

**BUSINESS PLAN
KEWIRAUSAHAAN SOSIAL RUMAH DIDACHE
SEBAGAI DUKUNGAN ORGANISASI BAGI LPP SINODE
DEMI MEMBENTUK PEMIMPIN KRISTEN YANG UNGGUL**

TESIS



**Disusun oleh
Murtini Hehanussa
NIM: 13210101**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
2023**

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Murtini Hehanussa
NIM : 13210101
Program studi : Magister Manajemen
Fakultas : Bisnis
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

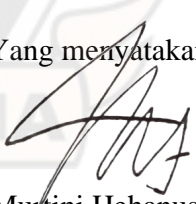
“Business Plan Kewirausahaan Sosial Rumah Didache Sebagai Dukungan Organisasi Bagi LPP Sinode Demi Membentuk Pemimpin Kristen Yang Unggul”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta
Pada Tanggal : 7 Juli 2023

Yang menyatakan


(Murtini Hehanussa)
NIM. 13210101

**BUSINESS PLAN
KEWIRAUSAHAAN SOSIAL RUMAH DIDACHE
SEBAGAI DUKUNGAN ORGANISASI BAGI LPP SINODE
DEMI MEMBENTUK PEMIMPIN KRISTEN YANG UNGGUL**

TESIS



**Disusun oleh
Murtini Hehanussa
NIM: 13210101**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA
2023**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

Business Plan Kewirausahaan Sosial Rumah Didache
Sebagai Dukungan Organisasi Bagi LPP Sinode
Demi Membentuk Pemimpin Kristen Yang Unggul

adalah asli hasil karya saya, diajukan sebagai syarat memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta. Judul ini belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk suatu tugas matakuliah di perguruan tinggi.

Apabila saya dengan sengaja atau tidak sengaja melakukan kebohongan atas hal tersebut di atas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi yang ditentukan oleh universitas berupa pembatalan ijazah dan gelar akademik.

Yogyakarta, 15 Mei 2023

Yang menyatakan,



Murtini Hehanussa

LEMBAR PERSETUJUAN

BUSINESS PLAN KEWIRAUSAHAAN SOSIAL RUMAH DIDACHE
SEBAGAI DUKUNGAN ORGANISASI BAGI LPP SINODE
DEMI MEMBENTUK PEMIMPIN KRISTEN YANG UNGGUL

Murtini Hehanussa
NIM: 13210101

Tesis ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan gelar
Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen

Menyetujui,
Pembimbing,



Drs. Sisnuhadi, MBA, Ph.D.
NIK: 864E040

Mengetahui,
Kepala Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis,
Universitas Kristen Duta Wacana
Yogyakarta,



Dr. Singgih Santoso, MM.
NIK: 924E170

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul:

BUSINESS PLAN KEWIRAUSAHAAN SOSIAL RUMAH DIDACHE
SEBAGAI DUKUNGAN ORGANISASI BAGI LPP SINODE
DEMI MEMBENTUK PEMIMPIN KRISTEN YANG UNGGUL

Oleh

Murtini Hehanussa

NIM: 13210101

Telah diajukan dan dipertahankan di depan
Dewan Penguji Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis
Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta
Tanggal: 24 Mei 2023

Dewan Penguji:

1. Dr. Singgih Santoso, MM
(Ketua Penguji)
2. Dr. Perminas Pangeran, M.Si
(Penguji)
3. Drs. Sisnuhadi, M.BA., Ph.D
(Pembimbing/Penguji)

Yogyakarta, 24 Mei 2023

Dekan Fakultas Bisnis,
Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta



Dr. Perminas Pangeran, M.Si

NIK 104E343

ABSTRAK

LPP Sinode, seperti banyak lembaga sosial Kristen lainnya, mengalami kesulitan keuangan padahal misi visinya sangat mulia. Untuk mengatasi kesulitan tersebut maka diciptakanlah kewirausahaan sosial Rumah Didache yang berbentuk *organizational support*. Agar dapat berjalan optimal maka unit usaha tersebut dirancang, dipetakan, dan dievaluasi dalam *Social Business Model Canvas* Knode, yang diterjemahkan dalam bentuk *business plan*, yang dievaluasi kelayakan usahanya melalui identifikasi, analisis dan evaluasi studi kelayakan usaha hingga disimpulkan bahwa kewirausahaan sosial Rumah Didache layak untuk dijalankan.

Penyusunan business plan kewirausahaan sosial tersebut didasarkan hasil identifikasi, analisis dan evaluasi studi kelayakan usaha dengan menggunakan metode penelitian Terapan Model Evaluasi dengan pendekatan *mixed-method research*. Sumber data yang dipakai adalah sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik pengumpulan data kuantitatif, teknik kualitatif dan teknik kepustakaan. Teknik analisis data yang dipakai adalah teknis analisis dan evaluasi statistik, teknik analisis dan evaluasi teks, dan teknik triangulasi.

Kewirausahaan sosial Rumah Didache menawarkan produk hunian untuk mahasiswa pascasarjana Kristen yang kuliah di Yogyakarta dengan layanan unggulan seperti model pondok pesantren. Ia tidak hanya menghasilkan profit untuk mendukung dana LPP Sinode agar mandiri secara finansial, tetapi juga menghasilkan benefit, yaitu mempersiapkan pemimpin Kristen yang unggul, baik melalui program pengembangan diri dan spiritualitas yang adalah layanan unggulan Rumah Didache, maupun melalui program pembinaan dan pengaderan yang diselenggarakan oleh LPP Sinode. Melalui model pondok pesantren, Rumah Didache memperlengkapi penghuninya agar menjadi pemimpin Kristen yang unggul: beriman, berkekumenis, berilmu global, sehat dan siap melayani Allah sesuai bidang ilmu masing-masing di dalam dunia yang majemuk.

Kata kunci: LPP Sinode, kewirausahaan sosial, *organizational support*, *social business model canvas*, *business plan*, penelitian terapan, model evaluasi, *mixed-method research*, Rumah Didache, benefit, model pondok pesantren, pengembangan diri, spiritualitas, pemimpin Kristen yang unggul.

DU TA WACANA

ABSTRACT

LPP Synod, like many other Christian social organizations, is experiencing financial difficulties despite its noble mission and vision. To overcome these difficulties, the social entrepreneurship of Rumah Didache was created in the form of organizational support. To run optimally, the business unit is designed, mapped, and evaluated in Knode's Social Business Model Canvas, which is translated into a business plan, which is assessed for its business feasibility through identification, analysis, and evaluation of business feasibility studies until it is concluded that the Didache House social entrepreneurship is feasible to run.

The preparation of the social entrepreneurship business plan is based on the results of the identification, analysis, and evaluation of the business feasibility study using the applied research evaluation model method with a mixed-method approach. The data sources used are primary and secondary. The data collection techniques used are quantitative data collection techniques, qualitative techniques, and library techniques. The data analysis techniques used are statistical analysis and evaluation techniques, text analysis and evaluation techniques, and triangulation techniques.

Rumah Didache's social entrepreneurship offers residential products for Christian graduate students studying in Yogyakarta with excellent services such as the boarding school model. It not only generates profit to support the LPP Synod's fund to be financially independent but also generates benefits, namely preparing excellent Christian leaders, both through self-development and spirituality programs, which are the flagship services of Rumah Didache, as well as through coaching and formation programs organized by the LPP Synod. Through the boarding school model, Didache House equips its residents to become excellent Christian leaders: faithful, ecumenical, globally knowledgeable, healthy, and ready to serve God according to their respective fields of knowledge in a pluralistic world.

Keywords: LPP Synod, social entrepreneurship, organizational support, social business model canvas, business plan, applied research, evaluation model, mixed-method, Rumah Didache, benefits, Islamic boarding school model, self-development, spirituality, excellent Christian leader.

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yesus yang sejak tahun 2000 sampai saat ini masih mempercayakan kepada peneliti tugas pelayanan sebagai pendeta GKJ. Puji syukur pula atas bimbingan-Nya yang telah menggerakkan hati dan menuntun peneliti untuk mengambil keputusan studi magister manajemen di Fakultas Bisnis UKDW, yang peneliti hayati sebagai jawab atas pergumulan dan kegundahan peneliti sebagai pendeta pelayanan khusus di LPP Sinode sejak Juni 2012 dalam menghadapi kondisi LPP Sinode dan juga banyak lembaga dan organisasi sosial Kristen yang mengalami kesulitan keuangan, yang semakin hari semakin menurun, baik dalam jumlah maupun kemampuan untuk *survive*.

Peneliti juga sangat bersyukur bahwa meski peneliti sudah hampir sebelas tahun melayani di LPP Sinode, namun karena tugas internship, peneliti menjadi semakin lebih intensif dalam melakukan pengamatan, dialog, analisa, dan mengolah pemikiran-pemikiran kritis konstruktif bagi LPP Sinode. Untuk semua itu peneliti sangat berterima kasih kepada Bp. Drs. Sisnuhadi, MBA, Ph.D yang telah mendukung ide awal peneliti, menjadi pembimbing di masa internship dan di masa penulisan tesis.

Peneliti juga sangat berterima kasih kepada Bapak Ibu Pengurus LPP Sinode dan semua rekan sepelayanan di LPP Sinode yang selalu mendukung peneliti dalam pelayanan, studi, dan juga selama internship di LPP Sinode. Salah satu temuan yang sangat berarti adalah dokumen pembelian tanah komplek LPP Sinode yang selama ini hanya menumpuk di lemari arsip, yang menyatakan bahwa tanah LPP Sinode adalah tanah milik bersama GKJ dan GKI SW Jateng dengan Sertifikat Hak Milik, bukan Sultan Ground, yang ijin peruntukannya adalah untuk sosial keagamaan. Temuan ini merupakan titik awal yang baik dalam mewujudkan cita-cita optimalisasi aset LPP Sinode yang berupa tanah yang begitu luas. Dengan status tersebut LPP Sinode memiliki “kebebasan” untuk memanfaatkan aset yang dimilikinya.

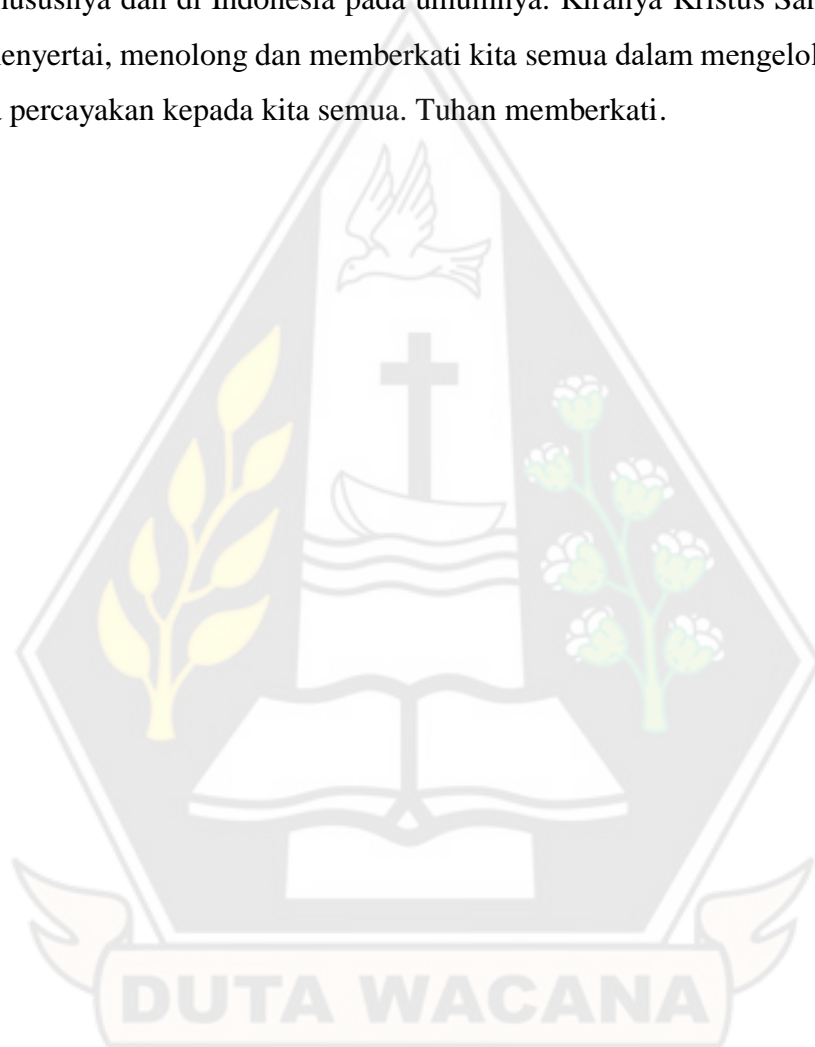
Pun terima kasih kepada ibu Weny Widiastuti, *customer relationship manager* di Student Castle Apartement (SCA) Yogyakarta dan bendahara P3SRS, yang telah dengan senang hati memberikan banyak informasi tentang dunia apartemen, tentang SCA dan mengajak peneliti jalan-jalan melihat kompleks SCA yang luar biasa dan sangat menginspirasi peneliti. Semua itu sangat berarti bagi peneliti dalam merancang mimpi kewirausahaan social Rumah Didache. Juga terima kasih kepada ibu Nyai Dr. Diana, ST., M.Sc., salah satu ibu Nyai di Pondok Pesantren Mahasiswa Ali Maksum Krapyak Yogyakarta, juga bendahara Ponpes Krapyak Yayasan Ali Maksum, yang juga adalah salah satu cucu dari pendiri Pondok Pesantren Al Munawwir Krapyak. Beliau juga adalah staf dosen di Program Studi Teknik Kimia Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta. Terima kasih untuk percakapan hampir empat jam di Parsley Resto yang sangat membuka wawasan dan sangat menginspirasi peneliti dalam menyusun bisnis plan Rumah Didache. Terima kasih bu Nyai sudah menraktir peneliti dan membuat peneliti bisa berjalan-jalan di kompleks Pondok Pesantren Al Munawwir Krapyak yang begitu luas dan sangat mengesankan.

