tertinggi di Indonesia. Hal ini menunjukkan terjadinya peningkatan persaingan usaha, dimana sebelumnya pada tahun 2019 akomodasi penyediaan makanan dan minuman masih menempati urutan kedua setelah sektor perdagangan besar dan eceran, reparasi mobil dan sepeda motor.



Sumber : Komisi Pengawas Persaingan Usaha, 2020

Gambar 1. Skor Indeks Persaingan Usaha Bobot Sama Berdasarkan Provinsi (Gambar Kiri) dan Sektor Usaha (Gambar Kanan) di Indonesia

Tahun 2020

Gambar 1 diatas menunjukkan bahwa sektor usaha yang memiliki skor tertinggi adalah sektor akomodasi penyediaan makanan dan minuman dengan perolehan skor sebesar 5,01% menggunakan bobot sama. Sedangkan dari segi persaingan usaha berdasarkan provinsi, Jakarta memiliki skor indeks tertinggi diantara provinsi lainnya. Data ini menunjukkan bahwa Provinsi DKI Jakarta dipersepsikan memiliki tingkat persaingan usaha yang tinggi sedangkan Provinsi Bengkulu dipersepsikan memiliki persaingan usaha yang rendah. Berbagai studi yang relevan terkait hal ini sebelumnya hanya berfokus kepada provinsi-provinsi yang berada di Pulau Jawa dan sedikit sekali yang meneliti provinsi-provinsi yang berada di Pulau Sumatera. Padahal dalam urutan 10 provinsi teratas tersebut, terdapat juga daftar provinsi yang berasal dari Sumatera yakni Provinsi Riau yang dapat diteliti juga lebih lanjut. Hal inilah yang mendasari studi ini diadakan di Kota Pekanbaru, Riau.

Semakin tingginya tingkat persaingan usaha terutama sektor akomodasi penyediaan makanan dan minuman ini, maka tingkat *sustainability* dari sebuah usaha juga akan semakin rendah. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat persaingan maka peluang *sustainability* juga akan semakin tinggi. Oleh karena itu, penting sekali bagi sebuah perusahaan untuk melakukan upaya dan juga strategi agar bisa bertahan. Salah satu cara efektif yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan adalah dengan melakukan inovasi. Inovasi dan *sustainability* membentuk mata rantai penting dalam mengejar pembangunan baik dalam bidang lingkungan, ekonomi, dan sosial (Lazaretti et al., 2019; Michelino et al., 2019). Inovasi telah dilihat sebagai alat penting untuk mencapai *sustainability* (Adams et al., 2016; Kuzma et al., 2020). Banyak studi yang menyoroti pentingnya inovasi untuk *sustainability* serta tujuan pembangunan berkelanjutan (SDG's).

Tuntutan pembangunan berkelanjutan untuk masyarakat ini menimbulkan kesadaran baru di dunia korporat, yang menyadari bahwa memenuhi kebutuhan *sustainability* masyarakat tidak hanya membantu meminimalisir risiko, tetapi juga dapat menciptakan peluang untuk menciptakan nilai bersama., tetapi juga dapat menciptakan peluang, seperti yang disebutkan oleh Porter dan Kramer (2011) yakni shared value creation (penciptaan nilai bersama). Perusahaan yang berada pada tahapan kematangan *sustainability* telah mulai mengadopsi strategi dan secara proaktif mengikutsertakan kepedulian masyarakat (Zadek, 2004; Panwar et al., 2006; Maon et al., 2010). Dikarenakan ukurannya yang besar, perusahaan memiliki potensi untuk "meningkatkan inovasi, memacu penciptaan kekayaan, mentransfer teknologi, meningkatkan produktivitas, memenuhi kebutuhan dasar, meningkatkan standar hidup, dan

meningkatkan kualitas hidup orang banyak." (Nelson, 2006, hal.2). Namun, ambisi untuk berinovasi berdasarkan tantangan *sustainability* masyarakat saat ini belum tercermin dalam model *corporate entrepreneurship* yang ada (Anderson et al., 2004; Kuratko & Goldsby, 2004). Studi tentang *corporate entrepreneurship* pada dasarnya berfokus pada tanggapan entrepreneur terhadap kekuatan pasar. Artikel ini membahas kesenjangan ini dengan mengusulkan model *corporate social entrepreneurship* berdasarkan tinjauan literatur dan wawasan dari studi dalam satu organisasi.

