






ORASI ILMIAH GURU BESAR  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS TERBUKA

***SHARED VALUE SENSE:***  
**INOVASI DALAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL  
DAN SOLUSI KREATIF KORPORASI**

Prof. Dr. Ginta Ginting, S.E., M.B.A.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
CONVENTION CENTER (UTCC)  
2020**

[www.ut.ac.id](http://www.ut.ac.id)

   @univterbuka



**UNIVERSITAS TERBUKA**

***SHARED VALUE SENSE:*  
INOVASI DALAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN  
SOLUSI KREATIF KORPORASI**

**ORASI ILMIAH**

**GURU BESAR FAKULTAS EKONOMI**

**Prof. Dr. Ginta Ginting S.E, M.B.A**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
CONVENTION CENTER (UTCC)  
2020**

**Bismillahirrahmanirrahim**

**Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

**Salam sejahtera bagi kita semua**

**Yang Terhormat,**

1. Rektor Universitas Terbuka
2. Ketua Senat dan para anggota Senat Universitas Terbuka
3. Para pimpinan Universitas Terbuka
4. Tamu undangan dan hadirin yang saya muliakan.

Pada kesempatan yang sangat membahagiakan ini, marilah kita memanjatkan syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, sehingga pada hari ini kita diizinkan berkumpul di Gedung yang megah ini dalam keadaan sehat wal'afiat untuk mengikuti upacara pengukuhan Guru Besar di Universitas Terbuka.

**Hadirin yang saya Hormati,**

## DAFTAR ISI

---

iii DAFTAR ISI

---

1 PENDAHULUAN

---

4 *BUSINESS RESPONSIBILITY MOVEMENT*

---

8 *EVOLUSI KONSEP CORPORATE SOCIAL INNOVATION*

---

18 *CORPORATE SOCIAL INNOVATION IN ACTION: BEST PRACTICE*

---

20 *PROPOSING NEW FRAMEWORK OF STRATEGIC CORPORATE SOCIAL INNOVATION: INNOVATION FOR GREATER GOOD, COMPETITIVE ADVANTAGE AND BUSINESS OPPORTUNITY*

---

32 *PROPOSING CONCEPTUAL MODEL*

---

35 PENUTUP

---

37 REFERENSI

---

45 DAFTAR RIWAYAT HIDUP

---



## I. PENDAHULUAN

Saat ini muncul berbagai permasalahan sosial dan lingkungan yang semakin kompleks, seperti kemiskinan, bencana alam, pasokan makanan yang terbatas, perubahan iklim, meningkatnya populasi, dan menurunnya kualitas lingkungan karena degradasi lahan dan permasalahan sampah. Kondisi-kondisi tersebut menyebabkan tekanan internal dan eksternal yang mendorong korporasi untuk berubah. Desakan dari aktivis, konsumen, dan investor yang menyerukan perlunya transparansi, akuntabilitas dan respon sosial serta lingkungan dari komunitas bisnis dan korporasi semakin menguat. Era saat ini menuntut korporasi untuk menyeimbangkan keuntungan sosial dan keuntungan perusahaan. Intinya, korporasi tidak boleh hanya mementingkan *profit* dan *return* semata-mata, namun harus mempertimbangkan keberlangsungan yang membuat kehidupan masyarakat menjadi lebih baik.

Desakan dari berbagai pihak agar korporasi masuk pada ranah tanggung jawab sosial semakin menguat karena program corporate *social responsibility* (CSR) yang selama ini menjadi program andalan belum dapat memberikan dampak signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat. Peran CSR yang ditujukan untuk menyeimbangkan kondisi ekonomi, sosial dan lingkungan secara bertanggung jawab dinilai belum dapat memenuhi harapan pemangku kepentingan dan hanya berfokus pada kepentingan pemegang saham. Program-program CSR yang hanya dilakukan untuk mengelola citra dan reputasi perusahaan serta sekedar *window dressing* dinilai sudah usang. Oleh banyak pihak, inisiatifnya dinilai tidak tulus dan jujur. Walaupun dalam perkembangannya muncul berbagai pemikiran dan konsep untuk meredefinisi CSR yang dapat berfungsi lebih strategis seperti: *corporate sustainability* (Katsouliakos, 2007), *global corporate citizen* (Hoivik & Mele, 2009), *strategic corporate responsibility* (Heikkurinen, 2018), namun, kritik keras yang muncul dari berbagai pihak mendorong korporasi untuk menggunakan strategi dan aktivitas bisnis intinya untuk mengatasi masalah sosial dan lingkungan. Korporasi-korporasi ini melakukan perubahan dari hanya sekedar menjadi “*good corporate citizen*” beralih ke *Corporate Social Innovation/CSI* yang mengoptimalkan kreatifitas dan inovasi dalam menjalankan misi dan fungsi sosial bisnisnya (Mirvis et al, 2016; Herrera, 2015, Jali et al., 2015).

