
IDENTIFIKASI ELEMEN-ELEMEN MIKRO KAPABILITAS DINAMIS PADA SOCIAL ENTERPRISE

Novita Irmayanti^{*1}, Anjar Priyono²

¹Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia

e-mail: *119911068@students.uui.ac.id, 2anjar.priyono@uui.ac.id

*Corresponding Author

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perkembangan elemen-elemen *microfoundation* kapabilitas dinamis pada perusahaan *social enterprise*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus ganda (*multiple case*) dan menggunakan penalaran abduktif. Studi kasus dilakukan pada 3 lembaga ZIS di kota Yogyakarta yaitu LAZIS MU, LAZIS UNISIA dan BMT At-Ta'awun. Sumber data pada penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan dengan melakukan wawancara semi terstruktur terhadap para pemimpin LAZIS MU, LAZIS UNISIA dan BMT At-Ta'awun. Sedangkan data sekunder didapat melalui arsip seperti situs web perusahaan, siaran pers, wawancara online, laporan tahunan dan sumber lain melalui internet dan media massa. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa ketiga lembaga menerapkan strategi *microfoundation* yang mencakup pengembangan internal (SDM, teknologi, dan proses operasional), peningkatan komunikasi dan hubungan dengan stakeholders, serta adaptasi dan inovasi dalam respons terhadap dinamika eksternal, dengan tujuan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan efektivitas dalam pelayanan dan pengelolaan sumber daya. Penelitian ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana lembaga non-profit dan sosial seperti Lembaga ZIS dapat beroperasi lebih efektif di era digital yang terus berkembang, memberikan wawasan penting untuk inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan di sektor tersebut.

Kata kunci— *Social Enterprise; Kapabilitas Dinamis; Microfoundation*

Abstract

The aim of this research is to analyze the development of *microfoundation* elements of dynamic capabilities in social enterprise companies. The method used is descriptive qualitative research with multiple case study method and using abductive reasoning. Case studies were conducted at 3 ZIS institutions in the city of Yogyakarta, LAZIS MU, LAZIS UNISIA and BMT At-Ta'awun. Data sources in this research come from primary and secondary data. Primary data was collected by conducting semi-structured interviews with the leaders of LAZIS MU, LAZIS UNISIA and BMT At-Ta'awun. While secondary data is obtained through archives such as company websites, press releases, online interviews, annual reports and other sources through the internet and mass media. The results of the research show that the three institutions implement a *microfoundation* strategy that includes internal development (human resources, technology, and operational processes), improved communication and relationships with stakeholders, as well as adaptation and innovation in response to external dynamics, with the aim of achieving sustainable growth and effectiveness in service and resource management. This research contributes to a better understanding of how non-profit and social institutions such as ZIS Institutions can operate more effectively in the evolving digital age, providing important insights for innovation and sustainable growth in the sector.

Keywords— *Social Enterprise; Dynamic Capabilities; Microfoundation*



I. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, konsep *Social Enterprise* (SE) tumbuh untuk mengatasi isu sosial. Berbeda dari perusahaan biasa yang fokus pada profit, SE bertujuan untuk keberlanjutan sosial, komunitas, dan lingkungan melalui model bisnisnya. Ini mendorong kewirausahaan dan inovasi sosial untuk menyelesaikan kekurangan dalam layanan publik. Agen perubahan ini memfokuskan upaya mereka untuk memecahkan masalah sosial dan menjaga humanistik melalui prioritas pada kesejahteraan masyarakat (Pirson et al., 2019).

Kesadaran bahwa organisasi ini dapat memenuhi kebutuhan sosial yang meningkat dan menciptakan peluang di berbagai bidang, membuat SE terus diteliti dari berbagai sudut pandang manajemen. *Social enterprise* atau SE adalah organisasi dengan misi sosial sebagai tujuan utamanya, dengan setiap surplus yang timbul dari bisnis terutama diinvestasikan kembali untuk tujuan sosial ini dalam bisnis atau masyarakat, bukan semata-mata didorong oleh keuntungan maksimum bagi pemegang saham dan pemilik (Ko, 2013). (Islam, 2020) juga mendefinisikan SE sebagai organisasi yang fokus utamanya pada penyelesaian permasalahan sosial sambil terlibat dalam kegiatan yang menghasilkan pendapatan untuk mendukung misi sosial mereka. Lebih jauh Kachlami et al (2017) mengatakan bahwa SE menyediakan solusi untuk masalah sosial dengan menggunakan rencana, proses, dan sumber daya secara kreatif dan inovatif

Namun SE harus mengembangkan kemampuan khusus untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan operasional. Menurut Bhardwaj et al (2022), wirausaha sosial berhasil dalam ini berkat etika, pengelolaan sumber daya yang

terbatas, atau penciptaan sumber daya baru. Kemampuan ini menyoroti pentingnya 'dynamic capabilities' (DC), yang krusial bagi SE dalam beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah. DC dapat membantu perusahaan untuk mendeteksi, menyelaraskan, dan memodifikasi sumber daya mereka agar sesuai dengan perubahan lingkungan dan mengeksplorasi kapabilitas yang memungkinkan SE untuk melakukan transformasi sosial (Bhardwaj & Srivastava, 2021).

Menurut Collis (1994), Dynamic Capabilities (DC) adalah kapabilitas organisasi yang mengubah kapabilitas biasa dan menghadapi tantangan erosi, substitusi, serta pembelajaran sepanjang waktu. Faridian & Neubaum (2020) mendefinisikan DC sebagai kemampuan perusahaan untuk membangun, mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal serta kompetensi eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan bisnis. Berdasarkan pengertian DC yang telah diuraikan, maka dapat dikatakan bahwa DC sangat penting bagi kesuksesan, keberlanjutan dan kelangsungan hidup organisasi dengan menciptakan kumpulan sumber daya yang khas untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki.