Pemaparan pada artikel ini disajikan sebagai berikut: pertama, menyajikan landasan teori singkat yang menunjukkan bahwa baik studi tentang *sustainability* maupun studi tentang *corporate entrepreneurship* saat ini belum dapat menjelaskan secara rinci bagaimana perusahaan dapat menggunakan *corporate entrepreneurship* untuk mendukung inovasi yang berkelanjutan. Kedua, metodologi penelitian disajikan melalui studi di dalam satu organisasi yang secara bersamaan menciptakan nilai bagi perusahaan dan masyarakat (Porter dan Kramer, 2011). Kesenjangan antara wawasan dari literatur dan studi tersebut mendorong penulis untuk menyajikan model *corporate social entrepreneurship*. Sebagai kesimpulan, implikasi untuk teori dan praktek juga turut disajikan pada bagian kesimpulan.

### Landasan Teori

Upaya yang dilakukan perusahaan dalam mengintegrasikan tantangan *sustainability* ke dalam strategi bisnis biasanya bergerak melalui tahapan kedewasaan, dimulai dari pendekatan yang reaktif, berkembang ke pendekatan manajemen risiko, dan akhirnya memanfaatkan peluang bisnis dan menimbulkan transformasi positif di masyarakat (Mirvis dan Googins, 2006; Maon et al., 2009; Spitzeck, 2009). Dikarenakan kategorisasi umumnya, model kematangan *sustainability* saat ini belum dapat menggambarkan dengan tepat apa yang dilakukan perusahaan dalam hal inovasi dan *sustainability* untuk perusahaan tersebut bisa mencapai tahap kematangan yang lebih tinggi. Studi terkait hal ini telah dilakukan oleh Porter dan Kramer (2011) tentang bagaimana perusahaan menciptakan nilai bersama. Namun, masih banyak pertanyaan terkait lingkungan internal seperti apa yang menguntungkan untuk menciptakan strategi nilai bersama dan siapa yang berperan dalam penerapan inovasi *sustainability*.

Penelitian tentang *corporate entrepreneurship* telah mengeksplorasi bagaimana perusahaan beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar melalui usaha baru, proses inovasi dan pembaruan diri (Mantere, 2005; Antoncic, 2007, Martin et al., 2017). Penelitian ini secara khusus mengeksplorasi karakteristik lingkungan internal yang menguntungkan untuk inovasi dan kewirausahaan seperti budaya organisasi proaktif,

mendorong praktik SDM, dukungan manajemen puncak, ketersediaan sumber daya, struktur organisasi yang fleksibel serta strategi inovasi. Selain itu, terdapat juga model yang menghubungkan lingkungan internal yang menguntungkan dengan pemicu inovasi eksternal, seperti peningkatan persaingan (Kuratko et al., 2004). Pemicu yang dieksplorasi dalam literatur ini belum terintegrasi dengan kepedulian sosial dan lingkungan yang lebih luas dan saat ini terbatas pada perspektif pasar dengan menganalisis perubahan teknologi, pertumbuhan industri, dan persaingan kompetitif, (Irlandia et al., 2009).

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk menciptakan sinergi antara kedua lini penelitian dengan menghadirkan model *corporate social entrepreneurship*. Model ini menjelaskan bagaimana pemicu non-market eksternal memberikan dorongan untuk inovasi yang menciptakan nilai bagi perusahaan maupun bagi masyarakat.

### Metode Penelitian

Berdasarkan bukti studi literatur, studi ini bertujuan untuk menunjukkan bagaimana perusahaan menanggapi tantangan *sustainability* eksternal dengan mengikuti pendekatan *corporate social entrepreneurship* yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai bersama. Dengan mempertimbangkan sifat penelitian eksplorasi, metodologi ideografik berdasarkan pendekatan kualitatif dianggap paling tepat (Yin, 2003). Industri kuliner di Pekanbaru dipilih karena diharapkan dapat mewakili sektor yang sedang mengalami tingkat persaingan usaha yang tinggi di Pulau Sumatera. Selain itu, tantangan yang dihadapi oleh pengusaha kuliner hampir memiliki persamaan dengan pengusaha pada umumnya (Boso et al., 2013). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh kesimpulan terkait pemodelan *corporate social entrepreneurship* studi ini bertujuan untuk memperkaya model *corporate social entrepreneurship* yang ada dalam konteks sektor kuliner di Pekanbaru yang diharapkan mampu untuk diterapkan di daerah lain.

