



## Keusahawanan sosial sebagai satu pendekatan inovatif ke arah transformasi sosial masyarakat: Kajian kes di Malaysia

Suraiya Ishak<sup>1</sup>, Ahmad Rafli Che Omar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pusat Pengajian Sosial, Pembangunan & Persekitaran, Fakulti Sains Sosial & Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia,

<sup>2</sup>Pusat Pengajian Pengurusan, Fakulti Ekonomi & Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia

Correspondence: Suraiya Ishak (email: suraiya@ukm.edu.my)

### Abstrak

Mutakhir ini konsep keusahawanan telah diperluaskan skop aplikasinya kepada konteks yang melibatkan pencapaian matlamat sosial dan bukan-untung. Ciri utama yang membentuk konsep dan ciri keusahawanan seperti inovatif, pro-aktif, dan pengambilan risiko diperhitungkan mampu menyumbang kepada pencapaian aspirasi sosial dan bukan-untung. Justeru keusahawanan sosial merupakan aplikasi prinsip keusahawanan konvensional yang bertujuan mencapai objektif sosial. Makalah ini telah ditulis dengan tujuan untuk memberi huraian mengenai keusahawanan sosial seperti yang wujud dan sedia diamalkan dalam beberapa konteks di Malaysia berdasarkan tipologi aktiviti keusahawanan sosial. Terdapat empat (4) petak atau kuadran yang dihasilkan daripada dua (2) dimensi, iaitu misi organisasi dan impak. Kuadran satu (1) dan kuadran (4) merujuk kepada aplikasi yang menepati keusahawanan sosial, manakala kuadran dua (2) dan tiga (3) cenderung kepada konsep keusahawanan konvensional. Kuadran satu dikenali sebagai perusahaan bertujuan sosial (*social purpose venture*) manakala kuadran 4 disebut sebagai *enterprising non-profits*. Maklumat mengenai modus operasi entiti dalam pemerhatian pula diperolehi daripada sumber sekunder iaitu seperti tersiar dalam media. Berdasarkan penelitian ke atas modus operasi dan sifat kuadran terlibat, didapati keusahawanan sosial wujud dalam aplikasi bentuk Kuadran 1 dan 4. Keusahawanan sosial telah menghasilkan output inovatif yang menyokong kepada pencapaian matlamat sosial disasarkan. Di samping itu, kemampuan melaksanakan keusahawanan sosial memerlukan kepada input seperti usahawan filantropis, kemahiran praktikal, kaedah penggembelangan sumber kewangan, jaringan sosial dan kekuatan mengorganisasi.

**Katakunci:** filantropis, inovasi, keusahawanan, keusahawanan sosial, matlamat social, transformasi sosial

## Social entrepreneurship as an innovative approach in community social transformation: A Malaysian case study

### Abstract

Social entrepreneurship entails innovative, pro-active and calculated-risk taking in applying conventional entrepreneurship principles to achieve social objectives. This article aims to provide an explanation of social entrepreneurship practices in Malaysia based on the evaluation of selected contexts and typologies of social entrepreneurship initiatives. Based on media information pertaining to the particular subjects' mode of operation, four partitions or quadrants of application that fit with the social entrepreneurship and that lean towards conventional entrepreneurship were analysed vis-a-vis organizational mission and impact. The study found that social entrepreneurship had produced innovative outputs that supported the attainment of the targeted social goals. Further, the ability to execute social entrepreneurship was found to require additional inputs such as philanthropist entrepreneurs, practical skills, strategies to pool fund, social networking and organizing ability.

**Keywords:** entrepreneurship, innovation, philanthropist, social goals, social entrepreneurship, social transformation

## Pendahuluan

Transformasi sosial memerlukan pendekatan yang segar dan seiring dengan corak serta keperluan semasa (Alvord et al., 2004). Keusahawanan merupakan konsep yang telah lama wujud dalam perbincangan mengenai perniagaan. Dahulunya, terma keusahawanan terhad dikaitkan kepada aktiviti perniagaan tulen yang menjurus kepada penghasilan dan penyampaian produk (perkhidmatan) yang dikehendaki pasaran dan pelaksanaan pelbagai strategi inovatif bagi mencapai matlamat untung maksimum. Kini, konsep keusahawanan telah memasuki fasa baharu apabila aplikasinya dilebarkan kepada objektif sosial dan bukan-untung selari dengan aspirasi transformasi sosial masakini. Keusahawanan sosial melibatkan aplikasi prinsip keusahawanan tradisional ke atas konteks dan fokus berkaitan isu sosial. Ini jelas difahami menerusi pandangan Kostetska dan Berezyak (2014) dan Jain (2012) yang menyebut keusahawanan sosial merupakan respon kepada masalah sosial masyarakat umpamanya pengangguran, kemiskinan, fragmentasi komuniti dan kelaparan, yang semakin kronik dan mencapai keadilan sosial sejagat. Oleh yang demikian makalah ini telah disediakan bagi membina kefahaman mengenai keusahawanan sosial dengan merujuk kepada beberapa konteks kes amalan di Malaysia.

## Keusahawanan sosial

Penjagaan aspek sosial masyarakat sering dianggap sebagai tanggungjawab sektor kerajaan (juga dikenali sebagai sektor pertama) dan NGO (juga disebut sektor ketiga) serta dilaksanakan menerusi mekanisme tradisi sektor-sektor berkenaan. Walau bagaimanapun menerusi keusahawanan sosial, penyelesaian kepada masalah tersebut boleh juga dicapai menerusi tindakan berasaskan mekanisme pasaran dan menyerupai tingkah laku entiti swasta yang tulen. Keusahawanan sosial merupakan pendekatan yang menggabungkan peranan dan tanggungjawab yang dahulunya dilaksanakan secara terasing (bersendirian) oleh kerajaan, swasta dan badan kebajikan. Hal yang demikian disebabkan keusahawanan sosial menawarkan inovasi dalam kaedah pengumpulan dan penyatuan sumber serta pembentukan interaksi dan pertukaran (*exchange*) di kalangan individu bagi mencapai objektif sosial yang disasarkan (Kostetska dan Berezyak 2014). Natijahnya, tindakan berasaskan keusahawanan sosial dijangka lebih mampu menghasilkan kecekapan dan keberkesanan dalam usaha mencapai matlamat sosial, meningkatkan daya saing serta kemapanan entiti sosial atau golongan sasaran yang dibantu. Umpamanya aplikasi prinsip keusahawanan sosial dalam penjana dana rumah kebajikan akan menghasilkan aktiviti pemerolehan dana (*fund-raising*) inovatif, pro-aktif dan tidak terhad kepada derma tipikal. Langkah tersebut akhirnya dapat menjamin kelangsungan sumber organisasi dan matlamat sosial yang diperjuangkan.