Intinya, perlu terjadi peralihan paradigma (*shifting paradigm*) dari CSR ke CSI. Perubahan dari *responsibility* ke *innovation* tidak sederhana, namun maknanya memiliki perbedaan yang signifikan. *Responsibility* merupakan pernyataan yang mengandung kewajiban sebagai konsekuensi seseorang atau organisasi atau perusahaan setelah melakukan sesuatu. Sementara itu, *innovation* dari sudut pandang perusahaan dipahami sebagai penemuan baru yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan melalui peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau berbagai kebaikan yang terungkap dari hasil keuangan. Konsep klasik inovasi dari Schumpeter “*creative destruction*” merujuk pada disrupsi ciptaan lama menjadi baru dan tanpa henti menciptakan hal-hal yang benar-baru dapat mengubah CSR menemukan jati diri melalui inovasi. Dalam konteks CSR, gagasan *creative destruction* bukan berarti menghancurkan program-program filantropi yang telah dikerjakan selama ini oleh perusahaan, tetapi bagaimana perusahaan yang melakukan CSR berupaya menunjukkan kepedulian terhadap kehidupan masyarakat yang lebih baik.

Gagasan dan pemikiran untuk menginternalisasi strategi dan aktivitas bisnis dalam mengatasi permasalahan sosial dan lingkungan menuntut korporasi untuk menunjukkan perannya. Kramer dan Porter (2011) menantang korporasi untuk membentuk model bisnis baru yang dikenal sebagai “*creating shared value*” atau menciptakan nilai bersama. Model ini akan meningkatkan keuntungan, mendorong inovasi dan peningkatan produktivitas, serta memberikan dampak sosial yang positif terhadap kehidupan masyarakat. Selain dorongan kuat untuk dapat menciptakan nilai bersama, sekelompok perusahaan telah menerapkan *social innovation* yaitu inisiatif, produk, atau proses yang secara mendalam mengubah keyakinan, perilaku budaya, dinamika kekuasaan dan rutinitas atau akses ke sumberdaya sistem sosial. Tujuannya adalah mencapai pemerataan serta meningkatkan produktivitas dan ketahanan yang lebih besar (Standberg, 2015; KPMG, SIG dan Volans, 2014).

CSI merupakan langkah maju dari *social innovation* yang tidak hanya melibatkan LSM, badan amal dan perusahaan sosial, tetapi juga sangat relevan dengan komunitas bisnis. Inovasi sosial perusahaan adalah tentang memicu perubahan dan terobosan dalam kaitannya dengan bagaimana bisnis beroperasi sehingga mereka dapat menciptakan nilai sosial dan lingkungan di samping keuntungan finansial. Beberapa korporasi besar yang menyadari permasalahan



sosial dan lingkungan diantaranya adalah Danone LTD yang telah berhasil mendapatkan sertifikat internasional BCorp sebagai perusahaan swasta yang mengkampanyekan bisnis untuk kebaikan (bertanggungjawab dan berkontribusi mengatasi masalah sosial dan lingkungan) dengan menerapkannya pada proses bisnisnya dari mulai rantai pasok, sistem operasional, sampai *end product* yang dijual ke pasar. Intinya Danone dinilai sukses mengelola bisnis yang memberikan dampak positif dan nilai tambah bagi masyarakat dan lingkungan dengan memperhatikan tatakelola, karyawan, lingkungan, komunitas dan konsumen. Fenomena inilah yang dikenal sebagai CSI.