Dalam mengeksplorasi hubungan antara pemicu factor eksternal non-pasar, inovasi dan sistem *corporate social entrepreneurship*, penulis menyajikan studi (Yin, 2003) dalam sebuah perusahaan yakni PT X. Tujuannya adalah untuk menjelaskan bagaimana perusahaan mengubah isu *sustainability* menjadi inovasi yang menciptakan nilai bagi masyarakat sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif bagi bisnis PT X. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur.

### Pembahasan

PT X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang

produsen roti. Perusahaan ini sudah memiliki 40 cabang di Indonesia dan berkantor pusat di Pekanbaru, Riau. Misi perusahaan adalah untuk 'ikut berkontribusi kepada kemajuan masyarakat, menghasilkan peningkatan pendapatan untuk karyawan, investor, mitra dan masyarakat, yang bertujuan untuk bertahan, bertumbuh dan berdampak'. Bagian inti dari pendekatan *sustainability* pada PT X ini diwujudkan dalam kebijakan yang disebut "bagi hasil untuk seluruh *stakeholder*". Kebijakan ini awalnya dirumuskan oleh pendiri perusahaan pada tahun 2015, dengan menggambarkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip adil pada perusahaan dengan mengatur pencapaian hasil sesuai dengan landasan syariat Islam, kepuasan investor dan *sustainability* dalam semua bidang maupun aktivitasnya.

Dikarenakan PT X adalah organisasi yang sangat berjiwa wirausaha, maka pendekatan aturan yang ditetapkan juga tidak membatasi kreativitas dan keterlibatan para pemimpin ataupun karyawan perusahaan, sehingga hal ini telah berkontribusi pada penciptaan portofolio bisnis yang sangat terdiversifikasi. Oleh karena itu X memilih pendekatan berbasis prinsip, berdasarkan "kepercayaan pada orang lain" dan pengembangan mereka melalui pekerjaan serta terus mempersiapkan karyawan menjadi "*the real entrepreneur*" dengan system bagi hasil, hal ini dikarenakan karyawan pada perusahaan ini dianggap menjadi bagian mitra perusahaan. Penerapan sistem bagi hasil ini mengakibatkan karyawan selalu memperoleh pendapatan yang sesuai dengan pendapatan yang diperoleh pada bulan tersebut. Semakin tinggi pendapatan yang diperoleh perusahaan tersebut, maka akan semakin tinggi pula besaran gaji yang akan diperoleh oleh karyawan tersebut. Melalui penerapan system tersebut, hal ini mendorong para karyawan, mitra, investor dan lainnya untuk mendorong terjadinya peningkatan pada bisnis tersebut melalui dorongan motivasi diri.

Dikarenakan nilai dan visinya tersebut, PT X tidak melihat dirinya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang roti, tetapi sebagai penyedia kebutuhan dan layanan kepada masyarakat dimana pun perusahaan berada. Keinginan ini hadir dalam strategi jangka panjang perusahaan untuk tahun 2035 dan dalam roadmap yang telah dirancang oleh PT X. Berkaitan dengan pertumbuhan yang diproyeksikan untuk tahun 2035 tersebut, satu-satunya komitmen dasar yang selalu ditekankan oleh PT X adalah untuk pembangunan sosial. PT X percaya bahwa pada tahun 2035 mereka akan menjadi lebih besar, dengan tetap mempertahankan nilai perusahaan yakni selalu berupaya mewujudkan sesuatu dan menciptakan bisnis yang mendorong pembangunan berkelanjutan dimana pun perusahaan berada.