Secara konvensional, keusahawanan didefinisikan sebagai proses mengenal pasti peluang-peluang dalam pasaran, menyusun sumber-sumber untuk mencapai objektif dan tindakan, seterusnya mengeksploitasi keperluan sumber-sumber bagi kepentingan peribadi dalam jangka masa panjang. Elemen penting yang membentuk konsep keusahawanan ialah pemerolehan ganjaran atau untung menerusi usaha penciptaan pembaharuan yang bernilai. Terdapat pelbagai definisi khusus yang diberikan kepada keusahawanan sosial (Neck et al. 2009). Walau bagaimanapun, prinsip asas keusahawanan seperti inovatif, proaktif, dan pengambilan risiko diperhitungkan (*calculated risk*) masih relevan dalam definisi keusahawanan sosial. Berdasarkan kajian Neck et al. (2009), definisi keusahawanan sosial dapat dibahagikan kepada dua iaitu (1) definisi berasaskan proses; dan (2) definisi berpusatkan usahawan (*entrepreneur centric*). Definisi berasaskan proses menjurus kepada definisi yang melibatkan pembentukan struktur baru bagi menyelesaikan masalah sosial dan kelakuan inovatif bagi mencapai matlamat sosial dan aktiviti mencipta nilai sosial. Manakala definisi berpusatkan usahawan (*entrepreneur*

*centric*) menjurus kepada huraian berasaskan sifat usahawan sosial. Menurut Zahra et al. (2009), pendefinisian keusahawanan sosial memerlukan pengiktirafan ke atas motivasi individu dan kumpulan yang sanggup mengambil risiko dalam melahir, membina, melancarkan dan mengekalkan organisasi baru semata-mata bagi meningkatkan kekayaan sosial.

Berdasarkan penelitian karya pengkaji lepas, keusahawanan sosial telah didefinisikan sebagai “tindakan yang dapat memberi impak sosial dan dilaksanakan melalui pendekatan inovatif supaya matlamat sosial dapat dicapai dengan lebih berkesan (Thompson, 2008; Noruzi et al., 2010; Nicholls, 2006; Seelos & Mair, 2005; dan Greblikaite, 2012). Keusahawanan sosial turut menumpukan kepada pemikiran dan tindakan pengambilan peluang yang ada dalam persekitaran bagi menyelesaikan masalah sosial (Thompson, 2008). Oleh yang demikian sebarang tindakan menangani isu sosial samada oleh individu perseorangan ataupun organisasi, yang mempunyai ciri mengambil peluang, responsif kepada peluang yang timbul, sanggup mengambil risiko, pro-aktif dan agresif dalam persaingan, adalah memenuhi kerangka konsep keusahawanan sosial.

Neck et al. (2009) telah mengemukakan perbincangan tipologi berguna bagi menentukan domain bagi keusahawanan sosial. Rajah 1 menunjukkan binaan tipologi keusahawanan sosial menurut Neck et al. (2009).

### Misi Organisasi

		Ekonomi	Sosial
Impak	Ekonomi	Keusahawanan Tradisional (2)	Perusahaan Bertujuan Sosial (1)
	Sosial	Perusahaan dengan Akibat sosial (3)	<i>Enterprising nonprofits</i> (4)

*Sumber:* Neck et al. (2009), hlm. 15.

**Rajah 1.** Tipologi gerak keusahawanan

Tipologi tersebut dibina berasaskan dua (2) dimensi iaitu misi organisasi dan impak aktiviti. Misi organisasi berperanan memandu pembentukan strategi, polisi dan pendekatan yang digunakan dalam operasi organisasi. Terdapat dua pilihan misi gerakan keusahawanan iaitu terdiri daripada misi ekonomi atau sosial. Manakala, impak menunjukkan ukuran pencapaian organisasi dalam memenuhi objektif dan memberi implikasi kepada pemegang kepentingan (*stakeholders*). Berdasarkan Rajah 1, terdapat sekurang-kurangnya empat (4) domain yang berpotensi menghurai sesuatu gerakan keusahawanan.

Kuadran 2 merujuk kepada usaha keusahawanan tradisional (*traditional ventures*) yang terdiri daripada entiti dengan penekanan misi ekonomi dan ukuran pencapaian prestasi berasaskan ukuran ekonomi. Entiti dalam skop gerak keusahawanan Kuadran 2 tidak mempunyai sebarang misi sosial dan mengaplikasi prinsip keusahawanan bagi menjalankan perniagaan dengan berkesan supaya dapat mencapai keuntungan yang maksimum. Impak daripada gerak keusahawanan Kuadran 2 berbentuk pelbagai faedah ekonomi seperti peluang kerja, peningkatan pendapatan dan kekayaan pemegang saham.

Kuadran ke-3 ialah entiti dalam kategori “perusahaan dengan akibat sosial” (*social consequence venture*) yang merupakan entiti perniagaan tulen yang mempunyai amalan operasi yang menghasilkan faedah sosial tertentu. Walau bagaimanapun penubuhan entiti tersebut bukanlah bertujuan untuk mencapai faedah sosial secara khusus. Sebaliknya, motif untung masih merupakan teras penubuhan entiti. Faedah sosial sekadar menjadi akibat yang timbul daripada operasi perniagaan yang selari dengan prinsip tanggungjawab sosial korporat. Aktiviti keusahawanan yang dilaksanakan dalam skop Kuadran 2 dan 3

adalah keusahawanan yang menepati skop keusahawanan konvensional yang menekankan matlamat untung dan ekonomi sebagai matlamat akhir.

Perusahaan bertujuan sosial (*social purpose venture*) pada Kuadran 1 adalah entiti yang semata-mata ditubuhkan bagi mencapai tujuan sosial. Namun begitu pelaksanaan operasinya telah berlaku dalam bentuk pencarian untung dan impak berlaku dalam bentuk faedah ekonomi. Bentuk keusahawanan ini dapat dikaitkan dengan perniagaan sosial, perusahaan sosial dan firma afirmatif. Ketiga-tiga bentuk gerak keusahawanan ini mempunyai tujuan sosial tertentu yang kemudiannya membentuk kandungan dan sifat perniagaan operasi yang dijalankan (Suraiya et al., 2012 dan Suraiya et al., 2013). Manakala *enterprising nonprofits* merujuk kepada entiti bukan untung yang berusaha mencapai matlamat sosialnya dengan cara mengaplikasikan prinsip-prinsip umum keusahawanan seperti tindakan inovatif, pro-aktif dan mengambil risiko diperhitungkan. Menurut Neck et al. (2009) domain keusahawanan sosial adalah terkandung dalam dua kuadran iaitu Kuadran 1 (perusahaan bertujuan sosial) dan Kuadran 4 (*enterprising nonprofits*). Ini kerana keusahawanan konteks Kuadran 1 dan 4 telah meletakkan matlamat ekonomi sebagai matlamat instrumen bagi mencapai pencapaian matlamat utama yang berkaitan sosial.