Berbagai ulasan tersebut membuka pemikiran bahwa harus terjadi *shifting paradigm* dari CSR yang lebih banyak dijalankan karena perintah undang undang untuk memenuhi obligasi kepada masyarakat dan pemerintah menuju CSI. Paradigma CSI adalah menyelaraskan *profit, planet* dan *people* terkait dengan bisnis praktis perusahaan yang ditujukan untuk menciptakan masyarakat yang lebih baik dan menginternalisasi paradigma tersebut dalam visi, misi dan strategi perusahaan. Ketika perusahaan memutuskan untuk beralih ke kegiatan investasi secara strategis (melalui inovasi) yang menggeser prosesnya agar lebih berwawasan sosial dan lingkungan, maka tantangan yang dihadapi semakin tinggi terutama dalam menemukan solusi kreatif. Tulisan KPMG, Volan dan SIG (2014) "*Breaking Through: How CSI Create Business Opportunity*", dapat membuka *business mindset* korporasi untuk beralih ke *next step evolution in CSR* melalui investasi dalam *social innovation* yang mengubah tantangan untuk mengatasi permasalahan sosial dan lingkungan menjadi *opportunity* yang berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan.

Fenomena CSI yang menarik perhatian akademisi, praktisi dan NGO masih memerlukan jalan panjang untuk dapat menjadi kesepakatan bersama, terutama dalam hal mencari makna *innovation* untuk mengatasi permasalahan sosial dan lingkungan melalui strategi bisnis inti. Bapak dan Ibu serta para hadirin yang saya muliakan, ijinlanlah saya menyampaikan orasi berjudul "**Shared Value Sense: Inovasi dalam Tanggung Jawab Sosial & Solusi Kreatif Korporasi**" pada pengukuhan Guru Besar Universitas Terbuka. Orasi ilmiah ini merupakan kompilasi perjalanan panjang bidang keilmuan manajemen dan riset yang sudah dipublikasikan di berbagai jurnal

internasional dan nasional bereputasi. Fokus orasi ini adalah makna tanggungjawab sosial bisnis “*beyond CSR*”, evolusi konsep CSI yaitu *Creating Shared Value* dan *Social Innovation*, *CSI best practice*, serta usulan permodelan konseptual CSI berbasis *integrative perspective* (stakeholder, community engagement, open source dan knowledge creation). Pengusulan konseptual model CSI ditujukan untuk menjawab fenomena CSI (gap riset) yang dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori dan konsep CSI pada masa yang akan datang.

## II. *BUSINESS RESPONSIBILITY MOVEMENT*

Secara historis, langkah perusahaan untuk mengadopsi tindakan yang mendukung *social responsibility* untuk merespon isu sosial sudah dilakukan sejak 1950an karena tuntutan CEO, NGO, komunitas dan masyarakat kepada pihak korporasi untuk mempertimbangkan isu-isu sosial dan pemecahannya dalam proses pengambilan keputusan internal perusahaan (Bansal & Wong, 2017, Federick, 1960). Tujuan untuk menjadi perusahaan yang mempunyai tanggung jawab sosial sudah menjadi bagian penting dari praktik bisnis. Berbagai isu dan perkembangan bisnis saat ini semakin bervariasi, lebih kompleks, global dan mengalami perubahan pesat. Kondisi ini mempengaruhi perusahaan dalam mengelola bisnis karena semakin tingginya harapan masyarakat dan para pemangku kepentingan seperti konsumen, partner, dan karyawan terhadap praktik bisnis yang bertanggungjawab. Dalam konteks global, konsep CSR mulai digunakan sejak tahun 1970an dan semakin populer terutama setelah kehadiran buku *Cannibals With Forks :The Triple Bottom Line in 21<sup>st</sup> Century Business* (Elkington, 1998). Elkington (1998) mengemas CSR ke dalam tiga fokus yang dikenal sebagai *triple bottom line* (*profit, planet dan people*). Intinya, perusahaan yang baik tidak hanya mengejar keuntungan ekonomi belaka (*profit*), namun juga memiliki kepedulian terhadap pelestarian lingkungan (*planet*) dan berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (*people*).