### **Menuju kerangka kerja untuk *corporate social entrepreneurship***

Kombinasi antara model *corporate entrepreneurship* yang ada saat ini dengan wawasan studi yang dijelaskan sebelumnya, memungkinkan penulis untuk merancang model *corporate social entrepreneurship*. Konsep *corporate social entrepreneurship* telah didefinisikan sebagai "proses memperluas domain kompetensi perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya yang inovatif, baik di dalam maupun di luar kendali langsungnya, yang ditujukan pada penciptaan nilai ekonomi dan sosial secara simultan"(Austin, 2006, hlm. 170) dan model yang ditunjukkan pada Gambar 2 menggambarkan bagaimana perusahaan dapat mengubah eksternal pemicu non-pasar menjadi inovasi, sehingga menciptakan nilai ekonomi dan sosial. Penulis merinci masing-masing komponen model *corporate social entrepreneurship* di bawah ini menggunakan teori yang ada serta referensi temuan studi pada perusahaan PT X.

### **Pemicu eksternal**

Penelitian yang ada merangkum pemicu eksternal untuk inovasi, seperti perubahan teknologi, pertumbuhan industri, persaingan kompetitif, fragmentasi pasar produk dan permintaan untuk produk baru (Antoncic dan Hisrich, 2003; Irlandia et al., 2009; Arfi & Sahut, 2018). Semua pendorong tersebut telah disertakan dalam studi, tetapi pada saat yang sama saat difokuskan pada kondisi pasar yang ada, beberapa studi mengabaikan aspek non-market seperti masalah sosial dan lingkungan. Studi di atas menunjukkan bahwa pertama, pentingnya mempertimbangkan risiko sosial dan lingkungan sebagai pemicu potensial untuk inovasi. Eksternalitas ini secara tradisional tidak dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan perusahaan dan proses inovasi karena dampaknya dirasakan terutama oleh masyarakat umum. Kedua, ada potensi untuk menggunakan karakteristik sosial dan lingkungan untuk menciptakan nilai bersama (Porter dan Kramer, 2011).

### **Anteseden organisasi**

Diantara karakteristik organisasi yang mempengaruhi *corporate entrepreneurship* adalah keterbukaan komunikasi, penghargaan dan mekanisme kontrol (Adonisi, M. 2005; Ireland et al., 2009), intensitas pemindaian lingkungan, dukungan manajemen puncak (Hornsby et al., 2002) dan nilai-nilai organisasi (Antoncic dan Hisrich, 2003). Studi ini melibatkan keseluruhan dari semua aspek ini, tetapi menambahkan satu komponen penting yakni dimasukkannya *sustainability* dalam visi dan misi perusahaan. Visi ini telah dirumuskan berdasarkan nilai-nilai humanistik yang telah ditetapkan dalam prinsip bagi hasil. Nilai-nilai tersebut telah ditemukan menjadi elemen penting untuk menginspirasi anggota

perusahaan untuk berinovasi (Antoncic dan Hisrich, 2003), serta untuk meningkatkan motivasi untuk bermitra bagi pemangku kepentingan eksternal (Lozano, 2005; von Kimakowitz et al., 2010).

### **Kolaborasi eksternal**

Batas-batas organisasi telah dibahas secara luas dalam konteks *corporate entrepreneurship* (Hornsby et al., 2002; Kuratko et al., 2005). Namun, analisis empiris pada saat ini masih terbatas pada pertanyaan tentang kolaborasi lintas departemen atau lintas fungsi dalam organisasi untuk mengatasi budaya silo (Hornsby et al., 2002). Studi pada PT X menunjukkan pentingnya berkolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal untuk menciptakan nilai bersama. Hal ini sejalan dengan penelitian tentang dampak kolektif (Kania dan Kramer, 2011) serta *social entrepreneurship* (Austin et al., 2006). Kolaborasi dalam studi PT X telah digunakan untuk mendapatkan otoritas, menambah kompetensi, meningkatkan kredibilitas, dan untuk memperoleh dana pengembangan usaha. Bermitra dengan pemerintah daerah dan kelompok masyarakat memberikan inisiatif otoritas dan struktur tata kelola yang diperlukan untuk melaksanakan proyek. Bermitra dengan lembaga pelatihan sangat penting untuk memberikan edukasi kepada masyarakat setempat agar memperoleh manfaat dari kegiatan usaha baik sebagai karyawan, pemasok atau sebagai pengusaha. Berkolaborasi dengan berbagai kelompok juga meningkatkan kredibilitas karena menunjukkan upaya bersama dan terorganisir, yang tidak bergantung pada satu aktor.