Terima kasih juga peneliti ucapkan kepada bapak ibu dosen Magister Manajemen UKDW yang telah membagikan ilmu, membekali dan memberikan inspirasi kepada peneliti dalam banyak hal dan cara. Juga mbak Ester dan mas Firman yang senantiasa membantu kami para mahasiswa dalam hal administrasi. Pun seluruh rekan-rekan mahasiswa MM UKDW angkatan 2021 yang baik hati yang selalu saling mendukung dan saling menyemangati, baik langsung maupun tidak langsung.

Terima kasih juga kepada keluarga besarku, baik di Purwodadi (secara khusus ibuku tercinta: Sri Nurwati), di Ambon, di Jakarta, juga majelis & jemaat GKJ Jatimulyo yang selalu menginspirasi, mendukung, dan mendoakan peneliti. Juga, *last but not least*, Otje Hehanussa suamiku tercinta yang tidak pernah menuntut, yang selalu ada untuk menjadi teman dalam suka dan duka, yang selalu mendorong dan mendukung peneliti untuk maju baik dalam studi maupun pelayanan. Juga Pandu Hehanussa anakku tersayang yang selalu mendukung peneliti dalam menjalani studi dan banyak hal dalam hidup sehari-hari, yang juga mendatangkan kemeriahan di rumah. Bersyukur

bahwa mereka berdua telah merelakan dana keluarga kami untuk peneliti pakai studi.
You both are the best gift from God to me. Thanks God! Praise the Lord!

Pada akhirnya, peneliti berharap, tesis ini tidak hanya menjadi berkat bagi LPP Sinode tetapi juga memberi inspirasi kepada lembaga dan organisasi Kristen di Yogyakarta pada khususnya dan di Indonesia pada umumnya. Kiranya Kristus Sang Raja Gereja terus menyertai, menolong dan memberkati kita semua dalam mengelola “harta” yang telah Ia percayakan kepada kita semua. Tuhan memberkati.



DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR NOTASI DAN SINGKATAN	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi masalah	6
C. Pembatasan Masalah	14
D. Rumusan Masalah Penelitian	14
E. Tujuan Penelitian	14
F. Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Kajian Teoritis	17
B. Kajian Penelitian yang Relevan	55
C. Kerangka Berpikir	59
BAB III METODE PENELITIAN	60
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian	60
B. Jenis-jenis Data	64
C. Sumber Data dan Periode Data	65
D. Teknik Pengumpulan Data	66
E. Teknik Analisis Data	73
F. Alur Pikir Penelitian	75
BAB IV HASIL PENELITIAN	77
A. Deskripsi Data	77
B. Analisis Data	77
C. Pembahasan	124
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	141
A. Simpulan	141
B. Implikasi	145
C. Keterbatasan Penelitian	147
D. Saran	148
DAFTAR PUSTAKA	149
LAMPIRAN	160

DAFTAR NOTASI DAN SINGKATAN

Σ = Jumlah

BMC: *Business Model Canvas*

BOPKRI: Badan Oesaha Pendidikan Kristen Republik Indonesia

DF: *Discount Factor*

DIY: Daerah Istimewa Yogyakarta

GKJ: Gereja Kristen Jawa

GKI: Gereja Kristen Indonesia

IRR: *Internal Rate of Return*

SW: Sinode Wilayah

LPP: Lembaga Pembinaan dan Pengaderan

NPV: *Net Present Value*

PBP: *Pay Back Period*

PI: *Profitability Index*

SBMC: *Social Business Model Canvas*

SHM: Sertifikat Hak Milik

UKM: Usaha Kecil Menengah

STP4P: Segmenting, Targeting, Positioning, Product, Price, Place, and Promotion



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Sumber Daya Kewirausahaan Sosial	32
Tabel 2.2 Discount Factor untuk Present Value	43
Tabel 2.3 Karakteristik Tantangan Revolusi Industri 4.0	48
Tabel 3.1 Perbedaan Pendekatan Kuantitatif, Mixed dan Kualitatif	67
Tabel 4.1 Social Business Model Canvas Kewirausahaan Rumah Didache ...	79
Tabel 4.2 Kegiatan Pra Operasi dan Jadwal Pelaksanaan Pengadaan Komplek Rumah Didache	83
Tabel 4.3 Level of Product Rumah Didache	87
Tabel 4.4 Rancangan Paviliun Tiap Tower	88
Tabel 4.5 Bauran Pemasaran 4P & 4C	91
Tabel 4.6 Segmentasi Pasar Rumah Didache	92
Tabel 4.7 Jumlah Mahasiswa Pascasarjana 2017-2021	99
Tabel 4.8 Penawaran Paviliun Rumah Didache	102
Tabel 4.9 Jumlah Penawaran Paviliun Rumah Didache	103
Tabel 4.10 Rencana Penjualan Paviliun Rumah Didache	103
Tabel 4.11 Harga Paviliun Rumah Didache	104
Tabel 4.12 Estimasi Rencana Total Pendapatan Rumah Didache Tahun 2025-2040	113
Tabel 4.13 Time Schedule First Plan Pengadaan Komplek Rumah Didache ...	114
Tabel 4.14 Time Schedule Second Plan Pengadaan Komplek Rumah Didache	115
Tabel 4.15 Estimasi Rencana Biaya Operasional Rumah Didache Tahun 2025-2040	118
Tabel 4.16 Perhitungan Estimasi Laba Rugi	119
Tabel 4.17 Perhitungan Estimasi Cashflow Rumah Didache	120
Tabel 4.18 Struktur Modal Kewirausahaan Sosial Rumah Didache	125
Tabel 4.19 Pay Back Period: cash in flow untuk pinjaman 15 milyar	127
Tabel 4.20 NPV Rumah Didache DF 3% untuk pinjaman 15 milyar	129
Tabel 4.21 NPV Rumah Didache DF 4% untuk pinjaman 15 milyar	130
Tabel 1 Analisa-Evaluasi Keuangan LPP Sinode 2017-2022 Semester 1	161
Tabel 2 Penghitungan Rencana Pendapatan Paviliun Rumah Didache Tahun 2025-2027	171
Tabel 3 Penghitungan Rencana Pendapatan Lain-lain Tahun 2025-2027	173
Tabel 4 Penghitungan Rencana Pendapatan Kantin Sehat Tahun 2025-2027...	176
Tabel 5 Penghitungan Rencana Pendapatan Laundry Tahun 2025-2027.....	177
Tabel 6 Rencana Total Pendapatan Rumah Didache: Paviliun+Pendapatan lain-lain Tahun 2025-2027	178
Tabel 7 Rincian Besarnya Investasi Pembangunan Komplek Rumah Didache	178
Tabel 8 Rincian Biaya Operasional Rumah Didache Tahun 2025	182
Tabel 9 Deskripsi Jabatan, Uraian Tugas, Gaji Pengelola Rumah Didache	185
Tabel 10 Rincian Estimasi Beban Usaha Rumah Didache Tahun 2025-2027 .	189
Tabel 11 Estimasi Total Beban Usaha Rumah Didache Tahun 2028-2044	190
Tabel 12 Estimasi Total Biaya Penyusutan Rumah Didache Tahun 2028- 2044	190

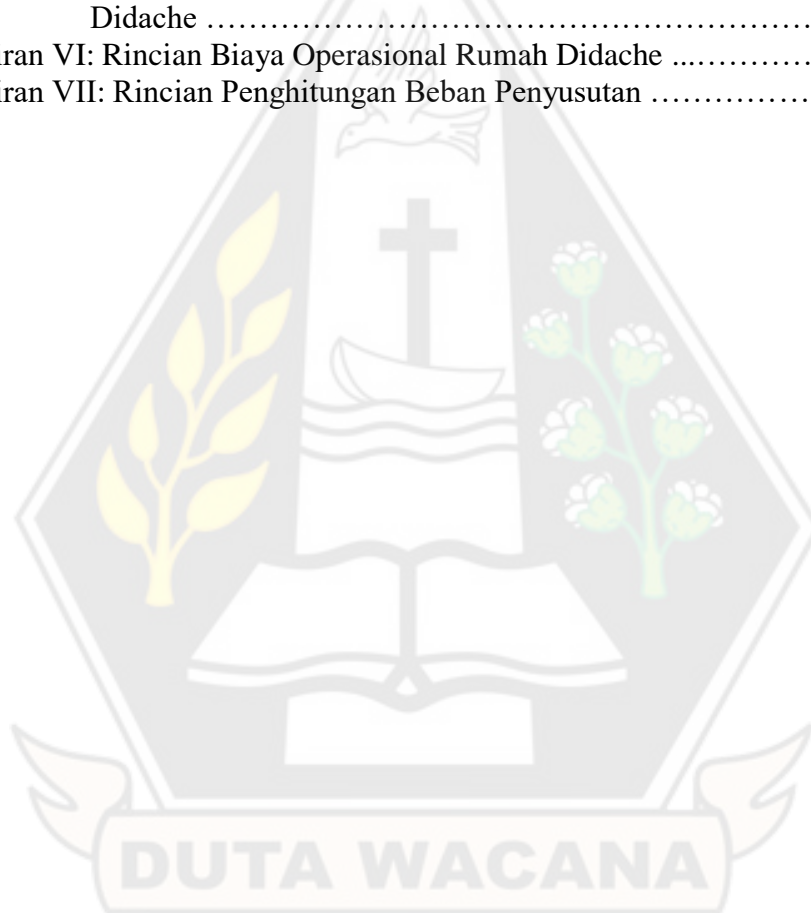
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Typology of Social Enterprises	19
Gambar 2.2 Position of social entrepreneurship contribution	20
Gambar 2.3 Social Business Model Canvas – Knode	27
Gambar 2.4 Business Model Canvas Osterwalder & langkah-langkahnya	27
Gambar 2.5 Peta Business Model Canvas Osterwalder	28
Gambar 2.6 Bagan Kerangka Berpikir Tesis	59
Gambar 3.1 Bagan Alur Pikir Penelitian	76
Gambar 4.1 D’Paragon Kos Eksklusif di Karangmalang Yogya	101
Gambar 4.2 D’Paragon Kos eksklusif Karangmalang Yogya	102
Gambar 1 Peneliti di Loby Student Castle Apartement	163
Gambar 2 Peneliti di dalam komplek Student Castle Apartment	163
Gambar 3 Food Court Student Castle Apartment	164
Gambar 4 Student Castle Apartment - Lorong kamar-kamar	164
Gambar 5 Student Castle Apartement -Tipe Kamar Studio	165
Gambar 6 Panel saklar listrik	165
Gambar 7 Meteran listrik sistem token	166
Gambar 8 Beberapa ruangan yang disewakan	166
Gambar 9 Papan informasi	167
Gambar 10 Resto “Teras Langit” di Rooftop	167
Gambar 11 Pintu Masuk Ponpes	168
Gambar 12 Halaman Ponpes	168
Gambar 13 Rumah Susun Ponpes Ali Maksum Krapyak	169
Gambar 14 Ponpes Ali Maksum Krapyak Yogyakarta	169
Gambar 15 Brosur Pendaftaran Mahasantri	170
Gambar 16 Ibu Nyai Diana dari Yayasan Ponpes Ali Maksum dan Peneliti ...	170



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I: Analisa-Evaluasi Keuangan LPP Sinode 2017-2022 Semester 1..	160
Lampiran II: Lampiran Foto-foto Studi Lapangan ke Student Castle Apartement	163
Lampiran III: Foto-foto Studi Lapangan di Pondok Pesantren Al Munawwir dan Al Maksum Krpyak Yogyakarta	168
Lampiran IV: Penghitungan Detail Rencana Pendapatan Per Tahun (2025, 2026, 2027)	171
Lampiran V: Rincian Besarnya Investasi Pembangunan Komplek Rumah Didache	178
Lampiran VI: Rincian Biaya Operasional Rumah Didache	182
Lampiran VII: Rincian Penghitungan Beban Penyusutan	189



BAB I PENDAHULUAN

Business Plan kewirausahaan Sosial Rumah Didache merupakan sebuah model bisnis sosial dalam bentuk Dukungan Organisasi atau *organizational support* dalam rangka terwujudnya kemandirian dana LPP Sinode GKJ-GKI SW Jateng (selanjutnya disebut: LPP Sinode) dan demi membentuk pemimpin Kristen yang unggul di Indonesia. Rumah Didache akan dibangun di kompleks LPP Sinode di Yogyakarta sebagai upaya optimalisasi aset LPP Sinode agar LPP Sinode mandiri secara dana, tidak bergantung pada bantuan dana dari kedua sinode pemiliknya. Model bisnis sosial tersebut merupakan solusi yang dipilih untuk menjawab persoalan keuangan LPP Sinode agar bisa mandiri secara dana.