Dari berbagai definisi yang berkembang, definisi CSR dari *World Business Council For Sustainable Development* banyak diadopsi oleh berbagai pihak. CSR dipahami sebagai “Komitmen yang berkesinambungan dari

kalangan bisnis untuk berperilaku etis dan memberi kontribusi bagi pembangunan ekonomi, seraya meningkatkan kualitas kehidupan karyawan dan keluarganya, serta komunitas lokal dan masyarakat luas pada umumnya” (Rexhephi et al, 2013; Asongu,2007; Maten dan Moon, 2005; Welford,2005). Salah satu konsep CSR yang dipandang memberikan jalan keluar karena belum ada kesepakatan mengenai apakah *social responsibility* yang diterapkan perusahaan konsisten dengan tanggungjawab perusahaan dengan shareholders yaitu “*the pyramid of the firm responsibility*” dari Carrol (1991, 2006). Caroll (2006) menjelaskan bahwa konsep CSR meliputi empat tanggung jawab, yaitu ekonomi (*make profit*), tanggung jawab legal (*obey the law*) dan tanggung jawab etis (*be ethical*) serta tanggung jawab filantropis (*be a good global corporate citizen*), dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber: Carroll, A.B. (1991, p. 41). The Pyramid of CSR: toward the moral management of organizational stakeholder, *Business Horizons*, 34 (4), 41

**Gambar 1**

The Pyramid of Responsibilities of the firm



Berkembangnya isu tentang pentingnya dampak bisnis terhadap komunitas (*stakeholder*) memunculkan konsep *corporate sustainability*. Menurut Katsoulakos et al. (2007), *corporate sustainability* menjawab kebutuhan *stakeholder* untuk menjaga, mendukung dan meningkatkan sumber daya. Katsoulakos et al. (2007) menyatakan bahwa kinerja keberlanjutan perusahaan dapat diukur melalui tiga ukuran yaitu *finansial/economic impact*, *human/social impact* dan *environment impact*. Munkelien et al (2010) menjelaskan hubungan antara CSR dan *Sustainability Development* dengan melihat bagaimana *economic performance*, *environment performance* dan *social performance* bertemu dalam satu area yang menunjukkan tingkat *sustainability* (Gambar 2).



Sumber: Hoivik, H., Weltzein, V., Mele.D. (2009, p.558). Can SMEs become global corporate citizen, *Journal Business Ethics*, 88, (3), 558.

**Gambar 2**  
Hubungan CSR dan Sustainability



Era globalisasi membuat konsep CSR perlu diselaraskan, yang ditandai dengan munculnya konsep *Global Corporate Citizenship* (GCC). Konsep GCC pada intinya melebihi dari CSR dan *Corporate sustainability* (CS), berfokus pada skope yang lebih luas yaitu “*the global space*” (Hoivik dan Mele, 2009). Konsep GCC diperkenalkan pertamakali tahun 2002 pada “The World Economic Forum” yang diikuti oleh 46 CEO perusahaan multinational terkemuka di dunia. Mereka sepakat menandatangani traktat “*Global Corporate Citizenship*”. Konsep ini kemudian menjadi sangat populer dan diaplikasikan pada berbagai perusahaan besar. GCC yang merupakan pengembangan secara luas dari CSR dan CS dilatarbelakangi oleh inisiatif dari United Nations (Katsoulukos et al, 2007), yaitu pengaruh global dan tujuan pengembangan millenium. GCC menjadi tujuan dan prinsip bagi korporasi untuk berperilaku secara bertanggungjawab dalam bidang hak asasi manusia, standar perburuhan, lingkungan, anti korupsi dan ekonomi.