DC mempunyai banyak aspek, diantaranya mendeteksi peluang baru, mengidentifikasi model bisnis baru, mengembangkan model bisnis baru dan sebagainya akan tetapi perusahaan tidak selalu kuat di semua aspek tersebut (Trisnadewi et al., 2022). DC dalam SE adalah kemampuan mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi kompetensi guna mencapai tujuan ganda perusahaan, sambil tetap tanggap terhadap perubahan lingkungan bisnis, melibatkan keterampilan, proses, prosedur, struktur, aturan, dan kontrol. Karena SE perlu

memastikan dinamismenya agar dapat menyadari dan membentuk peluang serta menghadapi ancaman yang mungkin timbul (Teece, 2007), maka SE perlu memiliki DC yang tangguh agar dapat bertahan dan berkembang. Sehingga perlunya identifikasi lebih lanjut terkait dengan apa dan bagaimana *dynamic capabilities* dalam suatu *social enterprise*, karena tujuan akhir dari DC perusahaan adalah untuk menjelaskan sumber keunggulan kompetitif dan menjelaskan landasan mikro yang membawa perubahan positif dalam kinerja organisasi seperti SE.

Secara umum, kapabilitas dinamis terdiri dari tiga elemen utama, yaitu sensing, seizing dan reconfiguring (Teece, 2007). Selain adanya elemen utama terdapat pula elemen mikro (*microfoundations*) dari masing-masing elemen utama. Elemen mikro merupakan fondasi dan mekanisme organisasional dasar yang membangun dan mewujudkan DC ditingkat perusahaan. Contoh elemen mikro adalah individu, kelompok, rutinitas, proses manajemen, sistem insentif, budaya perusahaan dan lainnya (Teece, 2012). Jadi, elemen mikro adalah blok bangunan yang mendorong aktivitas spesifik disetiap dimensi DC, seperti tim riset pasar yang menganalisis preferensi konsumen untuk mendukung kemampuan *sensing* perusahaan, yang tanpa aktivitas mikro ini, DC tidak akan terwujud.

Filosofi *social enterprise* serupa dengan prinsip Islam tentang pemberdayaan manusia dan peningkatan kesejahteraan melalui zakat, infaq, dan shodaqoh, yang berfungsi sebagai penyeimbang dalam kehidupan sosial. Zakat, yang telah diterapkan sejak zaman Rasulullah SAW dan para Khalifah, berperan sebagai sumber dana jaminan sosial. Sekarang, pengelolaan zakat di Indonesia tidak hanya dilakukan oleh pemerintah, tetapi juga oleh berbagai lembaga pengelola zakat, infaq, dan

shodaqoh. Sesuai dengan UU No 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, Lembaga Amil Zakat adalah lembaga masyarakat yang bertugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.

Lembaga ZIS di Indonesia sudah sangat banyak, di Yogyakarta sendiri terdapat beberapa Lembaga ZIS diantaranya adalah LAZISMU, LAZIS UNISIA dan BMT At-Ta'awun. Ketiga Lembaga ini merupakan *social enterprise* yang memerlukan DC untuk meraih keunggulan kompetitif jangka panjang.

LAZISMU merupakan Lembaga ZIS tingkat nasional yang berkhidmat dalam pemberdayaan masyarakat melalui pendayagunaan secara produktif dana ZIS. LAZIS UNISIA merupakan Lembaga Filantropi Islam yang berdiri sejak tahun 2004 dan diinisiasi sebagai visi juang untuk kemaslahatan umat sebagai pilar Islam yang rahmatan lil ālamīn di Daerah Istimewa Yogyakarta. BMT At-Ta'awun merupakan sebuah lembaga ekonomi dan keuangan berbadan hukum koperasi yang operasionalnya didasarkan pada prinsip syariah.

Sehingga, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perkembangan elemen-elemen *microfoundation* kapabilitas dinamis pada perusahaan *social enterprise* dengan studi kasus pada LAZISMU, LAZIS UNISIA dan BMT At-Ta'awun.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus ganda (*multiple case*) dan menggunakan penalaran abduktif. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang menghasilkan data yang bersifat deskriptif (penggambaran yang berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari setiap perilaku orang-orang yang diamati). Menurut Bhardwaj et al (2022) penalaran abduktif merupakan proses mempelajari



suatu peristiwa atau fenomena untuk menghasilkan hipotesis penjelasan yang paling mungkin terjadi. Dengan melibatkan kerangka teoritis yang di uji secara empiris dengan mencocokkan interaksi yang konstan antara kerangka teoritis dan wawasan empiris.

Purposive sampling digunakan untuk memilih kasus yang akan digunakan dan dipilihlah tiga kasus pada penelitian ini. Kriteria pemilihan kasus didasarkan pada pengujian teori kemampuan kapabilitas pada kewirausahaan sosial dan ketersediaan informasi yang cukup. Selain itu ketiga kasus ini beroperasi dengan tujuan sosial sekaligus menghasilkan nilai ekonomi yang sesuai dengan definisi tentang SE.

Sumber data pada penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan dengan melakukan wawancara semi terstruktur terhadap para pemimpin LAZISNU, LAZIS UNISIA dan BMT At-Ta'awun.

Sedangkan data sekunder didapat melalui arsip seperti situs *web* perusahaan, siaran pers, wawancara online, laporan tahunan dan sumber lain melalui internet dan media massa.