A. Latar Belakang Masalah

Dunia berubah begitu cepat. Revolusi industri 4.0 atau disebut juga revolusi digital atau era disrupsi teknologi telah melanda berbagai segi kehidupan manusia, termasuk di Indonesia dan Yogyakarta. Konektivitas manusia, data, dan mesin dalam bentuk virtual telah mengubah banyak sendi kehidupan manusia, bahkan juga alam. Manusia dan alam sedang memasuki kehidupan dalam ketidakpastian/*uncertainty*. Ada banyak tantangan dan peluang yang dihadapi yang membutuhkan kearifan dan kematangan iman dalam mencerna dan merespons perubahan tersebut. Dalam kondisi seperti itu dibutuhkan pemimpin-pemimpin berbagai lini kehidupan, termasuk para pemimpin Kristen (baik di gereja maupun di masyarakat), yang sadar akan konteks, mampu merespons secara tepat, kritis, positif, kreatif, konstruktif, serta mampu memimpin komunitas untuk dapat merespons perubahan tersebut secara tepat, efektif dan efisien.

Untuk dapat menciptakan sumber daya manusia dan para pemimpin yang seperti itu dibutuhkan upaya-upaya yang mesti dengan sadar dirancang, dilaksanakan, dievaluasi dan dikembangkan secara serius dan terukur. Itu semua tentu bukan hanya menjadi tugas pemerintah dan lembaga pendidikan saja, tetapi juga tugas gereja dan lembaga-lembaga Kristen yang bergerak di bidang pendidikan, pembinaan, pengaderan dan

pengembangan kepemimpinan, termasuk di dalamnya adalah LPP Sinode. Di tengah segala perubahan, tantangan dan peluang di era industri 4.0 gereja dan lembaga Kristen dipanggil untuk mempersiapkan para pemimpin Kristen, baik di aras gereja maupun masyarakat, untuk siap menghadapi berbagai tantangan era industri 4.0 dengan iman yang berpusat pada Yesus Kristus.

Dengan berpusat kepada Kristus, pemimpin Kristen mesti dipersiapkan dan diperlengkapi agar mampu membaca dan merespons perubahan dengan arif dan bijaksana, mampu memprediksi masa depan, dan terus membekali diri dengan keterampilan terkini (Ahmad Abdullah Rosyid Ed., 2021 hal. 9). Selain itu, ketahanan mental, kemampuan beradaptasi, keterampilan berpikir kritis dan kemampuan berinovasi para pemimpin Kristen juga mesti disiapkan. Semua itu dapat diwujudkan salah satunya melalui kegiatan-kegiatan program pengembangan diri dan spiritualitas Kristen yang intensif, dimana mereka difasilitasi untuk memandang diri dan hidup mereka, memandang Tuhan dan sesama, juga alam. Sikap mereka terhadap orang lain dan alam, serta visi dan nilai mereka dibentuk oleh pemahaman mereka tentang Tuhan, tentang diri mereka sendiri, dan tentang umat Allah. Di sini pengembangan diri dan spiritualitas Kristen melibatkan pengembangan karakter sebagai individu di tengah gereja sebagai tubuh Kristus (Roma 12:2) dan di tengah masyarakat.

Semua cita-cita tersebut sungguh mulia dan mesti terus dijalankan dan dikembangkan. Namun sayangnya lembaga-lembaga Kristen yang bergerak di bidang pendidikan, pembinaan, pengaderan dan pengembangan kepemimpinan tersebut semakin hari semakin melemah secara organisasional karena persoalan dana, terutama di rentang dua dekade belakangan ini. Hal tersebut tidak hanya terjadi di Indonesia tetapi juga terjadi secara internasional.

Secara internasional misalnya seperti yang dialami oleh organisasi sosial milik gereja-gereja protestan di Jerman yang bernama *Evangelische Entwicklungsdienst* (EED). Sebelum tahun 2012 ada begitu banyak proyek dan program pengembangan yang disponsori dan dilakukan oleh EED, baik yang bersifat gerejawi maupun masyarakat

umum, yang dikerjakan untuk negara-negara berkembang. Salah satu karya layan EED adalah memberikan beasiswa studi pascasarjana bagi para dosen, termasuk beberapa dosen UKDW. Namun oleh karena persoalan dana, EED pada akhirnya mesti berfusi dengan *Diakonischen Werk der EKD* pada tahun 2012 dan membentuk *Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung*, yang di dalamnya ada *Brot fuer di Welt - Evangelischer Entwicklungsdienst* (“Evangelische Entwicklungsdienst,” n.d.).

Dinamika yang serupa juga dialami, bahkan jauh lebih dahulu (kurang lebih tahun 1990-an), oleh organisasi-organisasi sosial di Belanda yang pernah menjadi penopang dana bagi lembaga-lembaga Kristen di Indonesia. Dalam keterbatasan dana, mereka mengalihkan proyek dari Indonesia ke Afrika, dan menghentikan bantuan dana ke lembaga-lembaga Kristen sosial di Indonesia (“LPP Sinode,” n.d.). Akibatnya, banyak lembaga Kristen di Indonesia yang juga mengalami persoalan dana.

Persoalan dana tersebut, ditambah persoalan-persoalan lain, telah menyebabkan banyak lembaga pendidikan dan sosial Kristen di Indonesia mengalami persoalan serius. Banyak di antaranya yang pada akhirnya tutup, salah satunya adalah sekolah-sekolah BOPKRI (ada lebih dari 40 sekolah tutup – pernyataan ketua Yayasan BOPKRI di acara audiensi beberapa lembaga keumatan DIY dengan Yayasan BOPKRI pada Kamis 4 Mei 2023). LPP Sinode sebagai salah satu lembaga sosial keagamaan yang dulu juga pernah ditopang dana oleh organisasi sosial Belanda juga mengalami hal yang senada meski sampai sekarang masih eksis. Saat ini LPP Sinode adalah satu-satunya lembaga pembinaan dan pengaderan ekumenis yang masih tersisa di Indonesia. Ia adalah milik dua sinode, yaitu Sinode GKJ dan Sinode GKI SW Jateng.

Eksisnya LPP Sinode tersebut disebabkan oleh karena ia mendapatkan warisan tanah yang memadai dari organisasi sosial Belanda yang terletak di Yogyakarta, Cepu, Semarang dan Purwokerto. Tanah-tanah tersebut pada akhirnya dijual demi “menyambung nyawa,” sebelum pada akhirnya dijadikan “Unit” dari Sinode GKJ dan GKI SW Jateng pada 11 Juli 2002 (“LPP Sinode,” n.d.). Sejak menjadi unit kedua sinode maka LPP Sinode banyak bergantung kepada kedua sinode secara dana, baik berupa

iuran tetap tahunan untuk menopang biaya operasional LPP Sinode secara khusus untuk membayar gaji para pendeta, dalam bentuk pemenuhan fasilitas emeritus para pendeta LPP Sinode yang mengakhiri masa pelayanan, dan juga pembayaran iuran tambahan dana pensiun akibat perubahan sistem pengelolaan dana pensiun dari iuran pasti ke manfaat pasti bagi para pendeta dan seluruh karyawan LPP Sinode.

Kebergantungan secara dana tersebut oleh Sinode GKJ dirasakan semakin berat dan membebani Sinode GKJ. Hal itu dikatakan secara langsung dan lugas oleh Sekretaris Umum (Sekum) Badan Pelaksana Sinode (Bapelsin) XXV GKJ pada saat ia memberi kata sambutan di acara pengutusan peneliti menjadi pendeta pelayanan khusus Sinode GKJ untuk LPP Sinode pada Juni 2012 yang dilaksanakan di GKJ Jatimulyo. Pernyataan keberatan tersebut kemudian diekspresikan melalui tersendatnya pembayaran tanggung jawab iuran dari Sinode GKJ mulai tahun 2012, bahkan pembayarannya tidak penuh lagi seperti yang sudah ditetapkan bersama. Persoalan tersebut berlarut-larut hingga pada tahun 2019 tunggakan Sinode GKJ mencapai ratusan juta rupiah, dan itu sangat memberatkan keuangan LPP Sinode.

Bersyukur bahwa tunggakan tersebut pelan-pelan diselesaikan oleh Bapelsin XXVIII GKJ, meski masih menyisakan sedikit tunggakan di tahun 2022. Belajar dari pengalaman kebergantungan dana tersebut, Bapelsin XXVIII GKJ di akhir tahun 2022 menginisiasi pembayaran gaji pendeta LPP Sinode langsung dari sinode masing-masing. Hal itu dengan tujuan agar Sinode GKJ tidak perlu lagi ikut menanggung beban-beban yang tidak harus mereka tanggung, seperti yang pernah mereka alami sebelumnya, yaitu akibat dari standar gaji yang berbeda antara GKJ dan GKI SW Jateng, yang mulai terjadi pada tahun 2012.

Berefleksi dari realita perjalanan LPP Sinode dan kemampuan Sinode GKJ yang terbatas secara dana dalam menopang LPP Sinode, maka Bapelsin XXVIII, dan juga sejatinya Bapelsin-bapelsin sebelumnya, berharap agar LPP Sinode ke depannya bisa mandiri secara dana. Harapan yang sama juga dimiliki oleh BPMSW (Badan Pekerja Majelis Sinode Wilayah) GKI SW Jateng, meski mereka masih akan mempertahankan

standar kesejahteraan gaji dan fasilitas pendeta GKI SW Jateng yang melayani lembaga-lembaga milik/yang didukung oleh GKI SW Jateng, termasuk yang melayani di LPP Sinode. Hal tersebut dilakukan dengan cara Sinode GKI menambah sejumlah uang dan fasilitas kendaraan dari apa yang akan diberikan oleh LPP Sinode, seperti yang pernah mereka lakukan sampai tahun 2022.

Harapan kemandirian dana tersebut dirasakan sebagai sebuah optimisme yang sangat bisa diwujudkan karena LPP Sinode memiliki aset tanah yang luas. Saat ini di kompleks LPP Sinode, yang terletak di Samironobaru 77 Yogyakarta, masih ada tanah kosong sekitar 5000 M² dari total luas tanah 18.847 M² dengan sertifikat Hak Milik kedua sinode. Optimisme itu juga didasarkan pada realita letak kompleks LPP Sinode yang sangat strategis. LPP Sinode terletak di tengah kota Yogyakarta, yang sangat dekat dengan beberapa perguruan tinggi terkemuka dan ternama di Yogyakarta, yaitu UNY, UGM, Sanata Darma, Atmajaya, UKDW, YKPN, UIN, dll.). Ia juga sangat dekat dengan fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan (Jalan Solo, Ambarukmo Plaza, Lippo Plaza, Galleria Mall) dan rumah sakit (Bethesda dan Siloam).

Harapan dan optimisme tersebut mesti disambut dan diwujudkannyatakan agar LPP Sinode dapat tetap eksis sebagai lembaga ekumenis yang mempunyai *core business* pembinaan dan pengaderan, yang selama ini terbukti mampu melayani dengan sangat baik gereja-gereja/jemaat-jemaat kedua sinode bahkan gereja-gereja dari sinode-sinode lain di Indonesia. Keberadaannya sebagai *paracademia* yang menjembatani dunia akademis dan jemaat juga sangat dibutuhkan bagi upaya-upaya pengembangan gereja dalam menghadapi tantangan perubahan jaman yang begitu sangat cepat dan kompleks. Misinya yang mulia, yaitu “Mempersiapkan Pemimpin Gereja” dan visinya “Menjadi Lembaga Pembinaan dan Pengaderan yang kontekstual untuk mempersiapkan pemimpin gereja yang berpusat pada Kristus,” patut dipertahankan bahkan diperjuangkan eksistensi dan pengembangannya.

Agar LPP Sinode dapat tetap menjalankan misi dan visinya yang sangat mulia itu, juga agar dapat mengembangkan dirinya secara lebih optimal, maka LPP Sinode mesti

mandiri secara dana. Salah satu langkah yang bisa dilakukan untuk mencapai kemandirian dana tersebut adalah dengan melakukan optimalisasi aset LPP Sinode melalui penciptaan kewirausahaan sosial yang misi visinya sejalan dengan misi visi LPP Sinode. Oleh karena itu tesis ini mengambil judul:

“Business Plan Kewirausahaan Sosial Rumah Didache
Sebagai Dukungan Organisasi Bagi LPP Sinode
Demi Membentuk Pemimpin Kristen Yang Unggul.”

B. Identifikasi masalah

Dari judul di atas maka berikut ini akan dilakukan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apa dan mengapa business plan Rumah Didache?

Sebuah usaha, baik itu usaha tradisional maupun usaha sosial, memerlukan sebuah model bisnis dan rencana bisnis. Keduanya menjadi seperti "kompas bagi entrepreneur dalam membangun sebuah usaha baru. Sayangnya banyak bisnis atau organisasi yang tidak memiliki rencana bisnis sehingga mereka mengalami kegagalan. Padahal kunci meraih sukses adalah perencanaan yang matang dan kerja keras. Meski tidak ada rencana yang seratus persen akurat atau terkini, namun rencana bisnis yang efektif memungkinkan wirausahawan dengan cepat membuat perubahan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang kompetitif (Haag, 2013).