Dimensi penting dari GCC adalah untuk mendukung “*fair globalization*” dan partipasi aktif dalam pengembangan suatu daerah dimana perusahaan beroperasi. *Fair globalisastion* memerlukan pasar produktif dan *equitable* serta cara bermain yang fair dimana semua negara mempunyai akses yang sama. Prinsip *share responsibility* untuk membantu negara dan masyarakat yang tidak dapat berpartisipasi dan menikmati keuntungan dari globalisasi. Pada tingkat lokal, perusahaan dapat berpartisipasi dalam masyarakat dimana perusahaan beroperasi dengan merespon isu-isu sosial kritis seperti pengembangan regional, pendidikan, kesehatan, produk, pelayanan, pengetahuan dll. Motivasi perusahaan untuk menerapkan GCC, menurut Hoivik and Mele (2009), pada umumnya didorong oleh hal-hal berikut: a) membangun reputasi dan *brand image* positif; b) menjadi pemimpin perusahaan yang terpendang; c) mempertahankan dan meningkatkan posisi pasar; d) menciptakan kepercayaan di pasar keuangan dan meningkatkan nilai saham perusahaan; e) menjadi perusahaan inovatif dalam pengembangan produk dan layanan, dan menciptakan pasar baru. Berdasarkan ketiga konsep tersebut (CSR, CS dan GCC), *business responsibility* dapat dinyatakan sebagai tanggung jawab perusahaan untuk melakukan bisnis yang secara ekonomis menguntungkan, memperhatikan aspek sosial, dan melakukan tindakan yang *environmentally friendly* agar dapat mempertahankan *sustainability* dengan cara membangun hubungan baik dengan *stakeholder*.

Beberapa hasil riset terkini membuktikan bahwa CSR dinilai masih dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Adda et al. (2016), dari hasil risetnya, menjelaskan bahwa etika bisnis dan CSR berperan penting dalam peningkatan sukses dan pertumbuhan korporasi. Penelitian yang dilakukan oleh Gong dan Ho (2016) membuktikan bahwa di China, CSR berpengaruh kuat terhadap stabilitas korporasi, khususnya dalam industri dengan tingkat persaingan yang tinggi. Kemudian, riset terbaru oleh Vlastekica et al. (2018) membuktikan bahwa CSR dapat menguatkan reputasi perusahaan. Beberapa ahli (Rexhepi, 2013; Alvarez et al., 2011; Wagner, 2010) mengemukakan hasil penelitian, bahwa ada indikasi awal bahwa CSR mendorong inovasi korporasi yang berdampak sosial. Artikel terbaru dari Pousing (2018) menjelaskan bahwa CSR berdampak terhadap adopsi inovasi sosial dan *open innovation* (Menkes, 2018). Dalam perkembangannya, beberapa pakar CSR menyatakan bahwa tanggung jawab sosial bernilai strategis ketika korporasi menjadikan isu sosial dan lingkungan sebagai prioritas utama (Heikkurinen, 2018).

### III. EVOLUSI KONSEP CORPORATE SOCIAL INNOVATION

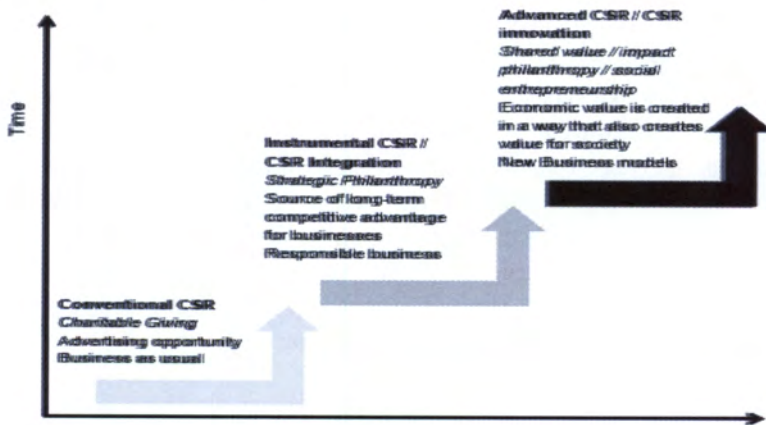
#### 3.1 *Creating Shared Value*

Permasalahan sosial dan lingkungan yang semakin kompleks menyebabkan tuntutan terhadap korporasi untuk berbisnis secara bertanggungjawab dan humanis. Praktik-praktik CSR yang telah dilakukan oleh korporasi tidak cukup memberikan perubahan dan solusi untuk mengakomodasi tantangan dalam mengatasi permasalahan ekonomi, sosial dan lingkungan. Di satu sisi, pemerintah dan LSM tidak memiliki sumberdaya, teknologi dan kapabilitas yang cukup untuk menghadapi tantangan tersebut. Peran korporasi terhadap masyarakat dinilai belum memberikan kontribusi yang signifikan, seperti diungkapkan oleh Porter (2016) “*corporate philanthropy and corporate social responsibility programs are larger than ever, but legitimacy of business has fallen*”. Korporasi saat ini dituntut untuk menerapkan praktik bisnis “*beyond CSR*”. Porter dan Kramer (2006) menyatakan bahwa praktik CSR tidak hanya bersifat responsif, namun harus strategis sehingga berdampak terhadap bisnis dan masyarakat. Menurut Porter dan Kramer (2006), konsep CSR perlu