Keusahawanan konvensional dan keusahawanan sosial adalah berbeza pada matlamat masing-masing. Matlamat utama keusahawanan sosial ialah mencipta nilai sosial. Nilai komersil hanya menjadi instrumen kepada usaha matlamat sosial. Nilai yang diciptakan oleh keusahawanan sosial tidak sama dengan nilai yang biasa yang dicipta oleh perniagaan biasa. Menurut Vasakaria (2008), nilai yang diutamakan oleh keusahawanan sosial tidak boleh diukur berdasarkan nilai keuntungan atau kepuasan pelanggan. Sebaliknya, harus diukur menerusi impak sosial daripada usaha tersebut. Young (2006) telah menggariskan beberapa dimensi yang membentuk konsep “nilai sosial” iaitu:

- i. Nilai-tambah sosial (*social value-added*)  
Usaha tersebut menjadi alternatif terbaik yang meredakan masalah yang melanda golongan sasaran melebihi lain-lain saluran atau cara yang ada. Ini menyebabkan kelompok sasaran dapat “merasai” atau “terkesan” dengan program atau tindakan yang telah diambil oleh usahawan sosial terlibat.
- ii. Pemberdayaan (*empowerment*) dan perubahan sosial  
Usaha tersebut telah menghasilkan perubahan sosial yang mapan kepada golongan kurang bernasib baik yang disasarkan.
- iii. Inovasi sosial  
Usaha tersebut telah mengubah satu amalan lama atau memperkenalkan pembaharuan yang mengubah amalan atau pendekatan sedia ada.
- iv. Perubahan sistem  
Usaha tersebut telah dapat menyingkir atau membanteras amalan tidak produktif dalam masyarakat seperti amalan ritual atau budaya yang merosakkan atau merugikan ahli masyarakat.

Di samping itu keusahawanan sosial sering melibatkan bidang berkaitan keperluan asasi manusia sebagaimana digariskan United Nations dalam *Millennium Development Goals (MDG)*. Justeru, ia melibatkan sektor-sektor kritikal bagi pencapaian matlamat pembangunan manusia yang lebih menyeluruh. Manakala keusahawanan konvensional terhad kepada sektor yang mempunyai nilai komersil, di mana kuasa beli kelompok sasaran adalah tinggi. Hal ini selari dengan Kostetska dan Berezyak (2014) yang telah menegaskan keusahawanan sosial memenuhi keperluan bidang tertentu iaitu dalam skop: perkara yang tidak dapat dilakukan oleh kerajaan (disebabkan faktor kekurangan dana dan/atau sumber) dan yang entiti perniagaan tulen pula enggan dan tidak berminat untuk terlibat (disebabkan ianya perkara yang tidak menguntungkan).

Selain daripada itu keusahawanan konvensional wujud dalam konteks entiti perniagaan, sementara keusahawanan sosial boleh wujud dalam pelbagai konteks dengan syarat ia bertujuan mencapai matlamat sosial berlandaskan pendekatan yang bercirikan keusahawanan. Keusahawanan sosial merupakan konsep yang merentasi sempadan jenis organisasi dan boleh wujud dalam konteks berikut (Nicholls (2006, 12):

- i. Sektor awam yang mengguna pakai kemahiran perniagaan;
- ii. Perniagaan yang bermotifkan kepentingan atau matlamat sosial;
- iii. Sektor bukan untung (NGO) yang mengguna pakai pendekatan bersifat keusahawanan.

Pada masa yang sama orientasi khidmat yang diberi dalam konteks keusahawanan sosial turut berbeza dengan perkhidmatan sosial tradisional kerana keusahawanan sosial menggabungkan prinsip keusahawanan dan cara kelakuan pasaran ke atas program bermatlamatkan sosial. Oleh yang demikian konsep keusahawanan sosial dapat dipetakan pada 3 dimensi iaitu sosial (*sociality*), berorientasikan pasaran (*market orientation*) dan inovasi. Subtajuk berikutnya akan membincangkan aplikasi beberapa model keusahawanan sosial di Malaysia.

## Metod

Pengkajian ini melibatkan penelitian ke atas maklumat/data berkaitan projek seperti yang tersiar dalam media umum. Setelah mendapatkan maklumat dan kefahaman tentang modus operasi projek maka pengkaji akan mengenalpasti elemen yang membentuk takrif keusahawanan sosial pada projek berpandukan rujukan karya lepas dan tipologi pada Rajah 1.

## Aplikasi keusahawanan sosial di Malaysia

Berdasarkan sumber sekunder dan primer penelitian mengenai bentuk aplikasi keusahawanan sosial di Malaysia telah dilakukan. Penerangan terbahagi kepada dua (2) bahagian iaitu (1) profil projek; dan (2) elemen keusahawanan sosial.

### 1. Profil projek

Bahagian ini mempersembahkan mengenai latar belakang projek. Sumber maklumat mengenai projek telah diperolehi daripada penerbitan umum iaitu laman sesawang organisasi (projek) berkenaan, artikel majalah (Faizal 2012 dan Norkhairana 2012) dan laporan akhbar (Lee 2011). Berikut adalah latar belakang enam (6) projek keusahawanan sosial.

#### a. Karung ABC (nama samaran)

**Pengusaha:** Pn. AM

**Latar belakang projek:** Projek bertujuan membantu menyediakan barangan keperluan di kalangan individu yang memerlukan (seperti orang asli di pedalaman, penduduk Muslim di Kemboja dan muafak di pedalaman Sabah).

**Modus operasi:**

- Menggunakan *facebook* sebagai alat mengumpul dana projek kebajikan.
- Menawarkan pelbagai pakej projek kebajikan menerusi *facebook* dan menjemput orang ramai yang berminat membeli (menyertai) pakej projek kebajikan yang dijalankan.
- Pelbagai pakej projek kebajikan ditawarkan dari masa ke semasa, antaranya seperti projek beras raya orang asli, projek pengislaman saudara baru, projek beras bulan puasa, projek susu pagi raya, projek berkhatan Kemboja, dan projek perigi Kemboja.

**b. The XYZ Project (nama samaran)**

**Pengusaha:** Puan NAZ

**Latar belakang projek:** Projek bertujuan memastikan telekung-telekung wakaf di surau dan tempat awam berkeadaan bersih dan selesa dipakai oleh pengguna.

**Modus operasi:**

- Telekung di tempat awam dikutip untuk dibersihkan. Pada masa yang sama telekung bersih akan diletakkan sebagai ganti.
- Menerusi medium *facebook* individu lain yang berminat berpeluang terlibat dalam projek pembersihan telekung wakaf.
- Terkini, The XYZ Project turut menawarkan aktiviti kebajikan yang lain. Penawaran pelbagai “lini produk/pakej kebajikan” membolehkan variasi khidmat kebajikan disampaikan kepada kelompok sasaran yang lebih ramai. Contohnya produk kebajikan Ramadhan Kit ialah projek mengumpul dana untuk pemberian bungkusan makanan (*food parcel*) kepada keluarga miskin.