Ada beberapa alasan tidak dibuatnya rencana bisnis oleh para wirausahawan, antara lain (1) rencana bisnis dianggap membutuhkan banyak kerja keras dan waktu, (2) ada pengusaha yang merasa mampu mendanai sendiri bisnisnya sehingga menganggap pengembangan rencana bisnis sebagai hal yang tidak penting; (3) Ada juga yang sudah puas hanya dengan memiliki rencana bisnis di kepalanya (Ronald Watrionthos (ed.), 2021, hal. 160). Hal serupa pun banyak dijumpai di antara para pengusaha UKM (Usaha Kecil Menengah). Mereka berpendapat bahwa yang paling penting dalam berbisnis adalah insting, sehingga mereka merasa tidak perlu repot-repot menyusun sebuah rencana bisnis. Selain itu, mereka juga tidak mengerti tentang apa itu rencana bisnis dan bagaimana menyusunnya (Mohammad Iqbal & Simanjuntak, 2004, hal. 2). Belajar dari semua

itu, maka rencana bisnis mesti dibuat secara serius oleh LPP Sinode sebelum menjalankan kewirausahaan sosial Rumah Didache.

Adapun yang dimaksud dengan Rencana Bisnis (*business plan*) adalah peta jalan seorang entrepreneur dalam menjalankan bisnisnya agar sukses, di mana di situ ada pernyataan tujuan dan harapan, arah bisnis yang direncanakan, dan juga pedoman untuk tindakan yang direncanakan (Ronald Watrianthos (ed.), 2021, hal. 160). Lebih lanjut Hisrich et. all (2008) mendefinisikan Rencana Bisnis sebagai suatu dokumen tertulis yang dipersiapkan oleh pengusaha yang mendeskripsikan semua elemen eksternal dan internal yang relevan yang terlibat dalam pembentukan sebuah usaha baru (Hisrich et al., 2008, hal. 259). Dari dua uraian di atas dapat dilihat bahwa rencana bisnis sangat berguna dalam mengamankan pembiayaan, mempertahankan fokus pebisnis, menjadi media berkomunikasi bagi pebisnis dan mempersiapkan hal-hal yang tidak terduga. Rencana bisnis memungkinkan pebisnis melihat bisnis secara lebih objektif, kritis, tidak emosional, menilai persaingan dan menentukan alternatif keunggulan kompetitif (Ronald Watrianthos (ed.), 2021, hal. 160).

Beberapa hal yang mesti diperhatikan dalam membuat Rencana Bisnis yang baik adalah (1) Rencana Bisnis harus mudah dibaca dan dipahami, (2) isi dan urutannya logis, realistis untuk dicapai, (3) merupakan prospektif ke depan, singkat dan jelas sesuai keperluannya. Rencana bisnis yang baik harus mencantumkan (1) deskripsi usaha dan perusahaan, (2) pasar dan pemasaran, (3) proses produksi, (4) organisasi dan manajemen, serta (5) keuangan (Mohammad Iqbal & Simanjuntak, 2004, hal 3).

2. Apa dan mengapa memilih bentuk kewirausahaan sosial?

Dari uraian latar belakang masalah di atas, didapati bahwa banyak organisasi sosial Kristen yang mengalami masalah dana yang mengakibatkan banyak yang akhirnya bertumbangan. Ada yang harus berfusi dengan organisasi sosial lainnya, ada yang semakin menurun kualitas dan jumlahnya, bahkan ada yang harus ditutup karena tidak bisa bertahan hidup. Semua itu sangat disayangkan karena organisasi-organisasi tersebut mempunyai misi yang sangat mulia. Organisasi-organisasi tersebut patut

dipertahankan, bahkan mesti dikembangkan agar lebih optimal dan relevan dalam melakukan misi dan visi mereka. Pertanyaannya, “Apa yang harus dilakukan agar organisasi-organisasi sosial Kristen dapat terus eksis bahkan berkembang?”

Salah satu jawabannya, dan ini adalah jawaban yang paling penting dan utama, adalah dengan mengubah bentuk organisasi, dari organisasi sosial menjadi kewirausahaan sosial. Atau, jikalau perubahan itu membutuhkan persiapan yang serius dan panjang, seperti yang dialami LPP Sinode, maka demi tidak terganggunya keberlangsungan program-programnya, yang bisa dilakukan dengan segera dan mendesak adalah menciptakan kewirausahaan sosial dalam bentuk Dukungan Organisasi. Ini bertujuan untuk mendukung organisasi-organisasi sosial tersebut mempersiapkan diri untuk melakukan perubahan. Kewirausahaan sosial menjadi jawaban yang paling penting dan utama karena banyak penelitian dan literatur yang membuktikan bahwa beberapa dekade belakangan ini kewirausahaan sosial terbukti kian mampu menyelesaikan berbagai macam persoalan sosial yang ada di masyarakat (Sukmadi, 2016, hal. 150).

Kewirausahaan sosial adalah proses penciptaan nilai sosial yang dilakukan dengan cara menggabungkan sumber daya yang terfokus melalui kerjasama dengan orang lain atau organisasi masyarakat dalam mewujudkan inovasi sosial untuk mengejar dan mencari kesempatan demi mendukung kegiatan perekonomian (Hulgård, 2010) (Lars Hulgard dalam Wawan Dhewanto et al., 2013). Kewirausahaan sosial merupakan perusahaan profit dengan misi sosial yang mengadopsi pendekatan bisnis profit agar bisa mandiri secara dana, tidak tergantung pada donor. Dengan bentuk kewirausahaan yang seperti itu, rencana bisnis Rumah Didache diharapkan akan bisa menjadi organisasi yang berkelanjutan, yang mampu menghasilkan profit dan sekaligus benefit seperti yang menjadi misi visinya.

3. Apa itu kewirausahaan sosial dalam bentuk Dukungan Organisasi?

Menurut tipologi model kewirausahaan sosial oleh Pratono, Pramudja dan Sutanti (2016), sebagaimana dikutip Devanny Gumulya, kewirausahaan sosial Rumah Didache termasuk ke dalam model kewirausahaan sosial yang lahir dari *non profit*

organization (LPP Sinode) di mana misi sosialnya diintegrasikan dengan aktivitas ekonomi untuk menjamin keberlangsungan bisnis dan memiliki pola kepemimpinan mandiri (Devanny Gumulya, 2019).

Menurut Simanjuntak et al. (2021), ada sembilan bentuk kewirausahaan sosial, yaitu (1) Dukungan Wirausaha (*Entrepreneur Support*), (2) Perantara Pasar (*Market Intermediary*), (3) Ketenagakerjaan (*Employment*), (4) Biaya untuk Layanan (*Fee for service*), (5) Klien Berpenghasilan Rendah (*Low Income Client*), (6) Koperasi (*Cooperative*), (7) Hubungan Pasar (*Market Linkage*), (8) Subsidi Layanan (*Service Subsidization*), (9) Dukungan Organisasi (*Organizational Support*). (Uraian tentang masing-masing model sila baca di: Simanjuntak et al., 2021, hal. 113-119).

Di antara kesembilan model itu, model yang cocok untuk Rumah Didache adalah model Dukungan Organisasi/*Organizational Support*. Model ini diciptakan sebagai mekanisme pendanaan untuk perusahaan, yang diciptakan sebagai anak perusahaan. Pendapatan bersih dari kewirausahaan sosial tersebut digunakan sebagai sumber dana untuk menutupi biaya program sosial dan biaya operasional organisasi nirlaba.

Model ini dapat mengimplementasikan hampir semua jenis bisnis yang memanfaatkan asetnya. Model ini menjual produk dan layanan ke pasar eksternal, bisnis atau masyarakat umum. Kegiatannya biasanya terpisah dari program sosial. Model ini dalam praktiknya diterapkan dalam dua kemungkinan. Pertama, organisasi atau perusahaan mulai mengembangkan organisasi nirlaba untuk menjalankan misi sosial. Atau kedua, organisasi nirlaba mulai membuat perusahaan untuk mencari laba sehingga bisa memenuhi kebutuhan operasionalnya (Simanjuntak et al., 2021 p 119).

Dalam model ini, LPP Sinode sebagai lembaga yang *core business*-nya pembinaan dan pengaderan menciptakan kewirausahaan sosial yang bernama Rumah Didache. Tujuannya adalah untuk mendukung pemenuhan dana operasional LPP Sinode agar mandiri secara dana dan juga sekaligus menciptakan benefit bagi customer Rumah Didache, yang adalah mahasiswa pascasarjana Kristen dari berbagai jurusan, fakultas

dan kampus di Yogyakarta. Benefit tersebut diberikan dengan cara memperlengkapi mereka menjadi pemimpin Kristen yang unggul, yaitu yang beriman, berkumenis, berilmu global, sehat dan siap melayani sesuai bidang ilmu masing-masing di dalam dunia yang majemuk.

4. Model Pemetaan Rencana Bisnis Apa yang Dipakai Kewirausahaan Sosial Rumah Didache?

Untuk memetakan rencana bisnisnya, Rumah Didache menggunakan model pemetaan *Social Business Model Canvas* (SBMC) atau Kanvas Model Bisnis Sosial. SBMC ini merupakan pengembangan dari *Business Model Canvas* (BMC) Osterwalder, yang mengilustrasikan bagaimana perusahaan menciptakan, memproduksi dan memperoleh revenue dari produk dan atau jasa yang dijual. SBMC adalah alat bantu sederhana berupa kanvas untuk memetakan bagaimana sebuah bisnis sosial menghasilkan nilai sosial dan kemudian mendistribusikannya kepada penerima manfaat maupun konsumen (Kusmulyono, Handoko, Ahmad, & Renti, 2022).

Sejatinya ada beberapa variasi SBMC yang dikembangkan oleh para ahli berdasarkan *Business Model Canvas* (BMC) Osterwalder. Namun demikian tujuan awal SBMC semua varian tersebut sama, yaitu untuk memetakan aktivitas operasi bisnis sosial agar tetap selaras. Dari variasi tersebut, Kewirausahaan Sosial Rumah Didache akan mencoba untuk menemukan SBMC yang sesuai dengan bentuk kewirausahaan sosialnya yaitu Dukungan Organisasi atau *Organizational Support*, yang sekaligus memberi jawab atas persoalan belum adanya wadah pembentukan pemimpin Kristen yang unggul yang menjadi misi kewirausahaan sosial Rumah Didache.

5. Apa yang Dimaksud dengan Rumah Didache?

Rumah Didache adalah kewirausahaan sosial yang menjual produk hunian berbentuk paviliun eksklusif bagi mahasiswa pascasarjana Kristen dari berbagai jurusan, fakultas dan kampus di Yogyakarta. Produk ini punya layanan unggulan berupa pengembangan diri dan spiritualitas bagi para penghuninya. Rumah Didache merupakan sebuah model hunian untuk mahasiswa, seperti pondok pesantren, tetapi Kristen.

6. Mengapa yang Dipilih “Model Pesantren untuk Mahasiswa”?

Dipilih model pesantren karena model ini memusatkan aktivitas hunian pada pengembangan spiritualitas, disamping tugas utama mereka yaitu menempuh studi. Di dalam pengembangan spiritualitas tersebut ada program-program yang dengan sengaja dibuat dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan menciptakan alumni yang beriman dan berakhlak mulia, juga ada pendamping (kyai/nyai – pendeta) yang menjadi figur rohaniwan/wati. Banyak pondok pesantren (Islam) di Indonesia yang sangat maju dan juga penelitian-penelitian serta literatur-literatur tentang pondok pesantren yang sangat berguna bagi perintisan kewirausahaan sosial Rumah Didache.

Nurcholish Madjid, misalnya, mengatakan bahwa ciri khas pondok pesantren (adanya kyai sebagai sentral figur, santri sebagai muridnya, kurikulum, tradisi, asrama, maupun masjid sebagai pusat kegiatannya) menjadikan pesantren mampu bertahan hingga kini dan menjadi *agent of change* bagi masyarakat (Nurcholis Madjid, 1988, hal. 27). Dalam perjalanannya, menjelang tahun 2000, bermunculanlah pondok-pondok pesantren mahasiswa. Kemunculan itu didorong oleh kesadaran akan kebutuhan keberlanjutan pengaderan pemimpin Islam di tengah masyarakat.

Beberapa kajian para ulama menemukan bahwa ada perbedaan antara tradisi pendidikan di pesantren yang mempunyai keunggulan dari sisi moralitas tetapi minus tradisi rasionalitas/intelektual, dan tradisi di perguruan tinggi yang mempunyai keunggulan dari sisi rasionalitas dan pengayaan skill tetapi minus dari sisi pengayaan moral (Ahmad Barizi (ed.), 2005, hal. 219-220). Berdasarkan berbagai kajian dan penelitian para pakar maka ditemukanlah tiga model integrasi pendidikan perguruan tinggi dan pendidikan pesantren, yaitu model ma'had di perguruan tinggi, model perguruan tinggi di pesantren, dan model pesantren mahasiswa.

Model perguruan tinggi di pesantren tersebut muncul karena kebutuhan santri yang tidak terbatas hanya pada pendidikan jenjang menengah saja. Dibutuhkan perguruan tinggi di lingkungan pondok pesantren untuk mencetak kader-kader muslim yang berintelektual dan berakhlak. Dari situ diharapkan tercipta kader-kader yang akan

membawa perubahan, mengendalikan serta mengarahkan aktivitas sosial di masyarakat (Khafid Iriyanto & Ach. Nurholis Majid, 2022 hal. 14).

Terkait hal tersebut, Azyumardi Azra mengatakan bahwa salah satu tujuan yang pada mulanya mendorong didirikannya perguruan tinggi Islam adalah "untuk melakukan reproduksi dan kaderisasi ulama dan fungsionaris keagamaan, baik pada kalangan birokrasi negara maupun swasta, serta lembaga-lembaga sosial, dakwah, pendidikan dan lain sebagainya (Azyumardi Azra, 1999 hal. 170). Menurut peneliti, apa yang dipikirkan oleh para ulama dan cendikia muslim ini adalah sesuatu yang luar biasa terkait dengan pengaderan pemimpin. Pemikiran seperti itu, sejauh yang peneliti tahu, belum pernah terpikirkan secara sistematis, masif dan intensif dalam kekristenan.