### **Social intreprenneur**

Munculnya inovasi *sustainability* bergantung pada kemampuan individu yang bekerja di dalam organisasi untuk mengenali dan merespons pemicu eksternal, membangun aliansi dengan pemangku kepentingan eksternal, dan menyelaraskan aktivitas ini dengan strategi perusahaan. Peranan tersebut baru-baru ini disebut sebagai *social intrapreneurs* (Grayson et al., 2011; Halme et al., 2012), yang digambarkan sebagai "orang-orang dalam perusahaan yang mengambil inisiatif langsung untuk inovasi yang menjawab tantangan sosial dan lingkungan secara menguntungkan" (Grayson et al., 2011, hal. 3). *Social intreprenneur* membentuk tim proyek lintas fungsi, dimana mereka terlibat dengan pemangku kepentingan lokal, mereka meyakinkan perusahaan mereka untuk bermitra dan menyelaraskan kegiatan mereka dengan strategi perusahaan, mereka menciptakan strategi nilai bersama untuk menjalankan operasional perusahaan dengan menerapkan inovasi *sustainability*. Kutipan berikut dari salah satu intrapreneur menunjukkan pentingnya melibatkan jaringan pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk menciptakan nilai

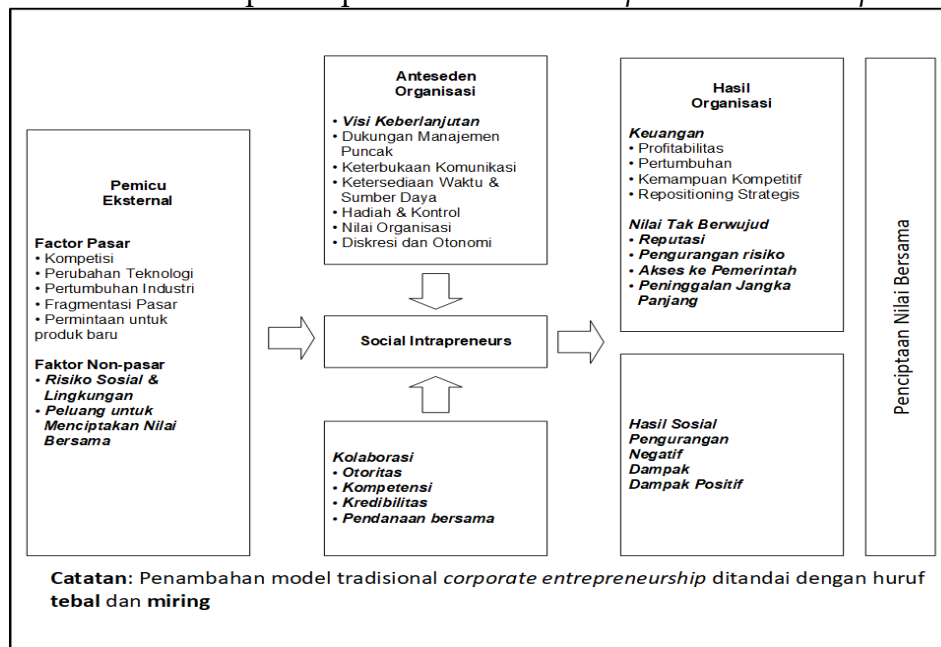


bersama dalam jangka panjang:

Seorang pemimpin lebih dari sekedar administrator untuk menghasilkan sumber daya yang baik untuk semua pemangku kepentingan, termasuk investor. Seorang pemimpin bukan hanya bertujuan untuk menghasilkan uang, tetapi juga mencakup perhatiannya pada nilai-nilai dan dampak jangka panjang dari bisnisnya pada masyarakat. Seorang pemimpin harus memastikan bahwa tindakan yang berkelanjutan dijadikan sebagai dasar untuk mencari keuntungan bersama bagi bisnisnya dan juga masyarakat. Studi sebelumnya tentang *corporate entrepreneurship* telah menggambarkan hasil dalam hal hasil organisasi dan individu (Morris et al., 2011). Penelitian tentang penciptaan nilai bersama (Porter dan Kramer, 2011), menunjukkan bahwa hasil yang ada harus dijelaskan dalam lingkup organisasi dan masyarakat.