**c. EVY (nama samara)**

**Pengasas:** DS, MT & SN.

**Latar belakang projek:** Bertujuan membantu meningkatkan taraf kewangan dan hidup komuniti terpinggir (*marginalized*) dengan menyediakan saluran pemasaran produk yang lebih baik dan adil. Selain daripada itu turut melebarkan jangkauan bantuan kepada kelompok lain yang memerlukan menerusi projek *cause*.

**Tagline:** *Empowering Communities Through Trade.*

**Modus operasi:**

- Kaedahnya ialah dengan menyediakan gedung atas talian (*online store*) supaya produk dihasilkan masyarakat terpinggir dapat dipasarkan secara *online* ke pasaran (tempatan & global) dan berpeluang menikmati hasil jualan produk sepenuhnya. Mekanisme pelaksanaan seperti berikut (<http://www.EVY.com/>):
  - Kumpulan sasaran yang mahu memasarkan produk yang dihasilkan mereka “membuka ruang kedai” gedung atas talian EVY secara percuma. Setiap penjual yang membuka kedai dalam gedung atas talian EVY mesti menyumbang sebahagian kecil hasil jualan (iaitu 5 peratus) ke dalam projek kebajikan tertentu (disebut *cause*) yang dianjurkan oleh EVY bersama badan NGO lain.
  - Pengurusan EVY juga akan menolak 5 peratus lagi atas item terjual sebagai yuran jualan.
  - Setelah dana projek kebajikan (*cause*) mencukupi, pengurusan EVY akan menghubungi rakan kongsi mereka di lapangan untuk menguruskan pengagihan *cause* kepada sasaran ditentukan.

**d. Purple DNA Malaysia**

**Pengusaha:** Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga & Masyarakat (KPWKM)

**Latar belakang projek:** Meningkatkan pendapatan dan sosio-ekonomi golongan berkeperluan khas (seperti ibu tunggal, warga emas, OKU) melalui aktiviti perniagaan.

**Tagline:** *Empowering Lives, Engaging Hearts*

**Modus operasi:**

- Projek Purple DNA melakukan usaha meningkatkan taraf sosio-ekonomi golongan berkeperluan khas dengan membantu daripada sudut pembangunan produk, latihan, menyediakan peralatan dan bahan mentah, pembungkusan, penjenamaan dan mendapatkan pasaran bagi produk-produk yang dihasilkan oleh kumpulan sasaran.
- Peserta yang menyertai program akan diberi bimbingan bermula daripada peringkat pemabngunan produk sehingga kepada pemasaran.
- Semua hasil jualan produk yang dihasilkan 100% akan diberikan kepada peserta projek.

**e. Koperasi Masjid WWW Berhad (nama samaran)**

**Pengusaha:** Koperasi Masjid WWW Berhad (WWW) merupakan entiti yang lahir daripada permuafakatan antara pegawai dan jawatankuasa masjid WWW pada Julai 2011.

**Latar belakang projek:** WWW telah didaftarkan pada tahun 2012 dengan tujuan meningkatkan kepentingan ekonomi ahli dan mengumpulkan dana untuk tujuan amal jariah (kebajikan). Koperasi ini merupakan sayap khas penjana pendapatan masjid. Di samping itu ia memberi peluang kepada ahli-ahli koperasi untuk memperolehi ganjaran akhirat dan ganjaran dunia secara serentak.

**Tagline:** *Menjana Saham Akhirat Melalui Perniagaan Bersama Koperasi*

**Modus operasi:**

- Penyertaan ahli dalam koperasi didorong oleh niat “kerana Allah” dan tidak terlalu mengharap keuntungan peribadi.
- Model perniagaan yang dijalankan bagi menjana pendapatan terdiri daripada:
  - Perniagaan menggunakan lambang koperasi. Dalam model ini individu akan menjual barang niaga atas jenama “WWW” dan koperasi akan menerima 20% daripada jumlah keuntungan jualan.
  - Perniagaan perkhidmatan oleh individu dengan menggunakan kemudahan masjid. Dalam model ini individu atau syarikat akan menempatkan peralatan atau aset (seperti mesin urut dan mesin air minuman) dalam kawasan masjid dan membayar sewa bulanan.
  - Penyediaan perkhidmatan seperti cucian dan pembersihan masjid, kawalan keselamatan, penyelenggaraan.
  - Sewaan tapak perniagaan dan ruang iklan.
- Strategi perniagaan adalah mendapatkan peyumbang dana yang ramai, menfokus kepada perniagaan berisiko rendah dan bekerjasama dengan ahli perniagaan dan bagi mendapatkan bimbingan dan bekalan.
- Pendapatan koperasi akan diagihkan untuk kegunaan masjid WWW dan turut diberikan untuk badan kebajikan lain. Manakala sebahagian lagi diagihkan kepada pemegang saham koperasi, pengurusan dan pembangunan perniagaan.

**f. Society Arm (Nama Samaran)**

**Pengusaha:** Society Arm (sebuah badan bebas, bukan-untung dan NGO) telah ditubuhkan sebagai syarikat berhad dengan jaminan bagi tujuan meningkatkan sistem pendidikan khususnya perkembangan sekolah-sekolah vernakular dan mubaligh (*mission schools*) di Malaysia.

**Latar belakang projek:** Menambah baik kualiti dan prasarana pendidikan sekolah vernakular dan mubaligh di Malaysia .

**Tagline:** *Community in Our Heart, Education at Our Fore.*

**Modus operasi:**

- Society Arm melabur dalam anak syarikat yang dimiliki 100% dikenali PPP Sdn. Bhd. Tugas dan peranan PPP ialah mengenalpasti atau mencadangkan projek dan/atau agihan dana yang selari dengan objektif Society Arm, melaksana dan memantau projek yang diluluskan oleh Lembaga Pemegang Amanah Society Arm.
- Society Arm juga telah mengambil alih syarikat swasta bernama PMP Sdn Bhd dengan harga RM 2.1 bilion. Hasil operasi PMP kemudiannya dijadikan sumber pendapatan utama bagi membiayai aktiviti kemajuan pendidikan yang disasarkan. Segala perolehan daripada PMP (samada keuntungan atau dividen) selepas tolakkan belanja operasinya akan disalurkan sepenuhnya kepada Society Arm (Lee, 2011).

## 2. *Elemen keusahawanan sosial*

Bahagian ini menghurai mengenai elemen penting yang menepati takrif keusahawanan sosial pada inisiatif atau organisasi terlibat. Elemen penting bagi takrif keusahawanan sosial adalah meliputi matlamat usaha, proses dan output yang memperlihatkan elemen pembaharuan inovatif, pro-aktif, pengambilan risiko dan peluang di pasaran/persekitaran.