Langkah analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini ada tiga langkah yaitu, 1) reduksi data, 2) model data atau penyajian data, dan 3) penarikan kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. LAZISNU

LAZISNU adalah Lembaga zakat tingkat nasional yang berkhidmat dalam pemberdayaan masyarakat melalui pendayagunaan secara produktif dana zakat, ifaq, wakaf dan dana kedermawanan lainnya baik dari perseorangan, lembaga, perusahaan dan instansi lainnya. Didirikan oleh PP. Muhammadiyah pada tahun 2002, selanjutnya dikukuhkan oleh Menteri Agama Republik Indonesia sebagai

Lembaga Amil Zakat Nasional melalui SK No. 457/21 November 2002. Dengan telah berlakunya Undang-undang Zakat nomor 23 tahun 2011, Peraturan Pemerintah nomor 14 tahun 2014, dan Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 333 tahun 2015. LAZISNU sebagai lembaga amil zakat nasional telah dikukuhkan kembali melalui SK Menteri Agama Republik Indonesia nomor 730 tahun 2016 lalu di perpanjang kembali dengan nomor 90 Tahun 2022.

Latar belakang berdirinya LAZISNU terdiri atas dua faktor. Pertama, fakta Indonesia yang berselimut dengan kemiskinan yang masih meluas, kebodohan dan indeks pembangunan manusia yang sangat rendah. Semuanya berakibat dan sekaligus disebabkan tatanan keadilan sosial yang lemah. Kedua, zakat diyakini mampu bersumbangsiah dalam mendorong keadilan sosial, pembangunan manusia dan mampu mengentaskan kemiskinan. Sebagai negara berpenduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia memiliki potensi zakat, infaq dan wakaf yang terbilang cukup tinggi. Namun, potensi yang ada belum dapat dikelola dan didayagunakan secara maksimal sehingga tidak memberi dampak yang signifikan bagi penyelesaian persoalan yang ada.

Analisis *sensing*, LAZISNU DIY melakukan survei dan riset untuk mengidentifikasi kebutuhan mustahik, mengumpulkan data tentang perkembangan sosial dan ekonomi, serta memahami kebijakan pemerintah. Mereka juga menganalisis preferensi donatur dan memanfaatkan media sosial untuk komunikasi dan penyebaran informasi. Dengan diskusi internal reguler, LAZISNU DIY bertujuan untuk menyusun program yang sesuai dengan kebutuhan mustahik dan responsif terhadap perubahan lingkungan, mengintegrasikan teknologi dan analisis untuk mengantisipasi tantangan



dan memberdayakan masyarakat secara efektif.

Microfoundation sensing pada LAZISMU diantaranya sebagai berikut,

1. SDM dan Kompetensi: LAZISMU DIY memiliki tim yang terampil dalam penghimpunan dan distribusi zakat serta pemberdayaan mustahik.
2. Sumber Dana: Dana dihimpun dari zakat, infaq, dan sedekah muzakki.
3. Kerjasama dan Jaringan: Kolaborasi dengan berbagai institusi dan perusahaan untuk program pemberdayaan.
4. Fasilitas dan Teknologi: Infrastruktur termasuk kantor, transportasi, dan TI untuk mendukung operasional.
5. Pengembangan SDM: Melalui pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan.
6. Inovasi dan Digitalisasi: Memperbarui layanan digital untuk memudahkan proses donasi dan distribusi.
7. Analisis dan Strategi: Menganalisis tren sosial dan ekonomi untuk merumuskan strategi pemberdayaan yang efektif.
8. Evaluasi Program: Menilai dan menyempurnakan program berdasarkan feedback dan kebutuhan mustahik.
9. Keberlanjutan dan Kemandirian Mustahik: Fokus pada pendampingan dan pelatihan untuk mendorong kemandirian mustahik.

Analisis **seizing**, LAZISMU DIY mengadopsi strategi yang berfokus pada pengembangan kapabilitas organisasi, inovasi model operasional yang berbasis teknologi, dan peluncuran program inisiatif baru yang selaras dengan visi dan misi organisasinya. Tujuannya adalah untuk mempertahankan relevansi dan keunggulan kompetitif dalam pemberdayaan mustahik. Inovasi produk dan layanan termasuk zakat profesi dan layanan jemput donasi serta konsultasi online. Mereka juga menggunakan kampanye penggalangan

dana kreatif, terutama selama hari besar keagamaan, dan bermitra dengan institusi yang mendukung misi pemberdayaan. LAZISMU DIY memperluas jangkauan dengan membuka kantor cabang baru, memerlukan dukungan luas dan proses yang panjang. Mereka juga memanfaatkan media sosial untuk kampanye edukasi dan promosi, serta mengadakan acara offline seperti pelatihan dan seminar. Teknologi digunakan untuk pengembangan sistem dan database terpadu, meningkatkan efisiensi dan memperkuat program ekonomi serta hubungan dengan muzakki dan mustahik.

Microfoundation seizing pada LAZISMU diantaranya sebagai berikut,

1. Komunikasi dengan Mustahik: Melakukan survei berkala, pertemuan rutin, dan koordinasi dengan tokoh masyarakat untuk memahami kebutuhan mustahik.
2. Pengembangan Program: Merumuskan konsep dan rancangan program berdasarkan informasi dari mustahik.
3. Implementasi Program: Memberikan akses kepada mustahik untuk berinteraksi, memberi masukan, dan menyampaikan keluhan.
4. Monitoring dan Evaluasi: Dilakukan secara berkala tergantung pada jenis program, misalnya laporan bulanan untuk UMKM dan evaluasi tahunan untuk program pendidikan.
5. Komunikasi Dua Arah: Menggunakan website, media sosial, brosur, dan newsletter untuk interaksi dengan mustahik dan muzakki.
6. Kegiatan Offline: Melakukan silaturahmi, partisipasi dalam bazar dan expo, serta penyelenggaraan seminar dan workshop.
7. Pengenalan Masyarakat: Memanfaatkan media sosial dan kolaborasi dengan komunitas untuk meningkatkan kesadaran merek dan program.