Jika dilihat dari sisi organisasi, output yang diharapkan yakni berupa kriteria kinerja seperti pertumbuhan dan profitabilitas (Antoncic dan Hisrich, 2003). Sejalan dengan literatur, studi PT X diatas melaporkan beberapa hasil keuangan yang jelas dan nyata seperti peningkatan profitabilitas. Konsep nilai bersama dapat didefinisikan sebagai kebijakan dan praktik menjalankan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan sekaligus memajukan kondisi ekonomi dan sosial di masyarakat tempat perusahaan beroperasi. Berdasarkan pemaparan diatas, penulis mencoba menyajikan model *corporate social entrepreneurship*.

Berikut merupakan permodelan dari *corporate social entrepreneurship*:



Gambar 2. Model *Corporate social entrepreneurship*

## Simpulan

Tujuan dari studi ini adalah untuk menunjukkan bagaimana perusahaan menanggapi tantangan *sustainability* eksternal dengan mengikuti pendekatan *corporate social entrepreneurship* yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai bersama. Studi pada PT PT X Ragam Rasa menunjukkan bahwa pemicu eksternal mencakup risiko dan peluang lingkungan sosial non-market. Social entrepreneur mengenali pemicu eksternal ini dan menghasilkan inovasi *sustainability*. Inovasi ini didorong oleh lingkungan internal yang mendukung serta penguatan kompetensi, sumber daya, dan reputasi mitra eksternal. Inovasi dari *social intrapreneur* dikatakan berhasil dengan dua alasan yakni kesuksesan komersial bagi perusahaan dan kesuksesan dalam menyelesaikan masalah *sustainability* pada organisasi tempat perusahaan beroperasi.

Studi ini memberikan kontribusi pada persimpangan teori *sustainability* dan *corporate entrepreneurship*. Hal ini bertujuan untuk memperkaya model *corporate entrepreneurship* yang ada dan menyajikan model *corporate social entrepreneurship*. Perbedaan model ini dengan model sebelumnya terletak pada pengenalan pemicu non-market untuk inovasi seperti risiko dan peluang lingkungan sosial. Hal ini juga menekankan pentingnya visi *sustainability* yang mendorong *social intrapreneur* untuk berinovasi dan memotivasi pemangku kepentingan eksternal untuk saling berkolaborasi. Pada akhirnya model tidak hanya mempertimbangkan hasil organisasi, tetapi juga mencakup hasil yang dihasilkan untuk masyarakat.

Hasil temuan ini dibatasi oleh pendekatan penelitian yang diadopsi dari studi yang hanya dilakukan dalam satu organisasi. Desain penelitian ini tidak cukup untuk menciptakan teori baru sehingga model *corporate social entrepreneurship* perlu dipertimbangkan sebagai saran pertama, yang tentunya memerlukan pengujian dan penyempurnaan lebih lanjut. Namun, studi ini menunjukkan keterbatasan model *corporate entrepreneurship* yang ada saat ini belum dapat mengintegrasikan pertimbangan *sustainability*. Studi tersebut menyarankan untuk menyelidiki nilai, kompetensi, dan perilaku sosial intrapreneur sebagai langkah untuk penelitian lebih lanjut.

Studi ini menunjukkan kegunaan pendekatan *corporate social entrepreneurship* bagi perusahaan yang mencari cara untuk mengubah tantangan *sustainability* eksternal menjadi inovasi. Salah satu komponen pentingnya adalah visi *sustainability*, yang merumuskan citra masa depan yang diinginkan baik bagi perusahaan maupun bagi pemangku kepentingan eksternal. Visi *sustainability* ini memiliki dua efek. Pada satu sisi, hal ini dapat memotivasi pemangku kepentingan eksternal untuk bermitra dalam bisnis. Di sisi lainnya, hal ini dapat menginspirasi karyawan dan *social intrapreneur* untuk menghasilkan inovasi yang menghubungkan tantangan *sustainability*, visi perusahaan dan kepentingan

pemangku kepentingan eksternal untuk menciptakan nilai bagi masyarakat, dan juga bagi perusahaan.

Model ini menunjukkan bahwa memegang aktor yang memiliki peran penting dalam model ini adalah *social intrapreneur*. Mereka merupakan orang-orang yang memahami bisnis baik secara konteks internal maupun konteks eksternal dan mampu mengeksplorasi dan mengeksploitasi peluang yang berpotensi untuk munculnya berbagai kemitraan bisnis bersifat kolaboratif.