### a. **Karung ABC**

Keusahawanan sosial menekankan matlamat bersifat sosial. Matlamat utama projek ialah untuk membantu golongan kurang berkemampuan dan memerlukan. Ini dapat dibuktikan daripada penekanan mengenai ganjaran bukan material dalam laporan perkembangan projek oleh pengusaha contohnya (<https://www.facebook.com/infak.melayu.kemboja>):

- Allahu Akbar!.... Laporan terkini Projek Perigi Kemboja Fasa II: Jumlah duit dalam uncang kita sekarang RM21,503. Ya Allah, jadikanlah setiap titik air perigi kami ini pendinding api neraka bagi kami dan keluarga kami. Amin.... Amin...

Kebajikan golongan sasar merupakan teras yang diperjuangkan dalam Projek Karung ABC. Walau bagaimanapun pelaksanaan aktiviti kebajikan yang dijalankan berbeza daripada pendekatan aktiviti kebajikan konvensional kerana pengusaha mengaplikasi kreativiti dan mengambil peluang daripada kemudahan teknologi laman sosial serta jaringan sosial. Berikutan itu dana dapat dikumpulkan dengan lebih berkesan untuk melaksanakan projek kebajikan yang disasarkan.

Di samping itu pengusaha juga telah melakukan transformasi dalam penganjuran dan promosi sesuatu projek kebajikan yang menyamai tingkah laku entiti swasta dalam penawaran lini produk. Ciri inovatif dan pro-aktif dikesan apabila projek-projek kebajikan dibentuk seumpama “pakej produk” dan ditawarkan kepada bakal pembeli (penyumbang) yang berminat.

### b. **The XYZ Project**

Matlamat utama projek ialah untuk memastikan kebersihan telekung wakaf di tempat awam bersih dan selesa digunakan. Justeru matlamat mengandungi komponen bersifat sosial.

Elemen proaktif dan keberanian mengambil risiko dapat dikesan apabila pengusaha bertekad untuk memulakan projek dengan membasuh 5 pasang telekung dan kemudian menggunakan platform facebook untuk memperkenalkan aktiviti beliau kepada masyarakat di bawah nama The XYZ Project pada Oktober 2011.

Kewujudan entiti baru merupakan satu elemen penting dalam keusahawanan iaitu usahawan ialah individu yang mencipta sesuatu yang baru dan menguruskan ciptaan baru tersebut. Pada 15 Ogos 2012 The XYZ Project telah didaftarkan sebagai NGO di bawah Akta Pertubuhan 1966 dengan nama Pertubuhan Kebajikan XYZ Project. Entiti berdaftar yang baru dicipta ini membolehkan pelbagai aktiviti kebajikan dapat dijalankan dalam skala besar-besaran.

Kebajikan masih merupakan skop teras projek. Walau bagaimanapun pelaksanaan aktiviti kebajikan berbeza daripada pendekatan aktiviti kebajikan konvensional kerana pengusaha mengaplikasi kreativiti dan mengambil peluang daripada kemudahan teknologi laman sosial serta jaringan sosial. Berikutan itu dana, telekung dan tenaga daripada orang ramai dapat dikumpulkan dengan lebih mudah dan liputan projek dapat disebar luas ke seluruh tanah air termasuk Sabah dan Sarawak.

Kaedah penganjuran dan pengurusan projek kebajikan juga mempunyai ciri inovatif dan pro-aktif. Lini projek kebajikan dipelbagaikan dan penyumbang berminat boleh memilih samada menyumbang kewangan, telekung, tenaga dan pengalaman bagi menggerakkan aktiviti mencuci telekung wakaf dan lain-lain projek kebajikan. Pengusaha telah mempelbagaikan portfolio produk kebajikan di mana projek asas pembersihan telekung awam telah dipelbagaikan kepada lain-lain projek kebajikan seperti projek membantu keperluan golongan termiskin.



**c. EVY**

Matlamat laman atas talian EVY ialah untuk membantu meningkatkan taraf kewangan dan hidup kelompok terpinggir dengan menyalurkan sepenuhnya hasil titik peluh mereka menghasilkan produk.

Perdagangan merupakan teras pelaksanaan projek. Laman EVY diwujudkan khusus untuk membolehkan golongan sasaran memasarkan sendiri produk yang dihasilkan secara terus tanpa melalui orang tengah. Melalui aktiviti perdagangan atas talian, hasil jualan dapat diperolehi sepenuhnya dan menghindari penindasan orang tengah. Teknologi internet telah diaplikasi secara kreatif bagi menjalankan gedung perdagangan elektronik.

Kaedah penganjuran dan pengurusan projek kebajikan yang inovatif turut membolehkan aktiviti kebajikan dilebarkan skop dan sasarannya. Dalam gedung EVY, setiap penjual yang mahu menjual produk melaluinya perlu menyatakan persetujuan untuk menyumbang dana dalam mana-mana tabung projek kebajikan yang dianjurkan oleh EVY. Projek kebajikan tambahan ini dikenali sebagai *cause* dan mempunyai segmen sasaran yang tersendiri. Sehubungan itu banyak projek kebajikan dapat disampaikan kepada masyarakat.

Dana atau hasil jualan selepas ditolak caj pengurusan digunakan sepenuhnya kepada tujuan kebajikan, iaitu terdiri daripada individu yang menghasilkan produk dan segmen kelompok memerlukan yang telah dikenalpasti bagi projek *cause*.

**d. Purple DNA Malaysia**

Matlamat projek Purple DNA ialah untuk membantu meningkatkan taraf kewangan dan hidup kelompok berkeperluan khas.

Perniagaan merupakan teras pelaksanaan projek Purple DNA. Rakan projek dibimbing untuk menjalankan perniagaan tertentu (dalam mana-mana satu daripada empat segmen produk yang telah dikenalpasti) bermula daripada peringkat membangunkan produk yang inovatif sehingga ke peringkat memasarkan produk tersebut. Melalui projek ini usahawan baru daripada kalangan golongan berkeperluan khas dapat dihasilkan dan membolehkan golongan berkeperluan khas berdikari dalam menambahbaik tahap sosio-ekonomi mereka. Hasil jualan yang diterima akan dipulangkan sepenuhnya kepada peserta.

Kaedah penganjuran dan pengurusan projek kebajikan adalah bersifat inovatif dan pro-aktif iaitu peserta boleh memilih mana-mana 4 segmen produk mengikut kemampuan dan minat masing-masing. Projek yang ditawarkan mempunyai elemen inovatif kerana peserta diberi bimbingan untuk menghasilkan produk atau perkhidmatan yang baru.

**e. Koperasi Masjid WWW Berhad**

Matlamat koperasi ialah mendapatkan dana bagi kegunaan masjid dan aktiviti kebajikan. Di samping itu penubuhan koperasi telah membolehkan orang ramai yang berminat untuk menyumbang mendapat dua faedah serentak iaitu peluang membuat kebajikan dan peluang mendapatkan pendapatan tambahan.