8. Riset Pasar Mustahik: Melakukan riset untuk segmentasi demografi, geografis, perilaku, dan psikografis mustahik.
9. Sumber Dana: Mendapatkan dana dari zakat, infak, sedekah, CSR, dan hibah.
10. Transparansi dan Akuntabilitas: Memberikan laporan berkala untuk meningkatkan kepercayaan donatur.
11. Pengelolaan Hubungan Donatur: Menjaga reputasi dan relasi baik dengan donatur melalui pengucapan terima kasih dan pengakuan publik.
12. Kemitraan Strategis: Menjalin kerjasama dengan mitra yang memiliki visi, misi, dan nilai-nilai yang serupa.
13. Pengembangan Teknologi: Memanfaatkan teknologi untuk kampanye dan penggalangan dana daring serta digitalisasi operasional.

Analisis *reconfiguration*, LAZISMU DIY telah melakukan rekonfigurasi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas dalam pengelolaan zakat, infaq, dan sedekah, termasuk restrukturisasi organisasi dan pembentukan departemen baru untuk monitoring dan evaluasi. Sebuah dewan pengawas Syariah dibentuk untuk memastikan kepatuhan terhadap prinsip syariah. Integrasi sistem informasi di seluruh cabang dan departemen meningkatkan koordinasi dan efisiensi. Teknologi digital dioptimalkan untuk mengotomatiskan proses bisnis, termasuk pengumpulan dan distribusi dana. Proses distribusi zakat diperbaharui untuk lebih banyak distribusi nontunai, contohnya melalui program “Rendangmu”, di mana daging Qurban dikemas untuk daya simpan lebih lama dan distribusi yang lebih luas. Sistem manajemen data ditingkatkan menjadi terintegrasi untuk analisis data dan program yang lebih mudah, serta otomatisasi dan digitalisasi proses pengumpulan data dan pelaporan demi efisiensi biaya dan waktu.

Microfoundation reconfiguration, pada LAZISMU diantaranya sebagai berikut,

1. Evaluasi dan Perubahan Strategi: Melakukan evaluasi dan perbaikan program yang telah berjalan serta peluncuran program baru berdasarkan riset, analisis, dan evaluasi.
2. Adopsi Tren Digital dalam Pemasaran: Inovasi dalam fundraising melalui media sosial seperti YouTube, Instagram, dll serta merancang kampanye yang lebih menarik dan relevan di berbagai platform media sosial.
3. Konten Media Sosial: Mengunggah konten edukatif tentang ZIS, laporan kegiatan, pengenalan program baru, dan testimoni mustahik, serta memanfaatkan momentum seperti Ramadhan dan Idul Adha untuk promosi dan kampanye produk ZIS.
4. Penyelarasan Internal dan Pengembangan Organisasi: Identifikasi kebutuhan tenaga kerja dan sertifikasi amil, melakukan evaluasi ulang struktur organisasi dan pembentukan unit baru yang spesialis, serta pemberian otonomi kepada cabang untuk pengambilan keputusan operasional dan program.
5. Integrasi Sistem Informasi: Pengembangan sistem informasi terintegrasi untuk koordinasi, monitoring, dan komunikasi lintas area dan cabang.

b. LAZIS UNISIA

LAZIS UNISIA, didirikan pada 2004 di Daerah Istimewa Yogyakarta, adalah Lembaga Filantropi yang berkomitmen pada kesejahteraan umat sebagai bagian dari prinsip Islam rahmatan lil ālamīn. Dengan SK Dirjen Bimas Islam Kementerian Agama RI Nomor 347 Tahun 2020, lembaga ini resmi menjadi Lembaga Amil Zakat (LAZ) tingkat Provinsi DIY. Bertindak sebagai lembaga zakat yang



terpercaya, LAZIS UNISIA aktif dalam kegiatan zakat, infak, sedekah, dan wakaf, berfokus pada bidang pendidikan, sosial, dakwah, dan pemberdayaan ekonomi. Lembaga ini bertanggung jawab mengelola dana ZISWAF, termasuk pendistribusian, pengumpulan/fundraising, dan pencatatan keuangan.

Berlokasi di Gedung YBW UII, Jl. Cik Di Tiro No.1 Terban, Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, Lembaga Zakat UII berdiri berdasarkan visi Rektor UII, Prof. Dr. H. Zaini Dahlan, M.A. Pada tahun 2005, LAZIS YBW UII mendapat legalitas dari Gubernur DIY sebagai LAZ Provinsi DIY melalui SK No. 37/KEP/2005 tanggal 9 April 2005, yang meningkatkan kapasitasnya dalam distribusi dana ZIS di DIY. Selanjutnya, pada 30 Maret 2020, mendapat izin dari Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Islam dengan Nomor 347 Tahun 2020, dan mengubah namanya menjadi LAZIS UNISIA.