7. Mengapa Pembentukan Pemimpin Kristen yang Unggul Penting Dilakukan?

Kasus besar dan viral yang terjadi pada beberapa pemimpin Kristiani pada tahun 2022-2023 sangat mencengangkan masyarakat Indonesia. Ada kasus Ferdi Sambo, seorang polisi jenderal bintang dua membunuh polisi yang adalah ajudannya sendiri. Ada Lukas Enembe, Gubernur Papua yang terjerat kasus korupsi. Ada Rafael Alun Triambodo, pejabat Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan RI, yang terjerat kasus perpajakan, yang terkuak karena kasus penganiayaan dan pamer kekayaan yang dilakukan anaknya. Pertanyaannya, "Mengapa mereka seperti itu? Bukankah mereka orang kristiani yang mesti meneladan Yesus Kristus? Apa yang salah yang telah dilakukan oleh institusi agama sehingga menghasilkan orang-orang yang seperti itu?"

Menurut peneliti dan juga dari percakapan peneliti dengan beberapa rekan pengurus Persatuan Inteligensia Kristen Indonesia, semua itu terjadi karena kekristenan kurang dalam mengader umatnya. Belum ada sebuah institusi seperti pondok pesantren yang sengaja diciptakan untuk membentuk pemimpin-pemimpin Kristen yang unggul, yang hidupnya berpusat pada Kristus dan menjadi saksi Kristus melalui pekerjaan dan hidupnya. Oleh karena itu kewirausahaan sosial Rumah Didache sangat dibutuhkan dalam rangka membentuk pemimpin Kristen yang unggul, baik di tengah gereja maupun masyarakat, secara khusus di daerah-daerah kantong kekristenan.

Kondisi daerah-daerah di Indonesia Timur dan kantong-kantong Kristen di Indonesia lainnya, baik di Jawa maupun luar Jawa sangat membutuhkan perhatian yang khusus dalam pengembangan Sumber Daya Manusianya. Mayoritas kantong-kantong kekristenan di Indonesia, terutama di Indonesia bagian timur merupakan kantong-kantong kemiskinan, padahal mereka berlimpah akan kekayaan alam. Dalam konteks yang seperti itu dibutuhkan para pemimpin Kristen dan para inteligensia Kristen yang sungguh-sungguh beriman secara ekumenis dan takut akan Tuhan, yang sungguh menguasai bidang keilmuan mereka dan mampu menerapkannya dengan optimal, mampu membangun jejaring, baik nasional maupun internasional, mempunyai kesehatan yang baik dan siap melayani dunia demi kemuliaan nama Tuhan.

Kewirausahaan Sosial Rumah Didache hendak menjadi salah satu solusi bagi persoalan di atas. Oleh sebab itu misi Rumah Didache adalah “Mendukung dan Mengembangkan Misi LPP Sinode dalam Mempersiapkan Pemimpin Kristen yang Unggul, baik di Gereja maupun Masyarakat. Dukungan tersebut dalam bentuk dana seperti yang tertuang dalam salah satu visinya, yaitu menjadi salah satu penopang dana yang profesional, transparan dan akuntabel bagi LPP Sinode sampai LPP Sinode menjadi lembaga yang mandiri secara dana sehingga dapat menjadi berkat bagi gereja-gereja bahkan berbagai sinode di Indonesia. Sedangkan misi pengembangan tersebut diwujudkan dalam bentuk layanan unggulan Rumah Didache seperti tertuang dalam visi keduanya, yaitu menjadi rumah gladhèn/pembentukan yang unggul dan terpercaya bagi mahasiswa pascasarjana Kristen berbagai jurusan, fakultas dan kampus di Yogyakarta agar menjadi lulusan yang beriman, berekumenis, berilmu global, sehat dan siap melayani sesuai bidang ilmu masing-masing di dalam dunia yang majemuk.

8. Apa Hubungan antara Kewirausahaan Sosial dan Pembentukan Pemimpin Kristen yang Unggul?

Pilihan model kewirausahaan sosial sangat cocok dengan apa yang menjadi gagasan Rumah Didache dalam membentuk pemimpin Kristen yang unggul. Dengan model tersebut maka Rumah Didache diharapkan dapat memberikan benefit bagi masyarakat melalui terciptanya pemimpin Kristen yang unggul, disamping menghasilkan profit

yang akan digunakan untuk mendukung pemenuhan dana operasional LPP Sinode agar dapat mandiri secara finansial. Dengan pilihan model tersebut diharapkan agar tujuan mulia tersebut dapat diwujudkan menjadi sebuah kewirausahaan sosial yang dapat tumbuh, berkembang dan berkelanjutan.

C. Pembatasan Masalah

Meskipun pembentukan pemimpin Kristen, baik di tengah gereja maupun masyarakat, menjadi sesuatu yang sangat penting yang ingin diwujudkan baik melalui LPP Sinode maupun Rumah Didache, namun tesis ini hanya akan membatasi diri pada rencana bisnis atau *business plan* kewirausahaan sosial Rumah Didache dengan menggunakan model pemetaan *Social Business Model Canvas* dan model evaluasi studi kelayakan bisnis/usaha.

D. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka berikut ini akan disampaikan Rumusan Masalah riset atau penelitian di dalam tesis ini, yaitu:

1. Apakah pendirian Kewirausahaan Sosial Rumah Didache dalam rangka mendukung kemandirian finansial LPP Sinode layak menurut model evaluasi studi kelayakan bisnis/usaha kewirausahaan sosial?
2. Sejauh mana Rumah Didache menghasilkan benefit sosial berupa pembentukan pemimpin Kristen yang unggul berdasarkan hasil evaluasi tersebut?

E. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas maka ada dua tujuan penelitian dalam tesis ini, yaitu:

1. Agar melalui penciptaan solusi berupa *business plan* kewirausahaan sosial Rumah Didache yang layak melalui evaluasi studi kelayakan bisnis sosial maka masalah keuangan LPP Sinode dapat teratasi sehingga pada suatu saat nanti dapat mandiri secara finansial. Dengan demikian apa yang menjadi misinya dapat tetap dijalankan

bahkan dikembangkan secara lebih optimal.

2. Melalui business plan dengan model organisasi kewirausahaan sosial yang dijalankan secara efektif dan efisien tersebut maka LPP Sinode dan Rumah Didache akan menjadi organisasi yang berkelanjutan atau *sustain* sehingga misi mulia LPP Sinode dan Rumah Didache, yaitu mempersiapkan pemimpin Kristen yang unggul, baik di gereja maupun masyarakat, dapat terus dikerjakan bahkan dikembangkan secara optimal.

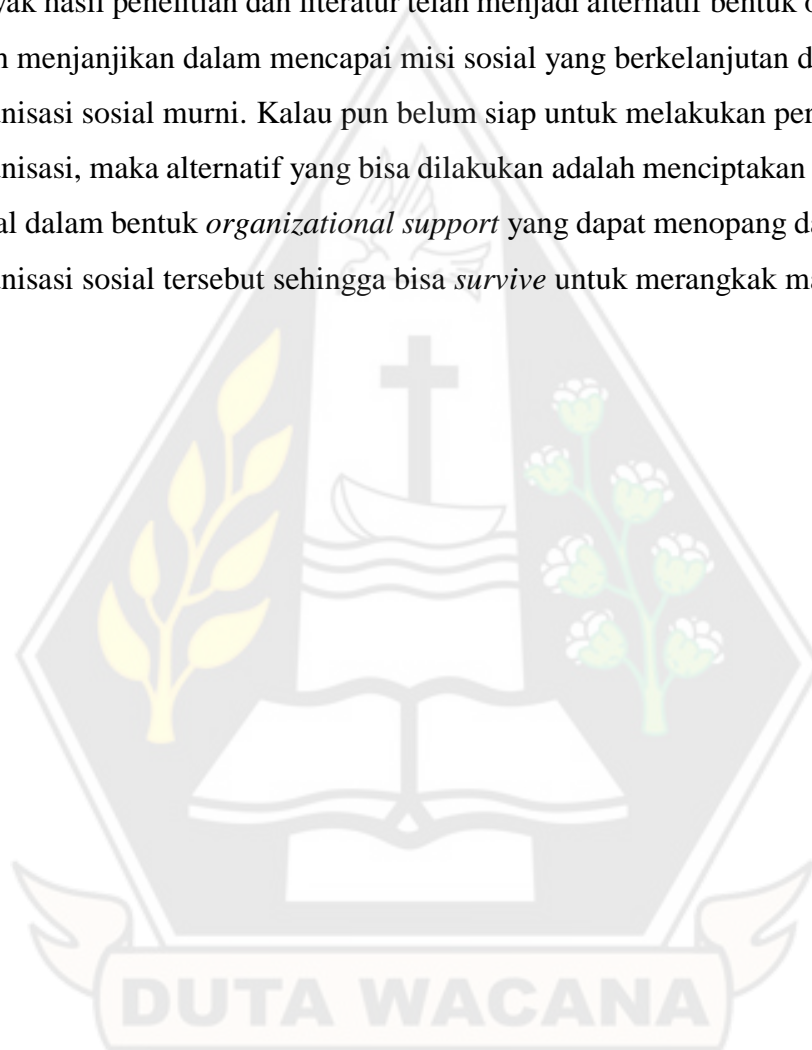
F. Manfaat Penelitian

Paling tidak ada dua manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian tesis ini, yaitu:

1. Dari sisi Manfaat Teoretis, diharapkan hasil penelitian tesis ini dapat menambah khazanah ragam penelitian kewirausahaan sosial di dalam katalog perpustakaan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana dan juga menjadi sumbangan pengetahuan bagi pembaca pada umumnya. Ada sembilan bentuk kewirausahaan sosial, dan penelitian tesis ini memilih bentuk Dukungan Organisasi.
2. Dari sisi Manfaat Praktik, diharapkan hasil penelitian tesis ini dapat dipraktikkan dengan segera oleh LPP Sinode, tentu dengan penyesuaian di sana-sini, agar persoalan dana yang dihadapi bisa segera diatasi dan pada saatnya nanti dapat mandiri secara finansial, tidak tergantung kepada kedua sinode. Selain itu juga diharapkan dapat menjadi inspirasi bagi organisasi sosial pada umumnya, secara khusus organisasi sosial dan pengusaha sosial kristiani dalam upaya mewujudkan keberlanjutan/*sustainability* organisasi mereka melalui kewirausahaan sosial. Dengan demikian apa yang menjadi misi mereka yang mulia itu dapat terus dikerjakan bahkan bisa dikembangkan secara lebih optimal. Menurut penelitian Humberg dan Kleemann (Kleemann & Humberg, 2014) penerapan model bisnis dan inovasi sosial dalam kewirausahaan sosial telah menjadi kekuatan yang berarti dalam mencapai *sustainability* organisasi (Ani Nuraini et al., 2019, hal. 61).

Tumbangnya banyak sekali organisasi sosial Kristen, baik di tingkat internasional,

nasional maupun lokal Yogyakarta mesti menjadi pelecut untuk melakukan perubahan ke arah positif. Organisasi-organisasi sosial tersebut kebanyakan masih menggunakan paradigma lama dan juga bentuk organisasi serta manajemen yang konvensional. Semua itu mesti diubah dengan melakukan perubahan paradigma bentuk dan manajemen organisasi. Bentuk Kewirausahaan Sosial terbukti di dalam banyak hasil penelitian dan literatur telah menjadi alternatif bentuk organisasi yang lebih menjanjikan dalam mencapai misi sosial yang berkelanjutan daripada bentuk organisasi sosial murni. Kalau pun belum siap untuk melakukan perubahan bentuk organisasi, maka alternatif yang bisa dilakukan adalah menciptakan kewirausahaan sosial dalam bentuk *organizational support* yang dapat menopang dana organisasi-organisasi sosial tersebut sehingga bisa *survive* untuk merangkak maju.



BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

LPP Sinode, sebagaimana banyak organisasi sosial Kristen lainnya mengalami persoalan finansial. Kondisi ini tidak boleh dibiarkan berlarut-larut dan mesti ada solusi yang ditemukan agar LPP Sinode dapat tetap *survive*, bahkan berkembang sehingga misi yang diembannya dapat terus diwujudkan, yaitu mempersiapkan pemimpin gereja. Untuk itu objek penelitian tesis ini adalah LPP Sinode.

Berdasarkan hasil identifikasi, analisis dan evaluasi yang peneliti lakukan dalam tesis ini, diperoleh bahwa yang bisa dilakukan untuk membantu LPP Sinode agar *survive* bahkan mandiri secara finansial adalah dengan menciptakan kewirausahaan sosial dalam bentuk *organizational support* melalui optimalisasi aset yang dimiliki LPP Sinode yang masih relatif luas (5000m²). Oleh sebab itu tesis ini memberikan solusi berupa kewirausahaan sosial Rumah Didache.

Model kewirausahaan sosial tersebut dipilih karena model ini mempunyai strategi yang tidak hanya mementingkan tercapainya misi organisasi, tetapi juga strategi terkait dengan sustainabilitas keuangan. Tidak bisa dipungkiri bahwa keuangan adalah modal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Masalah keuangan inilah yang selama ini dialami oleh organisasi sosial Kristen, termasuk LPP Sinode. Itu terjadi karena mereka hanya memberikan perhatian pada misi sosial saja, dan kurang memberikan perhatian kepada strategi finansial. Oleh sebab itu unit usaha yang diusulkan tesis ini untuk diciptakan oleh LPP Sinode adalah kewirausahaan sosial.