Perniagaan merupakan asas kepada aktiviti penjanaan hasil. Penubuhan entiti baru yang khas dan berasingan daripada jawatankuasa pengurusan masjid merupakan struktur baru dan inovatif dalam pentadbiran masjid. Entiti baru yang diwujudkan dalam bentuk koperasi berfungsi menjana hasil bagi menyokong aktiviti masjid supaya tidak hanya bergantung kepada perolehan dana sumber pasif seperti sumbangan derma, wakaf dan bantuan kerajaan. Jawatankuasa masjid telah memperkenalkan satu kaedah baru yang menggabungkan dana daripada orang ramai dan dilaburkan bagi mengembangkannya menerusi aktiviti berasaskan perniagaan. Dana diperolehi digunakan untuk kebajikan dan sebahagian diagihkan dalam bentuk pulangan dividen kepada ahli koperasi.

**f. Community Arm**

Matlamat sosial yang diperjuangkan ialah untuk meningkatkan kualiti dan perkembangan pendidikan sekolah vernacular dan mubaligh di Malaysia.

Pembaharuan utama yang dapat dikesan ialah kewujudan Society Arm sebagai entiti yang bertanggungjawab menjalankan agenda tersebut. Society Arm ialah sebuah organisasi yang ditubuhkan sebagai sebuah syarikat berhad dengan jaminan. Seterusnya pembaharuan dibuat apabila amalan struktur korporat direplikasi oleh Society Arm iaitu dengan mewujudkan anak syarikat yang mempunyai peranan masing-masing. Dua buah anak syarikat milik penuh Society Arm ialah PPP Sdn Bhd dan PMP Sdn Bhd. Oleh yang demikian Society Arm telah menggunakan struktur korporat secara keratif bagi merealisasikan aktiviti pemerikasaan sosial bidang pendidikan.

Amalan keusahawanan sosial Society Arm melibatkan aktiviti pelaburan strategik dalam subsidiari tertentu. Subsidiari penjanaan dana iaitu PMP pula terlibat dalam perniagaan perkhidmatan sebagai sumber menjana hasil yang akan disalurkan bagi menyokong Society Arm. Oleh itu Society Arm tidak bergantung kepada derma orang ramai dalam meneruskan aktiviti pemerikasaan pendidikan yang disasarkan. Manakala subsidiari pengagihan khas iaitu PPP Sdn. Bhd disediakan untuk pelaksanaan projek dan agihan dana.

### **Keusahawanan sosial: Pendekatan inovatif dalam transformasi sosial**

Keusahawanan sosial merupakan alternatif tindakan yang terletak di antara kontinum bentuk swasta dan kebajikan tulen. Justeru keusahawanan sosial mampu menjadi alternatif bagi menyelesaikan masalah sosial komuniti yang masih belum mampu ditangani sepenuhnya oleh mekanisme yang sedia ada. Peranan keusahawanan sosial dijangka dapat melengkapkan mekanisme pembangunan yang holistik, khususnya dalam konteks memperkasa insan. Sifat inovatif pada modus operasi yang digunakan berupaya menawarkan penyelesaian kepada masalah sosial secara mapan dan berkesinambungan. Elemen mapan wujud apabila bantuan kebajikan konvensional dalam bentuk pemberian sekali (*one-off*) dan tidak membina potensi diri si penerimanya, ditransformasi kepada bentuk yang membina potensi diri dan keupayaan berdikari dalam jangka masa panjang. Di samping itu elemen kesinambungan pula wujud apabila program yang diurus dengan baik mampu menghasilkan faedah tanpa terhad kepada batasan waktu dan keadaan. Keadaan ini berbeza berbanding pemberian *one-off* yang berkemungkinan ditamatkan apabila berlaku situasi kekurangan sumber atau peruntukan di pihak pemberi bantuan. Umpamanya dalam projek DNA Purple yang dilaksanakan oleh Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat, kumpulan sasaran diberi bimbingan dan pendedahan untuk memperkasa ekonomi diri melalui pembabitian dalam salah satu daripada empat (4) segmen perniagaan. Peserta turut dibantu daripada segi pemasaran supaya projek perniagaan yang dijalankan berkesan dan dapat mengubah taraf hidup mereka. Natijahnya, peserta akan mampu untuk berdikari dan tidak mengharap bantuan *one-off* dalam jangka masa panjang.

Berdasarkan penelitian ke atas bentuk amalan keusahawanan sosial didapati ia boleh dilakukan oleh individu perseorangan, kumpulan individu, agensi kerajaan, dan NGO. Berdasarkan enam (6) amalan keusahawanan sosial di atas jelas ditunjukkan bahawa keusahawanan sosial boleh diaplikasi dalam pelbagai konteks organisasi dan juga boleh dilakukan oleh individu perseorangan. Hal ini sejajar dengan pandangan Nicholls (2006) yang menyatakan keusahawanan sosial boleh berlaku dalam mana-mana konteks dan peringkat. Justeru tidak wujud batasan konteks dan situasi bagi mengaplikasinya dalam penyelesaian isu komuniti. Dalam contoh projek "Karung ABC" dan "The XYZ Project" usaha tersebut telah digerakkan oleh individu perseorangan dengan memanfaatkan penggunaan laman sosial dan jaringan sosial mereka. Manakala dalam konteks projek "EVY" pula tiga (3) orang individu dengan kepakaran masing-masing bergabung tenaga menjalankan laman gedung *online* khas. Projek Purple DNA pula merupakan projek di bawah agensi kerajaan iaitu Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat. Manakala projek Koperasi Masjid WWW dan Society Arm adalah usaha yang dijalankan oleh organisasi bukan untung (NGO). Ini menunjukkan konsep dan prinsip keusahawanan telah diaplikasi bagi membentuk projek bertujuan sosial yang berkualiti, mencapai sasaran dan mapan.