Analisis *sensing*, LAZIS Unisia melakukan sensing untuk memahami kebutuhan organisasi dalam mengelola dan mendistribusikan dana zakat secara efektif. Proses ini diawali dengan survei dan riset untuk menentukan profil dan kebutuhan mustahik. Mereka bekerja sama dengan tokoh masyarakat untuk pemetaan kondisi wilayah, mengidentifikasi distribusi dan tingkat kemiskinan penduduk. Keakraban tokoh masyarakat dengan wilayah mempercepat proses ini. Selain itu, LAZIS Unisia juga menganalisis data statistik kemiskinan dari Badan Pusat Statistik (BPS) untuk memahami tingkat dan tren kemiskinan di berbagai wilayah.

Selain itu, LAZIS Unisia mengadakan Forum Group Discussion (FGD) dengan berbagai kelompok masyarakat untuk memahami masalah dan hambatan sosial ekonomi mereka, serta bekerja sama dengan dinas sosial dan

lembaga terkait untuk berbagi informasi tentang bantuan sosial dan pengentasan kemiskinan. Mereka juga melibatkan relawan dan mitra untuk informasi langsung dari lapangan. Untuk meningkatkan kinerja dalam pengelolaan dana zakat, LAZIS Unisia memanfaatkan teknologi terbaru dan media sosial, memperluas jangkauan komunikasi, mempercepat penyebaran informasi, dan meningkatkan partisipasi masyarakat. Penggunaan teknologi memfasilitasi inovasi dalam penggalangan dana, seperti crowdfunding dan donasi online, serta membantu membangun citra positif LAZIS Unisia sebagai lembaga modern.

Microfoundation sensing pada LAZIS UNISIA diantaranya sebagai berikut,

1. R&D dan Pengembangan: LAZIS Unisia melakukan penelitian dan pengembangan internal untuk meningkatkan program dan layanan.
2. SDM: Terdiri dari pengurus, staf, dan relawan yang mengelola operasi dan menjalankan program.
3. Sumber Dana: Pendanaan dari zakat, infak, dan sedekah dari civitas akademika UII dan masyarakat umum.
4. Jaringan dan Kemitraan: Kolaborasi dengan pemerintah, media, dan lembaga lain untuk mendukung operasional.
5. Pengembangan SDM: Pelatihan dan peningkatan profesionalitas untuk memperkuat manajemen dan kemitraan.
6. Perencanaan Dana: Dana digunakan untuk program pemberdayaan di bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan kemanusiaan.
7. Analisis dan Perencanaan Strategis: Menganalisis regulasi, potensi pasar, risiko, dan menyiapkan langkah mitigasi.
8. Orientasi Keberlanjutan: Fokus pada manfaat jangka panjang melalui pendampingan dan evaluasi program.

9. Alokasi Dana: 40% untuk pemberdayaan ekonomi, 40% untuk pendidikan, sisanya untuk bidang lain, dengan fokus pada asnaf tertentu.

Analisis **seizing**, LAZIS Unisia menetapkan prioritas untuk mengalokasikan sumber daya dan menjalankan program secara terarah dan fokus, memaksimalkan dampak dalam mengatasi masalah sosial ekonomi di Yogyakarta. Mereka mengembangkan produk zakat inovatif, memanfaatkan media sosial untuk menarik generasi muda, dan mengunggah konten edukasi tentang zakat dan wakaf. Kerjasama dengan komunitas profesional dan institusi pendidikan meningkatkan riset dan inovasi dalam program pemberdayaan dan zakat. Program pendidikan meliputi beasiswa dan kerjasama dengan sekolah, serta program dakwah yang mendukung masjid dan marbot. Teknologi menjadi aspek penting di LAZIS Unisia, dengan platform donasi online yang memudahkan donasi melalui e-wallet dan mobile payment. Mereka berencana mengembangkan aplikasi mobile untuk memudahkan distribusi zakat, serta sistem informasi manajemen terintegrasi untuk mengelola data keuangan, program, SDM, dan aset secara efisien. Langkah-langkah ini meningkatkan efektivitas dan jangkauan LAZIS Unisia dalam memberdayakan komunitas.

Microfoundation seizing pada LAZIS UNISIA diantaranya sebagai berikut,

1. Komunikasi dan Kreasi Bersama Penerima Manfaat: Dialog untuk mengerti kebutuhan penerima manfaat dan rencana program dibuat bersama penerima manfaat.
2. Distribusi ZIS, Konsumtif: Berasal dari permintaan masyarakat dan acara LAZIS, Produktif: Realisasi program ZIS oleh LAZIS.

3. Pemberdayaan Penerima Manfaat Fokus pada kreativitas dan inisiatif mereka serta evaluasi program untuk perbaikan berkelanjutan.
4. Pengembangan Pengetahuan dan Keahlian: Sumber pengetahuan dari pengurus, staf, dan relawan serta pembelajaran dan pengalaman untuk meningkatkan keterampilan.
5. Digitalisasi Operasional: Penerapan teknologi untuk efisiensi administrasi dan juga penggunaan platform online untuk layanan dan informasi.
6. Promosi LAZIS Unisia: Awalnya melalui jaringan staf dan kegiatan amal, namun saat ini fokus pada media sosial.
7. Strategi Pemberdayaan Masyarakat: Identifikasi target berdasarkan tingkat kemiskinan dan melakukan kerjasama dengan pemerintah dan pemanfaatan media sosial.
8. Pendanaan Program: Dana dari akademisi, masyarakat, dan donasi perusahaan/Lembaga serta transparansi melalui laporan keuangan dan audit.
9. Sumber Daya Manusia Profesional: Staff profesional dengan keterampilan dan pengalaman serta investasi dalam teknologi untuk layanan lebih baik.
10. Inovasi Teknologi: Penggunaan teknologi untuk pengumpulan ZIS digital serta integrasi kegiatan dari pengumpulan hingga evaluasi ZIS secara digital.
11. Adaptasi dan Kolaborasi: LAZIS Unisia beradaptasi dan berkolaborasi untuk inovasi serta meningkatkan manfaat sosial dari pengelolaan ZIS.