## Daftar Pustaka

- Adonisi, M. (2005). The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organisational flexibility and job satisfaction (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
- Arfi, W. B., Hikkerova, L., & Sahut, J. M. (2018). External knowledge sources, green innovation and performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 210-220.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Austin, J. E., Leonard, H. B., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. (2006). Social entrepreneurship: it's for corporations too. *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, 169-180.
- Brenneke, M. and Spitzeck, H. (2010), "Social intrapreneurs – bottom-up social innovation", *International Review of Entrepreneurship*, Vol. 8 No. 2.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Chen, J., Zhu, Z., & Anquan, W. (2005). A system model for *corporate entrepreneurship*. *International Journal of Manpower*.
- Christensen, K. S. (2005). Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company. *European Journal of Innovation Management*.
- Donald, K. F., & Goldsby, M. G. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical *corporate entrepreneurship*. *Journal of business ethics*, 55(1), 13-30.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Grayson, D., McLaren, M., & Spitzeck, H. (2011). Social intrapreneurs—An extra force for *sustainability*. A Doughty Centre for Corporate Responsibility Occasional Paper, 1-48.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W., & Clohessy, G. R. (2007). *Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 40-54.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for *corporate entrepreneurship*: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing *corporate entrepreneurship* strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). "Collective impact", Stanford social innovation review winter 2011. Palo Alto, CA.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Goldsby, M. G. (2004). Sustaining *corporate entrepreneurship*: modelling perceived implementation and outcome comparisons at organizational and individual levels. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 77-89.
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. and Hornsby, J.S. (2005), "A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29 No. 6, pp. 699-716.
- Lazaretti, K., Giotto, O. T., Sehnem, S., & Bencke, F. F. (2019). Building sustainability and innovation in organizations. *Benchmarking: An International Journal*.
- Lozano, J. (2005), "Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationships to building stakeholder relationships (waiting for Copernicus)", *Corporate Governance*, Vol. 5 No. 2, pp. 60-77.
- Mantere, S. (2005), "Strategic practices as enablers and disablers of championing activity", *Strategic Organization*, Vol. 3 No. 2, pp. 157-184.
- Maon, F., Lindgreen, A. and Swaen, V. (2009), "Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice", *Journal of Business*

*Ethics*, Vol. 87 No. 1, pp. 71-89.

- Maon, F., Lindgreen, A. and Swaen, V. (2010), "Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 No. 1, pp. 20-38.
- Martín-Rojas, R., Fernández-Pérez, V., & García-Sánchez, E. (2017). Encouraging organizational performance through the influence of technological distinctive competencies on components of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 397-426.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (2005), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Mirvis, P.H. and Googins, B. (2006), "Stages of corporate citizenship", *California Management Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 104-126.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F. and Covin, J.G. (2011), *Corporate entrepreneurship and Innovation: Entrepreneurial Development within Organizations*, South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- Nelson, J. (2006), "Leveraging the development impact of business in the fight against global poverty", Working Paper No. 22, Corporate Social Responsibility Initiative, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., & Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-13.
- Porter, M. and Kramer, M.R. (2011), "The big idea: creating shared value", *Harvard Business Review*, Vol. 89 Nos 1/2, pp. 62-77.
- Schexnayder, C.J. (2010), "Brazil approves 11,200-MW Monte dam", *Engineering News-Record*, 3 May.
- Spitzeck, H. (2009), "Organizational moral learning: what, if anything, do corporations learn from NGO critique?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 88 No. 1, pp. 157-173.
- Spitzeck, H., Boechat, C., & Leão, S. F. (2013). *Sustainability as a driver for innovation—towards a model of corporate social entrepreneurship at Odebrecht in Brazil*. Corporate Governance.
- Sustainability* (2008), The Social Intrapreneur – A Field Guide for Corporate

Changemakers, *Sustainability*, London.

Von Kimakowitz, E., Pirson, M., Spitzeck, H., Dierksmeier, C. and Amann, W. (Eds) (2010), *Humanistic Management in Practice*, Palgrave Macmillan, New York, NY.

World Business Council for Sustainable Development (2010), "Vision 2050", World Business Council for Sustainable Development, Geneva.

Zadek, S. (2004), "The path to corporate responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 82 No. 12, pp. 125-132.