Kewirausahaan sosial Rumah Didache menawarkan produk berupa hunian bagi mahasiswa pascasarjana Kristen yang berasal dari berbagai penjuru tanah air, terutama dari daerah-daerah kantong kekristenan, yang kuliah di berbagai jurusan, fakultas, dan kampus di Yogyakarta. Produk tersebut dilengkapi dengan layanan unggulan berupa pengembangan diri dan spiritualitas. Layanan ini bertujuan untuk memperlengkapi

para penghuni Rumah Didache agar pada saatnya menjadi pemimpin Kristen yang unggul di tengah dunia yang berubah begitu cepat, yaitu pemimpin Kristen yang Beriman, Berekumenis, Berilmu Global, Sehat dan Siap melayani sesuai bidang ilmu masing-masing di dalam dunia yang majemuk.

Lokasi Rumah Didache adalah di dalam kompleks LPP Sinode di Samironobaru 77 Yogyakarta. Posisi Rumah Didache sangat strategis karena sangat dekat dengan kampus-kampus ternama dan fasilitas umum. Ia juga berada di dalam lingkungan yang sejuk dan asri yang memberikan kenyamanan dalam menjalani studi sehingga para penghuni dapat menyelesaikan studinya tepat waktu dan dengan hasil yang optimal.

Hal khusus dari hunian Rumah Didache adalah bahwa itu dikelola dalam model seperti pondok pesantren, tetapi Kristen. Ada dua alasan mengapa model pesantren ini dipilih: (1) model ini sudah terbukti di kalangan Islam sebagai sarana pengaderan pemimpin yang berdaya dan berhasil guna (lihat: Bab I dan II). (2) Sampai saat ini belum ada sarana pengaderan pemimpin Kristen yang mengelola program pengaderan pemimpin secara sistematis, masif dan intensif seperti yang dilakukan model pondok pesantren.

Berdasarkan konsep tersebut maka bangunan hunian Rumah Didache serta sarana prasarananya dibangun sedemikian rupa sehingga memenuhi apa yang menjadi misi visi Rumah Didache. Di dalam kompleks tersebut akan dibangun dua tower yang masing-masing berlantai empat yang terdiri dari ruang parkir, ruang tamu, paviliun-paviliun dan ruang kebersamaan di rooftop. Tiap paviliun dilengkapi dengan kamar mandi dalam (wastafel, kloset duduk, shower, water heater), kitchen-set mini, AC, meja, kursi, lemari baju, kasur, bantal, TV, cermin, dan ventilasi. Selain itu dibangun pula kapel, ruang kantor, ruang kantin sehat, ruang minishop, ruang laundry, ruang olahraga multifungsi, gazebo untuk belajar dan diskusi outdoor, juga jogging track.

Hunian Rumah Didache dibuat eksklusif dengan harga rata-rata kos eksklusif di sekitarnya karena segmen targetnya adalah mahasiswa pascasarjana yang kebanyakan berasal dari golongan menengah ke atas. Selain itu, fasilitas dan sarana prasarana yang

ada di kompleks Rumah Didache tersebut merupakan sarana penunjang untuk menjalankan layanan unggulan Rumah Didache dalam mewujudkan misi visinya.

Untuk mewujudkan kompleks Rumah Didache tersebut dibutuhkan total dana sebesar 60,29 milyar rupiah dengan rincian: 30 milyar untuk tanah, dan 30,29 milyar untuk biaya pembangunan kompleks dan pengisian furniture. Kebutuhan tersebut dipenuhi dengan struktur modal sebagai berikut: (1) dana ekuitas berupa lahan 3000M² sertifikat hak milik (SHM) seharga 30 milyar atau 49,75% dari keseluruhan modal. (2) Dana ekuitas dari LPP Sinode/sinode pemilik sebesar 290 juta rupiah atau 0,48%. (3) Modal donasi sebesar 15 milyar atau 24,88%, terdiri dari CSR yang peduli pengembangan sumber daya manusia di Indonesia Timur/kantong kekristenan sebesar 10 milyar atau 16,59%, dan CSR yang peduli pelestarian lingkungan hidup sebesar 5 milyar atau 8,29%. (4) Modal hutang dari *philantropic investor* dengan bunga 3%, sebesar 15 milyar atau 24,88% dari total investasi Rumah Didache. Dengan demikian total modal ekuitas sebesar 30,29 juta atau 50,24% dari total investasi, modal donasi 15 milyar atau 24,88% dan modal pinjaman sebesar 15 milyar atau 24,88%.

Agar mampu mengembalikan pinjaman tersebut dan dapat memetakan keberlanjutan kewirausahaan sosial Rumah Didache enam belas sampai dua puluh tahun yang akan datang, maka tesis ini melakukan identifikasi, analisis dan evaluasi berdasarkan aspek-aspek yang terdapat dalam studi kelayakan usaha. Untuk keperluan tersebut dibuat estimasi rencana pendapatan Rumah Didache tahun 2025-2040, estimasi besaran investasi yang dibutuhkan, estimasi rencana biaya operasional 2025-2040, estimasi perhitungan Laba rugi 2025-2040, estimasi perhitungan *cash flow* 2025-2040, dan estimasi benefit atau manfaat sosial yang dihasilkan oleh Rumah Didache. Semua itu lalu dianalisis dan dievaluasi secara cermat, hasilnya adalah bahwa kewirausahaan sosial Rumah Didache layak untuk didanai dan dijalankan. Berdasarkan perhitungan PBP, pinjaman dapat dikembalikan dalam jangka waktu 14 tahun, satu setengah bulan. Berdasarkan evaluasi NPV, Rumah Didache dapat mengembalikan pinjaman tersebut dalam jangka waktu 16 tahun. Berdasarkan evaluasi IRR, Rumah Didache mempunyai

internal rate of return sebesar 3,16%. Nilai IRR tersebut berada di atas estimasi bunga yang dibayangkan oleh Rumah Didache kepada *philanthropic investor*.

Tidak hanya itu, hasil identifikasi-analisis-evaluasi tersebut juga menemukan bahwa di dalam kewirausahaan sosial Rumah Didache ada keseimbangan antara aktivitas bisnis dan sosial. Rumah Didache adalah kewirausahaan sosial berbentuk Dukungan Organisasi, yang tidak hanya mendukung secara finansial agar LPP Sinode mandiri, tetapi juga mendukung terwujudnya misi LPP Sinode, yaitu mempersiapkan pemimpin gereja. Hal ini cocok dengan tujuan utama kewirausahaan sosial, yaitu menghasilkan nilai ekonomi dan sekaligus memberikan nilai sosial yang berkelanjutan.

Dengan begitu Rumah Didache tidak hanya memberi manfaat kepada LPP Sinode, tapi juga kepada gereja-gereja dan umat Kristen di Indonesia, baik sebagai komunitas maupun sebagai person dalam wujud customer atau para penghuni Rumah Didache, juga kepada masyarakat, bangsa dan negara, dan juga kepada investor. Bagi LPP Sinode dan gereja-gereja di Indonesia, berdasarkan analisis dan evaluasi di bab empat, tampak bahwa Rumah Didache mampu memberikan dukungan dana bagi operasional LPP Sinode yang adalah lembaga pembinaan dan pengaderan gereja, dengan estimasi LPP Sinode dapat mandiri secara dana, bahkan bisa lebih berkembang. Dengan begitu dapat diproyeksikan bahwa LPP Sinode bisa lebih menjadi berkat bagi gereja-gereja, baik di lingkungan GKJ, GKI SW Jateng maupun di lingkungan sinode-sinode lainnya, dalam posisinya sebagai paracademia. Peran strategis paracademia tersebut sangat dibutuhkan gereja-gereja dalam mengelola perubahan di era revolusi industri 4.0.

Bagi customer atau para penghuni Rumah Didache yang adalah warga gereja dari gereja-gereja di Indonesia, Rumah Didache melalui program pengembangan diri dan spiritual yang merupakan layanan unggulannya juga sangat berperan penting dalam pembentukan pemimpin Kristen yang unggul: yang Beriman, Berekumenis, Berilmu Global, Sehat dan Siap melayani sesuai bidang ilmu masing-masing di dalam dunia yang majemuk. Pemimpin Kristen yang seperti itu sangat dibutuhkan di Indonesia di berbagai lini kehidupan, secara khusus di daerah-daerah kantong Kristen yang selama

ini banyak sekali yang miskin dan tertinggal. Dengan demikian diharapkan agar daerah-daerah kantong Kristen tersebut dapat mengalami percepatan kemajuan sehingga menjadi berkat bagi umat Kristen pada umumnya, masyarakat, bahkan bangsa dan negara. Dari situ maka tanda-tanda Kerajaan Allah dapat semakin terwujud di bumi Nusantara: kasih, keadilan, perdamaian dan keutuhan ciptaan.

Dengan hasil identifikasi, analisis dan evaluasi yang demikian diharapkan dapat menarik *philanthropic investor* untuk optimis dalam memberikan pinjaman lunak. Dengan begitu siapapun yang akan menjadi *philanthropic investor* maka ia juga akan ikut serta dalam mengerjakan tugas panggilan dari Tuhan dalam mempersiapkan pemimpin Kristen yang unggul, dan untuk terlibat dalam mewujudkan tanda-tanda Kerajaan Allah. Secara khusus, tanda-tanda kerajaan Allah dalam bentuk keutuhan ciptaan, Rumah Didache didesain sebagai bangunan yang ramah lingkungan, yaitu melalui pengelolaan air limbah dan air hujan untuk kebutuhan air di kompleks Rumah Didache, serta tetap mempertahankan keasrian kompleks LPP Sinode. Dengan semua itu, peran kewirausahaan sosial Rumah Didache tidak hanya sebagai Dukungan Organisasi atau *organizational support* bagi LPP Sinode tetapi juga sebagai kewirausahaan sosial yang berperan dalam pengembangan sumber daya manusia, secara khusus sumber daya berupa pemimpin Kristen.

Melalui kewirausahaan sosial Rumah Didache banyak profit dan benefit yang dihasilkan sehingga dengan demikian kewirausahaan sosial ini sangat layak untuk didanai dan diwujudkan. Semua itu tentu juga akan mendatangkan kepuasan dan rasa syukur kepada Tuhan bagi semua pihak, termasuk bagi para *philanthropic Investor*, yang ikut ambil bagian di dalam semua proses yang terjadi dalam penciptaan dan pengelolaan kewirausahaan sosial Rumah Didache.

B. Implikasi

Secara operasional, meski mungkin akan ada tantangan berupa penggalangan donasi, namun ada keyakinan besar bahwa Tuhan pasti buka jalan untuk segala niat yang baik

yang berkenan kepada-Nya. Ada CSR perusahaan-perusahaan di daerah-daerah kantong Kristen, misalnya Papua, NTT, yang bisa menjadi rujukan bagi terwujudnya kewirausahaan sosial Rumah Didache. Tentang *philanthropic investor*, tentu ada pengusaha-pengusaha filantropis yang mau meminjamkan dananya dengan bunga rendah ketika proposal yang diajukan bisa meyakinkan mereka. Sinode GKJ pernah mempunyai pengalaman serupa ketika membangun D'Emmerick Hotel, dan berhasil.

Tatkala menjalankan semua itu, ada hal-hal yang mesti diperhatikan. Di antaranya, pelaksanaan kewirausahaan sosial Rumah Didache mesti dilakukan dengan berusaha meminimalisir risiko yang mungkin muncul. Ini dapat dilakukan dengan menjalankan fungsi organisasi, yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* secara optimal dan profesional, juga dalam penggalangan donasi. Oleh sebab itu direkomendasikan perlunya pembuatan rencana penggalangan dana berbasis *good corporate governance*.

Robbins dan Coulter menyampaikan empat fungsi manajemen yang harus dipahami dan dijalankan oleh manajer. Pertama, *Planning* (perencanaan), di mana manajer mesti mampu mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas bisnis sosial. Kedua, *Organizing* (pengorganisasian), di mana manajer mesti menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya. Ketiga, *Leading* (kepemimpinan), di mana manajer memotivasi, memimpin, dan melakukan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang-orang lain. Keempat, *Controlling* (pengendalian), di mana manajer mesti memantau aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai dengan rencana, optimal, efisien dan efektif. Keempat fungsi tersebut nampaknya sederhana, namun sesungguhnya tidak sesederhana seperti yang dibayangkan karena ada banyak tools yang mesti diketahui, dipahami dan diterapkan agar manajemen organisasi bisa berjalan secara optimal, efisien dan efektif, juga berdasar *good corporate governance*. (Robbins & Coulter, 2012 hal. 9). Untuk itu diperlukan seorang *social entrepreneur* yang tangguh yang mampu menjalankan semua itu secara profesional, transparan dan akuntabel.

Seorang *social entrepreneur* adalah orang yang berani mengambil risiko dan visioner dengan membayangkan dan menerapkan cara-cara yang lebih baik untuk berbisnis dan menciptakan masa depan yang cerah (Elkington & Hartigan, 2008). Menjalankan peran sebagai *social entrepreneur* merupakan hal yang unik karena individu mau dan berani menghadapi tantangan yang tidak semua orang berani mengambil risiko. Kalau orang pada umumnya lebih suka menghindari masalah dan melihat masalah seakan tanpa solusi, tetapi bagi seorang *social entrepreneur*, masalah adalah sesuatu yang mampu digerakkan, dioptimalkan dan didayagunakan untuk manfaat sosial yang besar (Hery Wibowo & Soni A. Nulhaqim, 2015).