Analisis **reconfiguration**, LAZIS UNISIA menjalankan transformasi dengan fokus pada pengembangan SDM dan teknologi, serta membangun hubungan donatur melalui pembayaran digital dan sosialisasi media sosial. Upaya ini bertujuan meningkatkan layanan dan pemberdayaan secara efektif dan



berkelanjutan. Selain itu, LAZIS Unisia menyelaraskan kegiatan internal dan eksternal, termasuk kerjasama dengan mitra dan penerima manfaat melalui kegiatan outbond, parenting, kewirausahaan, dan studi banding, untuk menciptakan sinergi yang efisien dan inovatif dalam mencapai visi misinya.

Microfoundation reconfiguration, pada LAZIS UNISIA diantaranya sebagai berikut,

1. Pengembangan SDM: Meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan sesuai dengan peran dan tanggung jawab.
2. Revisi Prosedur dan Proses Kerja: Menyesuaikan prosedur, proses kerja, dan sistem untuk mendukung strategi dan kebutuhan saat ini.
3. Integrasi Teknologi: Memanfaatkan teknologi untuk efisiensi dan efektivitas operasional.
4. Hubungan dengan Donatur: Membangun dan memperkuat hubungan baik dengan donatur dan mitra kerja.
5. Digitalisasi Pembayaran: Menyediakan berbagai metode pembayaran digital untuk kemudahan donatur.
6. Media Sosial dan Kampanye: Melakukan sosialisasi, edukasi, dan kampanye melalui media sosial untuk menjangkau donatur baru.
7. Program Inovatif: Mengembangkan konsep program yang inovatif untuk meningkatkan citra, kualitas layanan, dan pemberdayaan.
8. Sinergi Internal dan Eksternal: Memastikan kerja sama yang selaras dan mendukung antara internal LAZIS Unisia, mitra, dan penerima manfaat.
9. Kegiatan Kolaboratif: Melaksanakan kegiatan seperti outbond, pembinaan parenting, dan kewirausahaan untuk meningkatkan kolaborasi.
10. Studi Banding: Berkolaborasi dan berbagi pengalaman dengan lembaga

sejenis untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan.

c. BMT At-Ta'awun

Berdasarkan serangkaian pertemuan dan diskusi, diputuskan untuk mendirikan KSPPS BMT At-Ta'awun sebagai sarana pemberdayaan dosen, karyawan, dan masyarakat, memfasilitasi kebutuhan dana antara pemilik dana dan yang membutuhkannya. Sebagian besar anggotanya berasal dari Koperasi Ta'awun. KSPPS BMT At-Ta'awun, setelah persiapan intensif, mulai beroperasi pada 13 Maret 2012 dan secara resmi diluncurkan oleh Rektor UII, Prof. Dr. Edy Suandi Hamid, M. Ec pada 8 Mei 2012.

KSPPS BMT At-Ta'awun, sebuah lembaga keuangan berbasis syariah berbadan hukum koperasi, didirikan berdasarkan SK Menteri Hukum dan HAM RI No. AHU-0007842.AH.01.26. tahun 2021 tanggal 11 Januari 2021. Fokusnya adalah memberikan pembiayaan modal usaha untuk pedagang dan pengusaha kecil menengah serta menyediakan jasa simpanan bagi anggota dengan sistem bagi hasil syariah. Sebagai lembaga keuangan mikro, KSPPS BMT At-Ta'awun berkomitmen pada pemberdayaan ekonomi masyarakat, mengembangkan usahanya, dan menjalin kerja sama dengan lembaga keuangan lain. Selain simpan pinjam syariah, lembaga ini juga mengelola Program Maal, termasuk penerimaan dan penyaluran zakat, infaq, dan shadaqah.

Analisis *sensing*, BMT At-Ta'awun DIY secara berkala melakukan sensing internal dan eksternal untuk mengembangkan strateginya, memastikan mereka tetap adaptif dan antisipatif terhadap perubahan pasar. Mereka melaksanakan survei kepuasan nasabah, menganalisis profil nasabah, dan mengadakan diskusi untuk memahami kebutuhan dan masalah ekonomi yang



dihadapi nasabah. Ini membantu mereka menyesuaikan produk dan layanan agar sesuai dengan harapan nasabah. Secara eksternal, BMT At-Ta'awun memantau tren ekonomi dan regulasi untuk memprediksi peluang bisnis dan memastikan kepatuhan operasional. Mereka juga berinteraksi dengan stakeholder eksternal melalui diskusi rutin, memperoleh masukan strategis yang penting untuk pertumbuhan dan perkembangan bisnis mereka.

Microfoundation sensing pada BMT At-Ta'awun diantaranya sebagai berikut,

1. Penelitian dan Pengembangan Produk: BMT At-Ta'awun melakukan penelitian internal untuk menyempurnakan produk simpanan dan pembiayaan.
2. Peningkatan SDM: Melalui pelatihan dan perekrutan karyawan berkompeten di bidang keuangan mikro Syariah.
3. Sumber Dana: Modal dari anggota, tabungan, dan pinjaman dari bank Syariah.
4. Alokasi Dana: Prioritas pada pembiayaan ekonomi produktif anggota, investasi di sektor keuangan Syariah, dan dana kebajikan sosial.
5. Manajemen Risiko: Analisis perkembangan regulasi perbankan Syariah dan potensi pasar UMKM.
6. Pendampingan Usaha Mikro: Edukasi kewirausahaan, literasi keuangan Syariah, pembukuan, dan manajemen keuangan.
7. Jaringan Kemitraan Bisnis: Membangun ekosistem UMKM yang saling mendukung antara anggota.
8. Bimbingan Izin Usaha: Mendukung anggota untuk mengembangkan usaha ke skala yang lebih besar.
9. Evaluasi dan Penyesuaian: Evaluasi alokasi dana dalam rapat anggota tahunan dan penyesuaian sesuai kebutuhan.