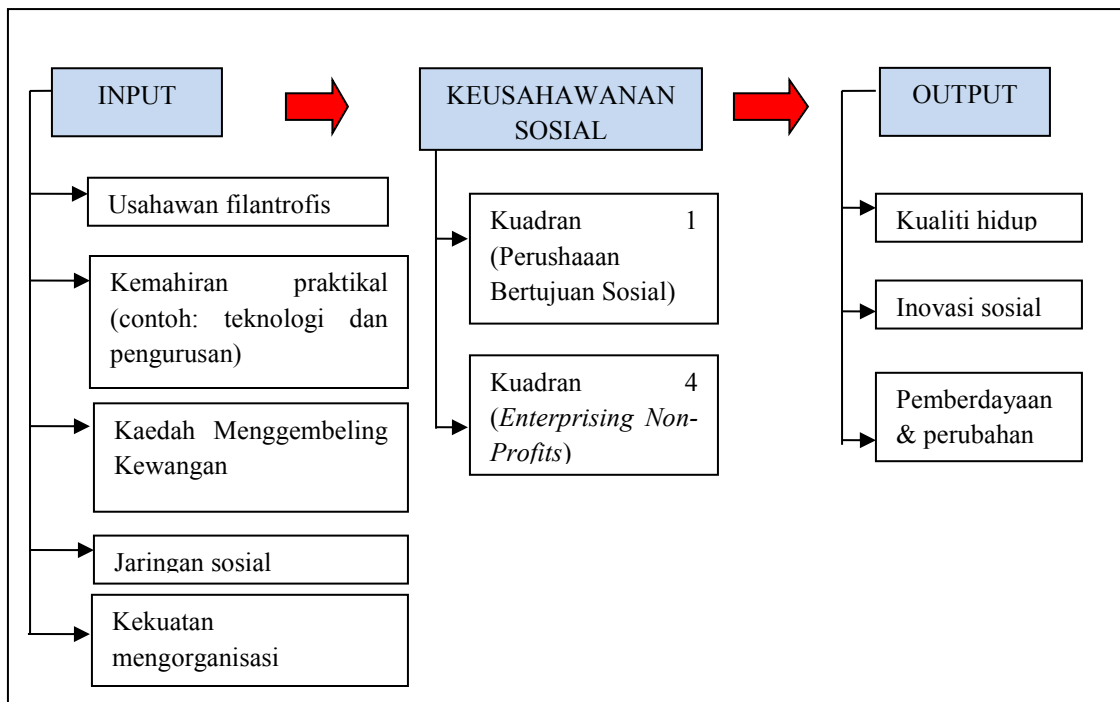
Tipologi pembabitan keusahawanan sosial terbukti bervariasi di antara bentuk *enterprising NPO* (Kuadran 4) (Karung ABC dan The XYZ Project) dan perusahaan bertujuan sosial (Kuadran 1) (EVY, Purple DNA Malaysia, Koperasi Masjid WWW dan Society Arm). Daripada sudut kategori aktiviti, penerapan prinsip keusahawanan boleh berlaku dalam bentuk aktiviti kebajikan yang kreatif daripada sudut penggembelangan sumber (kes Karung ABC dan The Telekung), aktiviti perdagangan dan perniagaan (kes EVY, Purple DNA dan Koperasi Masjid WWW) dan pelaburan strategik dalam anak syarikat (kes Society Arm). Dana yang diperolehi digunakan sepenuhnya untuk perkara sosial yang disasarkan. Namun begitu terdapat model lain seperti EVY yang mengambil sebahagian kecil daripada perolehan sebagai yuran operasi manakala model Koperasi Masjid WWW memperuntukkan sebahagian keuntungan untuk pembayaran dividen kepada ahli koperasi. Meskipun begitu penciptaan nilai sosial masih menjadi keutamaan kepada usaha tersebut.

Output yang dicipta oleh proses keusahawanan sosial berpotensi menghasilkan penambahbaikan kualiti hidup, pemberdayaan ekonomi dan inovasi sosial kepada komuniti sasaran. Sebagai contoh The XYZ Project dianggap berjaya mencipta inovasi sosial apabila telah mengubah cara berfikir masyarakat supaya pihatin dan komited mengambil tanggungjawab menjaga dan membersihkan sesuatu harta awam yang diguna bersama. Selain daripada itu The XYZ Project juga telah mencipta kelainan dalam cara entiti kebajikan bertindak iaitu dengan mengambil peluang daripada kemudahan laman sosial *facebook* secara bermanfaat. Laman sosial yang sering digunakan untuk berkongsi kisah peribadi telah digunakan oleh Puan NAZ dan Puan AM sebagai medium pengurusan dan pemasaran projek kebajikan merentasi sempadan kawasan tertentu. Manakala dalam kes Society Arm inovasi sosial berlaku dalam bentuk peralihan paradigma tindakan organisasi kebajikan (NGO) daripada berasaskan sumbangan masyarakat kepada penjaan pendapatan sendiri melalui struktur yang digunakan entiti korporat. Pengambilalihan entiti korporat bagi tujuan menjamin bekalan dana berterusan mampu menjamin kelangsungan kerja sosial yang diusahakan untuk jangka masa panjang. Begitu juga pendekatan yang diambil oleh jawatankuasa masjid WWW Bangi yang mengubah perspektif masyarakat mengenai usaha mendapat ganjaran akhirat yang tidak hanya terhad berlaku dalam bentuk sumbangan konvensional. Sebaliknya melalui penubuhan koperasi ahli-ahli dapat memperolehi ganjaran dunia dan akhirat secara seimbang. Inovasi yang berlaku boleh wujud samada pada kewujudan entiti dan struktur baru (contohnya dalam kes Society Arm dan Koperasi Masjid WWW) dan juga mempelbagaian portfolio projek kebajikan. Contohnya dalam kes The XYZ Project lini projek kebajikan telah berkembang daripada pembersihan telekung kepada projek kebajikan lain, EVY menggandakan projek kebajikan secara serampang dua mata melalui projek *cause* yang diwajibkan ke atas semua penjual yang membuka gedung di EVY dan Karung ABC yang menawarkan pelbagai pilihan projek kebajikan dari masa ke semasa.

Keusahawanan sosial yang diamalkan dalam konteks Malaysia telah direalisasi daripada kemampuan pengasas menggunakan teknologi maklumat dan komunikasi sebagaimana dalam kes Karung ABC, EVY dan The XYZ Project. Keupayaan tersebut telah menjadikan usaha kebajikan dapat disebar dan disertai oleh ramai individu berminat dan limpahan faedahnya dapat dirasai di banyak lokasi. Selain daripada itu modal sosial dalam bentuk jaringan sosial memainkan peranan yang penting terutama pada peringkat awal supaya projek kebajikan dapat disebar dengan segera dan menjadikan pelaksanaan projek lebih mudah serta lancar. Manakala dalam kes Society Arm, kekuatan sumber kewangan telah menyebabkan inovasi penjaan hasil melalui pengambilalihan entiti korporat sebagai subsidiari mampu dilaksanakan. Hasilnya kerja kebajikan menaiktaraf prasarana pendidikan dapat dijalankan tanpa bergantung sepenuhnya kepada peruntukan kerajaan. Koperasi Masjid WWW pula menunjukkan inovasi pentadbiran yang dihasil melalui penyatuan sumber melalui gerakan sebuah koperasi bagi menjana hasil berterusan kepada masjid. Di samping itu projek Purple Dna yang dilaksanakan oleh agensi kerajaan direalisasikan hasil kekuatan pengorganisasian sumber yang berkesan. Pengorganisasian merupakan satu daripada fungsi penting dalam pengurusan. Ia merujuk kepada proses menyusun dan mengagihkan kerja, autoriti dan sumber yang dimiliki bagi mencapai objektif tertentu. Dalam konteks Purple Dna, kementerian terlibat mempunyai kekuatan mengorganisasi sumber dan peluang dari dalam dan luar organisasi bagi membolehkan projek tersebut dijalankan dengan jayanya.