Yang terakhir, hal yang juga mesti diperhatikan sebagai rekomendasi adalah terkait dengan isu keberlanjutan (*sustainability*), baik secara finansial maupun kelembagaan. Hal tersebut selalu menjadi tantangan terbesar bagi para pelaku kewirausahaan sosial. Oleh karena itu LPP Sinode dan Rumah Didache mesti mencari alternatif jalan keluar untuk mengantisipasi isu tersebut. Caranya adalah dengan mengembangkan kemitraan dengan institusi-institusi publik dan dengan korporasi karena bisnis sosial memang membutuhkan jejaring dan kerjasama dengan berbagai pihak. Hal itu pulalah yang mesti dilakukan oleh pengelola Rumah Didache agar kewirausahaan sosial Rumah Didache bisa berkelanjutan.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian dalam tesis ini hanya membatasi diri pada pembuatan business plan kewirausahaan sosial Rumah Didache secara garis besar berdasarkan penelitian terapan model evaluasi. Peneliti menyadari bahwa ada detil-detil yang selanjutnya masih harus diteliti, diidentifikasi, dianalisis dan dievaluasi untuk kemudian dirancang sebuah rencana strategis yang lebih komprehensif agar kewirausahaan sosial Rumah Didache bisa berjalan secara lebih optimal. Beberapa riset lanjutan yang bisa dilakukan sebagai kelanjutan dari riset tesis ini misalnya:

1. Riset tentang penyiapan dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang akan bekerja dan melayani di Rumah Didache. Ini mesti mendapatkan perhatian khusus agar

kewirausahaan sosial Rumah Didache bisa berjalan secara profesional, transparan dan akuntabel. Riset SDM penting untuk dilakukan, misalnya riset untuk mengetahui hal apa saja yang dibutuhkan, mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, perilaku SDM, penyiapan SDM sampai dengan pemutusan hubungan kerja, yang semuanya diharapkan bermuara pada dampak yang positif.

2. Riset tentang promosi seperti apa yang tepat, efektif dan efisien bagi kewirausahaan sosial Rumah Didache sehingga kewirausahaan ini semakin optimal dalam menjalankan usahanya.

3. Riset evaluasi untuk mengukur nilai biaya dari dampak sosial, kinerja sosial, dan manfaat sosial dari kewirausahaan sosial Rumah Didache dengan menggunakan metode *Social Return on Investment (SROI)*. Ini penting karena aspek manfaat sosial dan dampak sosial dari program sosial yang dijalankan Rumah Didache jikalau dinilai secara finansial akan sangat besar, misalnya apa yang dilakukan oleh para volunteer, dampak yang dirasakan masyarakat yang kemudian dipimpin oleh alumni Rumah Didache, dll.). Menurut Kusmulyono, "SROI merupakan salah satu alat analisis yang dipergunakan untuk mengukur (*as measurement*) dan menghitung (*as accounting*) dampak dari suatu kegiatan yang berorientasi sosial" (Muhammad Setiawan Kusmulyono et al., 2022, hal. 38). Hasil dari penelitian dengan menggunakan metode SROI ini dapat dipakai untuk mendukung kewirausahaan sosial Rumah Didache, baik dalam perintisan maupun dalam perjalanan bisnis sosialnya.

D. Saran

Agar dapat mengelola dan mengembangkan kewirausahaan sosial seperti yang dilakukan oleh Rumah Didache, maka diperlukan riset-riset sederhana oleh pengelola Rumah Didache demi mendukung sustainabilitas kewirausahaan sosial tersebut. Misalnya riset tentang kepuasan penghuni Rumah Didache terkait dengan layanan sarana prasarana, riset tentang kebutuhan pengembangan diri dan spiritualitas para penghuni sehingga program yang ditawarkan kepada para penghuni sesuai dengan kebutuhan dan minat mereka, dll.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Khoerussalim Ikhs. (2011). *Bisnis Kok Mikir!* Jakarta: Raih Asa Sukses.
- A. Mukhadis. (2018). *Pendekatan Kuantitatif dalam Penelitian Pendidikan Dialektika Prosedur Penelitian Mixed Methods*. Malang: Media Nusa Creative.
- Aan Juhana Senjaya. (2018). Tinjauan Kristis Terhadap Istilah Metode Campuran (Mixed Method) dalam Riset Sosial. *Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 4(1), 103–118. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3552026>
- Abas Sunarya PO., Sudaryono, & Asep Saefullah. (2011). *Kewirausahaan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Abdul Karim (Ed.). (2021). *Studi Kelayakan Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Abdurahman Wahid. (1974). *Bunga Rampai Pesantren*. Jombang: CV Darma Bhakti.
- Abdurahman Wahid. (1988). *Menggerakkan Tradisi: Esai-esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.
- Achmad Fathoni Kurniawan. (2020). Kewirausahaan Sosial dan Pembangunan Ekonomi Lokal Berkelanjutan. In *Glokalisasi: Gerakan Sosial, Kewargaan, dan Komunitas Lokal*. Malang: Inteligencia Media.
- Adi Utarini & Iwan Dwiprahasto (Ed.). (2022). *Prinsip dan Aplikasi untuk Manajemen Rumah Sakit*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Adiprasetya, J. (2021). *Gereja Pascapandemi Merengkuh Kerapuhan*. Jakarta: STFT Jakarta & BPK Gunung Mulia. (Jakarta).
- Agung Anggoro Seto. (2022). Analisis Kelayakan Bisnis. In *Kewirausahaan*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.
- Agung Anggoro Seto et al. (2022). *Studi Kelayakan Bisnis*. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Agus. (2019). *Kamar Kos “Las Vegas” Jogja Banyak Diburu, Ternyata Ini Alasannya*. Retrieved from <https://www.krjogja.com/berita-lokal/read/401011/kamar-kos-las-vegas-jogja-banyak-diburu-ternyata-inialasannya>
- Ahmad Abdullah Rosyid Ed. (2021). *Kepemimpinan di Era Revolusi Industri 4.0*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.

- Ahmad Barizi (ed.). (2005). *Holistik Pemikiran Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. *Scienu Press*, 3(1), 39–45. <https://doi.org/doi:10.5430/elr.v3n1p39>
- Andiana Moedasir. (2022). Studi Kelayakan Bisnis: Pengertian, Contoh dan Tujuannya. Retrieved March 29, 2023, from <https://majoo.id/solusi/detail/studi-kelayakan-bisnis-pengertian-contoh-tujuan>
- Andriyanto (Ed.). (2020). *KEWIRAUSAHAAN SOSIAL*. Klaten: Penerbit Lakeisha.
- Ani Nuraini, et al. (2019). *Menggagas Pembelajaran Kewirausahaan Sosial*. Jakarta: Penerbit Atma Jaya.
- Anja Cheriakova. (2013). Doing social business right – the need for social business models. Retrieved February 7, 2023, from <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>
- Ariefah Sundari & Ahmad Yani Syaikhudin. (2021). *Manajemen Ritel: Teori dan Strategi dalam Bisnis Ritel*. Lamongan: Academia Publication.
- Arifa A. (2022, December 20). 6 Ciri Penelitian Evaluasi dan 4 Metodenya. Retrieved June 8, 2023, from Penelitianilmiah.com website: <https://penelitianilmiah.com/ciri-penelitian-evaluasi/>
- Asep Hermawan & Husna Leila Yusran. (2017). *Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif*. Depok: Kencana.
- Azni & Shabri Shaleh Anwar. (2022). *Amaliah Maha Santri Mulia*. Indragiri Hilir Riau: PT Indragiri Dot Com.
- Azyumardi Azra. (1999). *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi menuju milenium baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- B. Prasetyo & M. Jannah. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Bajpai, N. (2011). *Business research methods*. Delhi: Pearson.
- Bambang Setyawan. (2016, Agustus). Ahok “Kecil” di Desa Rogomulyo, Kabupaten Semarang. *Kompasiana.Com*. Retrieved from <https://www.kompasiana.com/bamset2014/57a1b0a9993738c367b269a/ahok-kecil-di-desa-rogomulyo-kabupaten-semarang>

- Carikos.com. (2022). Cari kos. Retrieved August 13, 2022, from <https://www.carikos.com/search/kos/di-yogyakarta>
- Dadang Husen Sobana. (2018). *Studi Kelayakan Bisnis*. Bandung: Penerbit Pustaka Setia Bandung.
- Dany Brakha. (2013, August 30). Pendeta Jadi Kades Ragamulia, Jawa Tengah. *Satu Harapan*. Retrieved from <https://www.satuharapan.com/read-detail/read/pendeta-jadi-kades-ragamulia-jawa-tengah>
- Devanny Gumulya. (2019). Kajian Business Canvas Model Kewirausahaan Sosial. *UPH Academic Journals*, 2, 462–469.
- Dewi Wuryandani. (2019). Peran Kewirausahaan Sosial dalam Meningkatkan Perekonomian Daerah. In *Pengembangan Kewirausahaan untuk pemberdayaan UKM Daerah*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Dian Masita Dewi & Anis Wahdi. (2020). *Bisnis dan Perencanaan Bisnis Baru*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Dian Rosita Hariyati, Agus Wahyu Irawan, & Shelvyna Rikantasari. (2022). Model Kewirausahaan Sosial DI Pondok Pesantren Miftahul Hikmah Sukorejo Parengan Tuban. *Relawan Jurnal Indonesia*, 16(2), 56–72.
- Djoewanto. (2012, Desember). Ada Pendeta Didaulat Rakyat Yang Majemuk Jadi Kepala Desa. Retrieved May 15, 2023, from Facebook website: <https://www.facebook.com/legacy/notes/500137370008929/>
- Drucker, P. F. (1994). *Innovation And Entrepreneurship*. Jakarta: Erlangga.
- Echols, J. M. (1983). Evaluation. In *Kamus Inggris Indonesia (XII)*. Jakarta: Gramedia.
- Elfriedwan. (2020). Tabel Discount Factor Present Value. Retrieved February 21, 2023, from <https://www.elfriedwan.com/2020/10/tabel-discount-factor-present-value.html>
- Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Evangelische Entwicklungsdienst. (n.d.). Retrieved March 3, 2023, from https://de.wikipedia.org/wiki/Evangelischer_Entwicklungsdienst

- Fajri Adi Nugroho. (2016). *Kakankemenag: Padepokan Bukan Pesantren*. Retrieved from <https://jabar.kemenag.go.id/portal/read/kakankemenag-padepokan-bukaa-n-pesantren>
- Farah Margaretha. (2007). *Manajemen Keuangan Bagi Industri Jasa*. Jakarta: Grasindo.
- Farida Kusumawaty. (2021). *Manajemen Kewirausahaan Untuk Meningkatkan Kemandirian Pondok Pesantren: Studi Kasus di Pondok Pesantren Raudhatul Ummah Kota Batu* (Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim). Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Malang. Retrieved from <http://etheses.uin-malang.ac.id/32738/1/18711029.pdf>
- H. Ahmad Qurtubi. (2019). *Bunga Rampai Manajemen Pendidikan Tinggi Islam: Menata Ulang Pendidikan Tinggi Islam Menuju Pendidikan Bermutu (Sebuah Kajian dan Pemikiran Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia)*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing.
- H. Kasnadi (Ed.). (2021). *Manajemen Keuangan*. Klaten: Penerbit Lakeisha.
- Haag, A. B. (2013). Writing a Successful Business Plan: An Overview. *Workplace Health & Safety*, 61, 19–29. <https://doi.org/10.1177/216507991306100104>
- Harahap, Solehuddin, & Syarif, D. (2022). Model dan Strategi Pengembangan Bisnis Pondok Pesantren Modern Subulussalam Padang Pariaman. *JIHbiz - Journal of Islamic Economy, Finance, and Banking*, 6(1), 27–47. <https://doi.org/10.33379/jihbiz.v6i1.1148>
- Harahap, Sunarji. (2018). *Studi Kelayakan Bisnis: Pendekatan Integratif*. Medan: FEBI UIN-SU Press. Retrieved from <http://repository.uinsu.ac.id/5052/1/Studi%20Kelayakan%20Bisnis%20ISBN-ok.pdf>
- Harnida Gigih Aryanti, Inung Oni Setiadi, Irim Rismi Hastyorini, & Kartika Sari. (2019). *Kewirausahaan*. Klaten: Penerbit Cempaka Putih.
- Hasan, S., Elpisah, E., Sabtohadhi, J., Zarkasi, Z., & Fachrurazi, F. (2022). *STUDI KELAYAKAN BISNIS*. Purwokerto: Penerbit Widina.