Analisis **seizing**, setelah melakukan sensing maka selanjutnya BMT At-Ta'awun

akan menetapkan fokus pengembangan berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal. Menetapkan produk unggulan merupakan salah satu seizing yang dilakukan oleh BMT At-Ta'awun. Fokusnya berupa pembiayaan modal kerja dan investasi untuk memenuhi kebutuhan utama target nasabah UMKM.

Microfoundation seizing pada BMT At-Ta'awun diantaranya sebagai berikut,

1. Hubungan dan Komunikasi dengan Anggota: BMT At-Ta'awun mengadakan majelis taklim dan Rapat Anggota Tahunan (RAT) untuk menjalin silaturahmi dan komunikasi serta melakukan diskusi dengan anggota untuk mendapatkan masukan tentang produk dan layanan.
2. Peningkatan Kualitas Layanan: Sosialisasi dan edukasi tentang program baru dan tren industri keuangan Syariah serta konsultasi langsung dengan petugas untuk meningkatkan layanan.
3. Pengembangan Internal dan Manajemen Strategis: Integrasi pengetahuan dan pengalaman di internal BMT serta pengurus memiliki keahlian dalam manajemen operasional dan strategis, termasuk perencanaan bisnis dan mitigasi risiko.
4. Peningkatan Brand Awareness dan Keanggotaan: Sosialisasi melalui seminar, kerjasama dengan masjid, dan kegiatan komunitas serta dengan partisipasi dalam bazar dan event, serta keaktifan di media sosial.
5. Pengenalan Target Pasar dan Personalisasi Produk: Memanfaatkan data profil anggota untuk mengidentifikasi perilaku dan kebutuhan ekonomi serta membangun relasi melalui edukasi di komunitas UKM dan kegiatan anggota.
6. Pemanfaatan Media Sosial dan Publikasi: Aktif dalam publikasi di media sosial, termasuk edukasi

keuangan dan promosi produk dan memanfaatkan testimoni anggota dan kerjasama dengan berbagai institusi.

7. Pengembangan dan Pemanfaatan Teknologi: Pemanfaatan teknologi digital untuk marketing dan menjangkau calon anggota serta dengan optimalisasi website dan media sosial untuk informasi, interaksi, dan promosi.

Analisis **reconfiguration**, BMT At-Ta'awun melakukan rekonfigurasi untuk menyesuaikan struktur dan proses internalnya dengan strategi eksternal. Ini termasuk pembentukan unit khusus pembiayaan UMKM, yang bertujuan merancang produk pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan UMKM, memberikan edukasi, dan pendampingan. BMT juga membangun kerjasama dengan lembaga terkait untuk meningkatkan akses UMKM ke sumber daya. Mereka mengadopsi digitalisasi proses bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan kecepatan layanan kepada nasabah, memperbaiki sistem pelaporan untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat, serta menyusun SOP yang fleksibel untuk mendorong inovasi dan adaptasi dengan perkembangan industri.

Microfoundation reconfiguration, pada BMT At-Ta'awun diantaranya sebagai berikut,

1. Penyesuaian Produk: Mengembangkan produk sesuai kebutuhan anggota berdasarkan diskusi dan informasi.
2. Program Promosi dan Edukasi: Merancang program promosi dan edukasi yang efektif di berbagai platform untuk anggota dan calon anggota.
3. Konten Variatif: Menciptakan konten media sosial yang mencakup produk/jasa, tips bisnis, kisah sukses anggota, program BMT, tips pengelolaan bisnis, event, dan kegiatan CSR.

4. Pelayanan Prima dan Relasi Emosional: Membangun relasi emosional dengan anggota melalui kegiatan seperti majelis dan bazar sembako.
5. Pendampingan Usaha: Menyediakan pendampingan dan konsultasi manajemen usaha untuk profesionalisme usaha mikro anggota.
6. Pelatihan Keterampilan Usaha: Mengadakan pelatihan dalam pemasaran digital, kewirausahaan, dan manajemen keuangan.
7. Kerjasama Antar Anggota: Menjembatani kerjasama antar anggota dan dengan mitra bisnis potensial.
8. Informasi Pasar: Memberikan informasi tentang peluang bisnis baru kepada anggota.
9. Penyelarasan Visi dan Misi: Menyesuaikan visi, misi, dan nilai-nilai dengan harapan masyarakat sebagai anggota dan penerima manfaat.
10. Penyelarasan Organisasi: Menyesuaikan struktur organisasi, manajemen SDM, dan sistem operasional untuk efisiensi dan pengembangan usaha.
11. Penerapan Teknologi: Menyelaraskan penggunaan teknologi terkini sesuai dengan kebutuhan anggota.
12. Penyelarasan dengan Anggota: Memperkuat hubungan harmonis dengan anggota demi mencapai tujuan bersama.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

Microfoundation oleh LAZISMU DIY,

1. Pengelolaan Dana ZIS: Fokus pada transparansi, akuntabilitas, dan digitalisasi.
2. Sensing: Pengembangan SDM dan mitra, inovasi dalam program pemberdayaan, serta pengumpulan informasi yang luas.