Walau bagaimanapun, input penting bagi menjadikan keusahawanan sosial sebagai pendekatan pembangunan sosial komuniti masakini ialah individu yang komited kepada kerja sosial dan kebajikan. Ini kerana tidak semua individu mampu menjadi usahawan sosial. Sifat usahawan sosial masih selari dengan sifat usahawan perniagaan (konvensional). Gerak keusahawanan sosial memerlukan pengasas atau usahawan sosial yang memiliki keberanian dan sanggup menanggung sejumlah risiko diperhitungkan (*calculated risk*) untuk melakukan sesuatu yang tidak diminati kebanyakan orang atau tidak memberi sebarang keuntungan kepada diri mereka. Berdasarkan penelitian ke atas beberapa model amalan keusahawanan sosial di Malaysia didapati projek-projek tersebut dipelopori atau mendapat sokongan kuat daripada seorang atau gabungan beberapa individu yang komited kepada agenda sosial berkenaan. Individu tersebut merupakan filantropis yang sanggup melabur wang, tenaga, masa, idea dan/atau kemahiran mereka semata-mata untuk agenda sosial yang diperjuangkan dan tidak meletakkan sebarang motif peribadi. Selain daripada itu mereka mempunyai motivasi tinggi terhadap agenda sosial yang diperjuangkan. Justeru keusahawanan sosial memerlukan individu yang memiliki ciri usahawan untuk memelopori dan memimpin inisiatif sosial dan kebajikan.

Berdasarkan keseluruhan perbincangan ini, Rajah 2 merumuskan elemen input dan output aktiviti keusahawanan sosial sebagai inovasi terkini menyelesaikan masalah sosial komuniti. Berdasarkan Rajah 2, pelaksanaan keusahawanan sosial perlu disokong oleh input seperti usahawan filantropis, kemahiran praktikal, kaedah pengembelian sumber kewangan yang berkesan dan mapan, jaringan sosial dan kekuatan mengorganisasi. Usahawan filantropis adalah input penting yang wajib ada bagi menjayakan keusahawanan sosial. Walau bagaimanapun daripada penelitian beberapa kes amalan didapati, kewujudan input-input lain (selain daripada usahawan filantropis) boleh diredakan dengan kewujudan sekurang-kurangnya satu input lain. Contohnya, kadang kala usahawan sosial tidak memiliki sumber kewangan tetapi beliau memiliki jaringan sosial yang baik, maka kewangan dan sumber bagi menjalankan projek dapat diperolehi dengan mudah. Dengan input tersebut, maka proses keusahawanan sosial akan berlangsung samada dalam bentuk Kuadran 1 atau 4. Hasil aktiviti keusahawanan sosial maka hasil bernilai sosial dapat diperolehi dalam bentuk peningkatan kualiti hidup, inovasi sosial dan pemberdayaan serta perubahan pada kumpulan sasar.



Rajah 2. Hubungan input – proses - output keusahawanan sosial

## Kesimpulan

Keusahawanan merupakan satu konsep yang telah lama wujud dan dipraktikkan dalam disiplin perniagaan tulen. Mutakhir ini konsep keusahawanan telah diperluaskan skop aplikasinya dalam konteks yang melibatkan pencapaian matlamat sosial dan bukan-untung. Ciri utama yang membentuk konsep dan ciri keusahawanan iaitu inovatif, pro-aktif, dan pengambilan risiko diperhitungkan telah dilihat sebagai produktif dan mampu menyumbang kepada pencapaian aspirasi sosial dan bukan-untung. Justeru keusahawanan sosial merupakan aplikasi prinsip keusahawanan konvensional yang bertujuan mencapai objektif sosial- terutama pada perkara yang masih belum mampu ditangani oleh sektor kerajaan, NGO dan swasta sepenuhnya. Pelaksanaan keusahawanan sosial perlu disokong oleh input seperti usahawan filantropis, kemahiran praktikal, kaedah penggembelangan kewangan berkesan, jaringan sosial dan kekuatan mengorganisasi.

## Rujukan

- Alter SK (2006) Social enterprise models and their mission and money relationship. In: Nicholls A (ed) *Social entrepreneurship new models of sustainable change*, pp. 205-232. Oxford University Press, New York.
- Alvord SH, Brown LD, Letts CW (2004) Social entrepreneurship and societal transformation. An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science* 40(3), 260-282.
- Faizal Riduan (2012) Karung ABC facebook. *Milena Muslim* Oktober, 9-11.
- Greblikaite J (2012) Development of social entrepreneurship: Challenge for Lithuanian researchers. *European Integration Studies* 6, 210-215
- Jain M (2012) Social entrepreneurship-using business methods to solve social problems: The case of Kotwara. *Decision* 39(3), 168-177.
- Kostetka I, Berezyak I (2014) Social entrepreneurship as an innovative solution mechanism of social problems of society. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 36(3), 569-577.
- Lee Yen Mun (2011) Charity Inc. *The Star*, 11 December, 1 & 5.
- Neck H, Brush C, Allen E (2009) The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons* 52, 13-19.
- Nicholls A, Cho AH (2006) Social entrepreneurship: The structuration of a field. In: Nicholls A (ed) *Social entrepreneurship new models of sustainable change*, pp. 99-118, Oxford University Press, New York.
- Norkhairana Pilus (2012) Hidup lebih bermakna. *Milena Muslim* Oktober, 12-13.
- Noruzi MR, Westover JH, Rahimi GR (2010) An exploration of social entrepreneurship in the entrepreneurship era. *Asian Social Science* 6(6), 3-10.
- Seelos C, Mair J (2005) Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor. *Business Horizons* 48, 241-246.
- Suraiya Ishak, Ahmad Rafli Che Omar, Mohd Fauzi Mohd Jani, Amal Hayati Ishak, Abdullah Sanusi Othman, Hamdino Hamdan, Jumaat Abd. Moen, Zaimah Darawi (2013) *Perniagaan sosial di Malaysia*. Cengage Learning, Petaling Jaya.
- Suraiya Ishak, Ahmad Rafli, Amal Hayati Ishak (2012) Konsep dan amalan perniagaan sosial di Malaysia. *Manusia dan Masyarakat* 22, 55-70.
- Thompson JL (2008) Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points. *Social Enterprise Journal* 4(2), 149-161.
- United Nation. Millennium Development Goals (MDG). [Cited 30/6/2014]. Available from: <http://www.un.org/millenniumgoals/>.
- Vasakaria V (2008) A study on social entrepreneurship and the characteristics of social entrepreneurs. *ICFAI Journal of Management Research* 7(4), 32-40.

Young R (2006) For what is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. In: Nichollis A (ed) *Social entrepreneurship new models of sustainable change*, pp. 56-73. Oxford University Press, New York.

Zahra SA, Gedajlovic E, Neubaum DO dan Shulman JM (2009) A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* 24, 519-532.