- Hecklau et al. (2016). *Holistic approach for human resource management in Industry 4.0*. 1–6. Berlin: Elsevier B.V.
- Hery Wibowo & Soni A. Nulhaqim. (2015). *Kewirausahaan Sosial: Merevolusi Pola Pikir dan Menginisiasi Pembangunan Kontemporer*. Bandung: Unpad Press.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2008). *Entrepreneurship—Kewirausahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Homrighausen, E. G., & Enklaar, I. H. (2008). *Pendidikan Agama Kristen*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Hulgård, L. (2010). Discourses of Social Entrepreneurship-Variation of the Same Theme? *EMES European Research Network, WP no. 10/01*. Retrieved from https://base.socioeco.org/docs/wp_10-01_hulg_rd__web_.pdf
- Humas UKDW. (2019, May 17). P2SM 2019, Aku Beraksi Aku Bersaksi. Retrieved May 15, 2023, from <https://www.ukdw.ac.id/p2sm-2019-aku-beraksi-aku-bersaksi/>
- Husein Umar. (2007). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- I Made Laut Mertha Jaya. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori, Penerapan, dan Riset Nyata*. Yogyakarta: Penerbit Anak Hebat Indonesia.
- Iman Supriadi. (2020). *Metode Riset Akuntansi*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Indah Mutiara Sandi. (2022). Analisa Kelayakan Bisnis Terhadap Aspek Ekonomi, Sosial, dan Politik Menggunakan Metode Deskriptif Kualitatif. *Jurnal PUSDANSI*, 2(4). Retrieved from <http://pusdansi.org/index.php/pusdansi/article/view/136/139>
- Iwan Hermawan. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kuantitatif, Kualitatif & Mixed Methode*. Kuningan: Hidayatullah Quran.
- Iwan Setiawan. (n.d.). *Teknik Branding dan Menyusun Brand Positioning—ANALISIS #11*. In *Marketeers TV*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=cMkrc2mAeRg>
- Jarboe, G., & et all. (2023). *Digital Marketing Fundamentals*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Jonathan Sarwono. (2013). *Mixed Methods Cara Menggabung Riset Kuantitatif dan Riset*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

- Julio Warmansyah. (2020). *Metode Penelitian & Pengolahan Data Untuk Pengambilan Keputusan pada Perusahaan*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Kasmir & Jakfar. (2003). *Studi kelayakan bisnis*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- KBBI. (n.d.). Retrieved from <https://kbbi.web.id/pesantren>
- Kemdikbud. (n.d.). Retrieved January 20, 2023, from <https://petabudaya.belajar.kemdikbud.go.id/Repositorys/pesantren/#:~:text=Pesantren%20adalah%20sebuah%20asrama%20pendidikan,asrama%20untuk%20tempat%20menginap%20santri>.
- Kevin Indajang. (2023). Strategi Memilih Bisnis dan Membangun Bisnis Baru. In *Studi Kelayakan Bisnis: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.
- Khafid Iriyanto & Ach. Nurholis Majid. (2022). *Integrasi Sistem Pendidikan Perguruan Tinggi dan Pendidikan Pesantren*. Sukabumi: Haura Utama.
- Khaidir Masrizal. (2011). Mixed Method Research. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 6(1), 53–56.
- Kleemann, L., & Humberg, K. (2014). Social business: A new private sector contribution to development? Reflections on opportunities, limitations, and risks. *Kiel Institute for the World Economy (IfW)*, 82. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/105804/1/812712358.pdf>
- Knobe, I. B. (2016). Using The Business Model Canvas for Social Enterprise Design. Retrieved March 27, 2023, from <https://cscuk.fcdo.gov.uk/wp-content/uploads/2016/07/BMC-for-Social-Enterprise.pdf>
- Kusmulyono, M. S., Handoko, R., Ahmad, F., & Renti, F. J. (2022). *Kewirausahaan Sosial: Fondasi, Ragam, dan Transformasi*. Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.
- lamudi.co.id. (2023). Dijual tanah premium strategis di Samirono. Retrieved June 1, 2023, from <https://www.lamudi.co.id/dijual-tanah-premium-strategis-di-samirono-depan-kampus-uny-ugm.html>
- Liliweri, A. (2011). *Komunikasi: Serba Ada Serba Makna*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- LPP Sinode. (2019). Tentang LPP Sinode. Retrieved from <https://lpps.or.id/wp/tentang-lpps/>

- LPP Sinode. (n.d.). Retrieved from <https://lpps.or.id/wp/tentang-lpps/>
- M. Ivan Mahdi. (2022). Penduduk Kristen Terbanyak Berada di Sumatera Utara pada 2021. Retrieved January 13, 2023, from <https://dataindonesia.id/ragam/detail/penduduk-kristen-terbanyak-berada-di-sumatera-utara-pada-2021>
- M. Ngalim Purwanto. (2002). *Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mamikos.com. (2022). Mamikos. Retrieved October 12, 2022, from <https://mamikos.com/room/kost-sleman-kost-campur-eksklusif-kost-eksklusif-dparagon-karangmalang-yogya>
- Marwoto Saiman. (2011). Inovasi Metode Pembelajaran Sejarah. *Jurnal LENTERA (Jurnal Ilmu-Ilmu Sejarah, Budaya Dan Sosial)*, 2(4), 73–85.
- Marzuqi Wahid. (1999). *Pesantren Masa Depan Wacana Pemberdayaan dan Transformasi Pesantren*. Bandung: Pusaka Hidayah.
- Mastuhu. (1994). *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS.
- Matondang, H. M. V. (1995). *Percakapan dengan Dr. T.B. Simatupang*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Meci Nilam Sari. (2022). Perkembangan Digital Marketing. In *Administrasi Bisnis*. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.
- Mohammad Iqbal, & Simanjuntak, K. M. M. (2004). *Solusi Jitu bagi Pengusaha Kecil dan Menengah*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Moovit. (2022). *Ke LPP Sinode*. Retrieved from https://moovitapp.com/index/in/Transportasi_Umum-LPPS_Sinode_Samirono-Yogyakarta-site_141007706-4384
- Mtak, A. A. (2017). *Pentingnya Formasi Spiritualitas bagi Pendidikan Pembinaan Iman Warga Gereja*. Malang: Media Nusa Creative.
- Muh. Nur Eli Brahim. (2021). *Produk Kreatif dan Kewirausahaan Akuntansi dan Keuangan Lembaga*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Muhammad Fahmi et all. (2020). *Beda Agama Hidup Rukun*. Bandung: Bitread Publishing.
- Muhammad Setiawan Kusmulyono, Rudy Handoko, Faizal Ahmad, & Florence Juanita Renti. (2022). *Kewirausahaan Sosial: Fondasi, Ragam dan Transformasi*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.

- Munawir. (2006). *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty.
- Muslimah, S. (2020, May 12). Seputar Studi Kelayakan Bisnis yang Harus Anda Ketahui. Retrieved March 29, 2023, from Mekari Jurnal website: <https://www.jurnal.id/id/blog/studi-kelayakan-bisnis/>
- Nanang Qosim Yusuf. (2008). *The Heart of 7 Awareness: Pelatihan untuk Mencipta Kesadaran dan Kebahagiaan Menjadi Manusia di Atas Rata-rata*. Jakarta: Penerbit Hikmah (PT Mizan Publika).
- Nani, D. A., & Lina, L. F. (2022). Determinants of Continuance Intention to Use Mobile Commerce during the Emergence of COVID-19 in Indonesia: DeLone and McLean Perspective. *Sriwijaya International Journal Of Dynamic Economics And Business*, 5(3), 261–272. <https://doi.org/10.29259/sijdeb.v5i3.261-272>
- Nasir Asman. (2020). *Studi Kelayakan Bisnis: Pedoman Memulai Bisnis Era Revolusi Industri*. Indramayu: Penerbit Adab.
- Ni Nyoman Kerti Yasa. (2021). Studi Kelayakan Bisnis. In *Kewirausahaan*. Bandung: Penerbit Media Sains Indonesia.
- Nilda Tri Putri & Arief Nanda Putera. (2020). *Studi Kelayakan Bisnis Praktis: Konsep dan Aplikasi*. Padang: Andalas University Press.
- Nurcholis Madjid. (1988). *Bilik-bilik Pesantren Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Mizan Paramadina.
- p2sdm Ipb (Director). (2023). *Filosofi Penelitian Terapan dengan Pendekatan Mixed methods*. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=jqV_f6kA-pQ
- Parris, T. M., & Kates, R. W. (2003). Characterizing and Measuring Sustainable Development. *Annual Review of Environment and Resources*, 28(1), 559–586. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.28.050302.105551>
- PDDikti. (n.d.). *Jumlah mahasiswa*. Retrieved from https://pddikti.kemdikbud.go.id/data_pt/Mzg1RUJDREEtQjg4OS00MjY5LUI2QzYt%20REMwOTY3QzI5NkI4
- PenelitianIlmiah.Com. (2022, December 19). Penelitian Evaluasi (Evaluation Research), Ciri, Macam, Cara Menulis, dan Contohnya. Retrieved June 8, 2023, from <https://penelitianilmiah.com/penelitian-evaluasi/>

- Rangkuti, F. (2004). *Flexible Marketing: Teknik Agar Tetap tumbuh dalam Situasi Bisnis yang Bergejolak dan Analisis Kasus*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ratna Widiastuti & Meily Margaretha. (2011). Socio Entrepreneurship: Tinjauan Teori dan Perannya Bagi Masyarakat. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 1–7.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Management. 11th ed.* Prentice Hall.
- Ronal Watrianthos (ed.). (2021). *Kewirausahaan dan Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- rumah123.com. (2023). Tanah Strategis di dekat UGM. Retrieved June 1, 2023, from <https://www.rumah123.com/properti/sleman/las2817991/#>
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social Entrepreneurship: Creating New Business Models to serve the poor May. *Business Horizons*, 48, 241–246.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian* (6th ed.). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sherly, et.al. (2020). *Pemasaran Internasional*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sidjabat, B. S. (2021). *Strategi Pendidikan Kristen: Suatu Tinjauan Teologis-Filosofis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Simanjuntak, M., et al. (2021). *Kewirausahaan Berbasis Teknologi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Simatupang (Ed.), H. (2020). *Pengantar Pendidikan Agama kristen*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sirait, R. G. (2021). *Dasar-dasar Pendidikan*. Malang: Multimedia Edukasi.
- Social Enterprise Institute. (2018). Social Business Model Canvas: A tool to help plan, communicate and refine your business model in a simple, visual way. Retrieved March 27, 2023, from Social Enterprise Institute website: <https://socialenterpriseinstitute.co/wp-content/uploads/2018/12/Social-Business-Model-Canvas.pdf>
- Subhan. (2021). Youtuber Arief Muhammad Bisnis Kos-kosan di Yogyakarta. Retrieved December 23, 2022, from Berempat.com website: <https://berempat.com/bisnis/retail-dan-properti/21426/youtuber-arief-muhammad-bisnis-kos-kosan-di-yogyakarta/>
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukidi. (2004). *Rahasia Sukses Hidup Bahagia: Kecerdasan Spiritual. Mengapa SQ Lebih Penting daripada IQ dan EQ*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sukmadi. (2016). *INOVASI dan KEWIRAUSAHAAN: Edisi paradigma baru kewirausahaan*. Bandung: Humaniora Utama Press.
- Suliyanto. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis Pendekatan Praktis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suryana. (2013). *Kewirausahaan: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutrisno. (2007). *Manajemen Keuangan: Teori, Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- T. Taryoso. (2017). *Rahasia Sukses Pensiun Dini, Bebas Finansial dengan Bisnis Kos-kosan*. Jakarta: Gramedia.
- Tanto Gatot Sumarsono, & H. Supardi. (2019). *Kewirausahaan: Teori & Praktik Media*. Malang: Nusa Creative.
- Tips Kos. (2018). *Punya Properti di Yogyakarta? Yuk Jadikan Sebagai Peluang Bisnis Menguntungkan*. Retrieved December 10, 2022, from <https://yukbisniskost.com/punya-properti-di-yogyakarta-yuk-jadikan-sebagai-peluang-bisnis-menguntungkan/>
- Tony Tedjo. (2014). *Church Growth Through Cell Group*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- UMY. (2022). Unires. Retrieved October 12, 2022, from <https://unires.umi.ac.id/wp-content/uploads/2022/03/E-Brousur-2022.pdf>
- Verelladevanka Adryamarthanino. (2022, December 7). *Kenapa Agama kristen di Indonesia Bagian Timur Berkembang pesat? Kompas.Com*. Retrieved from https://www.kompas.com/stori/read/2022/07/12/12_0000679/kenapa-agama-kristen-di-indonesia-bagian-timur-berkembang-pesat-?page=all
- Viva Budy Kusnandar. (2023, February 1). *Inflasi Indonesia 2022 Capai Rekor Tertinggi dalam Sewindu*. Retrieved May 28, 2023, from Databoks website:

- <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/01/02/inflasi-indonesia-2022-capai-rekor-tertinggi-dalam-sewindu#:~:text=Menurut%20laporan%20Badan%20Pusat%20Statistik,terakhir%20seperti%20terlihat%20pada%20grafik.>
- waa2.co.id. (2023). Rumah dijual. Retrieved June 1, 2023, from <https://rumah.waa2.co.id/dijual/tanah-di-samirono-colombo-dekat-uny>
- Wawan Dhewanto, Hendrati Dwi Mulyaningsih, Anggaraeni Permatasari, Grisna Anggadwita, & Indriany Ameka. (2013). *Inovasi dan Kewirausahaan Sosial: Panduan Dasar Menjadi Agen Perubahan*. Bandung: Alfabeta.
- Wida Kurniasih. (n.d.). Struktur Modal: Pengertian, Teori, Contoh Teori, dan Faktor. Retrieved May 31, 2023, from Gramedia Blog website: <https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-dan-teori-struktur-modal/>
- Williamson, K. (2002). *Research Methods for Students, Academics and Professionals: Information Management and Systems*. Elsevier.
- Yan Djoko Pietono. (2015). *Anakku Bisa Brilliant: Sukses Belajar Menuju Brilliant*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Zamakhsyari Dhofier. (2019). *Tradisi Pesantren: Studi tentang pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Ziemek, M. (1986). *Pesantren dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M.