3. Seizing: Komunikasi intensif dengan mustahik, optimalisasi penggunaan platform digital, integrasi pengetahuan internal untuk efisiensi operasional, pembangunan kepercayaan melalui transparansi pengelolaan dana.
4. Rekonfigurasi: Evaluasi dan perbaikan program dan layanan, peluncuran program yang sesuai dengan kebutuhan mustahik, penyelarasan internal untuk organisasi yang lebih efektif, peningkatan inovasi dalam pemasaran dan pendanaan digital.
5. Tujuan Akhir: Meningkatkan kemampuan organisasi dalam penghimpunan dan distribusi dana ZIS, serta mendukung pemberdayaan masyarakat yang mandiri dan berkelanjutan.

Microfoundation oleh LAZIS UNISIA,

1. Tujuan Microfoundation: Meningkatkan kapabilitas lembaga dalam penghimpunan dan pendayagunaan ZIS untuk kesejahteraan masyarakat.
2. Sensing: Pengembangan SDM., perencanaan alokasi dana ZIS serta analisis peluang dan risiko, serta strategi penyelesaiannya.
3. Seizing: Fokus pada komunikasi dan kolaborasi dengan penerima manfaat, integrasi pengetahuan internal, peningkatan brand awareness serta optimalisasi penggunaan teknologi untuk manfaat lembaga.
4. Rekonfigurasi: Transformasi internal Lembaga, pengembangan layanan digital, sosialisasi melalui media sosial., perancangan program inovatif serta strategi penyelarasan internal dan eksternal untuk adaptasi dan kompetisi.
5. Tujuan Utama: Optimalisasi pengelolaan dana ZIS, pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan serta penyesuaian dengan perkembangan lingkungan strategis melalui inovasi program.

Microfoundation oleh BMT At-Ta'awun,

1. Tujuan Microfoundation: Pengembangan koperasi yang harmonis, selaras dengan anggota dan lingkungan, serta pertumbuhan berkelanjutan.
2. Sensing: Riset produk simpanan dan pembiayaan dari berbagai sumber, analisis sumber daya yang dimiliki serta perkiraan potensi pasar dan risiko sebelum pengembangan produk baru.
3. Seizing: Pembangunan hubungan baik dengan anggota, integrasi pengetahuan internal serta peningkatan brand awareness melalui aktivitas dan teknologi digital.
4. Rekonfigurasi: Penyesuaian produk dan konten promosi berdasarkan masukan anggota, pendampingan manajemen usaha dan pelatihan untuk anggota, serta penyelarasan visi, misi, dan sistem operasional internal untuk efisiensi
5. Tujuan Utama: Meningkatkan layanan dan hubungan dengan anggota, serta mendorong pertumbuhan usaha bersama yang berkelanjutan.

Ketiga lembaga menerapkan strategi microfoundation yang mencakup pengembangan internal (SDM, teknologi, dan proses operasional), peningkatan komunikasi dan hubungan dengan stakeholders, serta adaptasi dan inovasi dalam respons terhadap dinamika eksternal, dengan tujuan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan efektivitas dalam pelayanan dan pengelolaan sumber daya.

V. SARAN

Hasil penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan penelitian dalam melakukan Penelitian. Keterbatasan yang dimiliki adalah keterbatasan sampel penelitian pada 3 organisasi yang ada di Yogyakarta dan keterbatasan metode penelitian yang digunakan. Bagi peneliti lain yang tertarik pada Microfoundation DC yang ada di SE, penelitian ini dapat



dijadikan inspirasi dan referensi untuk melakukan penelitian dalam bidang sejenis. Saran lainnya untuk penelitian selanjutnya agar menambah jumlah sampel penelitian dan memperluas wilayah penelitian. Selanjutnya penggunaan metode penelitian yang lain untuk menemukan fakta baru dan mengembangkan ilmu pengetahuan mengenai microfoundation di SE.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Bhardwaj, R., & Srivastava, S. (2021). Dynamic Capabilities of Social Enterprises: A Qualitative Meta-Synthesis and Future Agenda. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–29. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1972030>
- Bhardwaj, R., Srivastava, S., Taggar, R., & Bindra, S. (2022). Exploring micro-foundations of dynamic capabilities for social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 18(3), 451–469. <https://doi.org/10.1108/SEJ-08-2021-0071>
- Collis, D. J. (1994). Research Note : How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143–152.
- Faridian, P. H., & Neubaum, D. O. (2020). Ambidexterity in the age of asset sharing: Development of dynamic capabilities in open source ecosystems. *Technovation*, December. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102125>
- Islam, S. M. (2020). Unintended consequences of scaling social impact through ecosystem growth strategy in social enterprise and social entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(January). <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00159>
- Kachlami, H., Yazdanfar, D., & Öhman, P. (2017). Regional demand and supply factors of social entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-09-2016-0292>
- Ko, S. (2013). Viability of social enterprises: the spillover effect. *Social Enterprise Journal*, 8(3), 251–263. <https://doi.org/10.1108/17508611211280782>
- Pirson, M., Vázquez-maguirre, M., Corus, C., Steckler, E., & Wicks, A. (2019). Dignity and the Process of Social Innovation: Lessons from Social Entrepreneurship and Transformative Services for Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 4(December), 125–153. <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00071-9>
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(December), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Trisnadewi, A. A. A. E., Purnami, A. A. S., Amlayasa, A. A. B., & Putra, I. G. L. (2022). Analysis of the Application of Dynamic Capabilities Adaptation Phases in Innovation Development (Study on Save and Loan Cooperative Smes in Badung Regency). *International Journal of Social Science And Human Research*, 05(10), 4549–4558. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i10-19>