berevolusi, dari konvensional “*charitable giving*” yang hanya sekedar menjaga reputasi menjadi program CSR yang terintegrasi dan bersifat strategis (membangun keunggulan bersaing). Evolusi CSR yang saat ini dinilai sangat penting bagi perusahaan adalah inovasi CSR yang mampu menciptakan model bisnis baru berbasis *shared value* (ekonomi dan sosial). Bisa dilihat pada Gambar 3.

Pemikiran bahwa perubahan praktik CSR adalah hal krusial melahirkan konsep Creating Shared Value (CSV) yang diperkenalkan kembali oleh Porter dan Kramer (2014) dan dipublikasikan pada *The Harvard Review*. Konsep CSV mendapatkan respon positif dari berbagai kalangan karena dinilai menjadi *breakthrough* untuk meningkatkan kinerja korporasi dengan mempertimbangkan berbagai permasalahan sosial dan lingkungan serta memenuhi harapan pemangku kepentingan secara produktif dan inovatif. CSV menciptakan kebijakan baru atau prosedur baru yang memungkinkan perusahaan memaksimalkan pendapatannya, sekaligus menawarkan manfaat tambahan bagi komunitas lokal.



Sumber: Porter, M.E and Kramer, M.R. 2006. P. 85. Strategy and Society: the link between CSR and competitive advantage, *Harvard Business Review*, 84(12): 85

**Gambar 3**  
Evolusi Pendekatan Terhadap CSR

CSV merupakan kebijakan dan proses teknis operasional yang meningkatkan nilai-nilai kompetitif perusahaan dan secara bersama memajukan kondisi ekonomi dan sosial. Untuk menerapkan konsep CSV pada korporasi, ada tiga tingkatan penting yang harus dijalankan, yaitu: *tingkat pertama*, melihat kembali kebutuhan, produk dan konsumen dengan melakukan 2 hal, yaitu merancang produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan sosial dan membuka pasar baru dengan melayani kebutuhan komunitas yang terpinggirkan atau yang kurang terlayani; *tingkat kedua*, mendefinisikan ulang produktivitas dalam rantai nilai dengan cara mengubah praktik dalam rantai nilai perusahaan untuk meningkatkan produktivitas melalui pemanfaatan secara optimal sumber daya, karyawan dan mitra; *tingkat ketiga*, mengaktifkan pengembangan kluster lokal melalui peningkatan ketrampilan yang ada, mendukung institusi yang ada di masyarakat dimana perusahaan beroperasi untuk meningkatkan produktivitas, inovasi dan pertumbuhan. Daood (2017) menjelaskan, CSV perlu dilihat dari perspektif mengelola stakeholder dan perpektif co-creation value agar penciptaan value bersama lebih optimal.

Beberapa korporasi besar telah menerapkan CSV, seperti Nestle, IBM, Google, Intel, Johnson, Unilever dan Walmart. Nestle yang berambisi menjadi perusahaan terkemuka dalam hal kesehatan dan nutrisi menerapkan CSV sebagai pendekatan bisnis untuk mempertahankan keberlangsungan bisnisnya. Prioritas area mencakup nutrisi, pengembangan pedesaan, pengelolaan air, perubahan iklim, keamanan makanan dan hak asasi manusia. Tema-tema ini sangat dekat dengan rantai nilai bisnisnya dan memberikan dampak positif terhadap para *stakeholder* eksternal. Nestle menerapkan konsep ini dengan membuat program kemitraan bersama petani kopi dan peternak sapi untuk penyediaan bahan baku kopi Nescafe dan susu Dancow di Oman dan beberapa negara lain.

Apresiasi terhadap perusahaan yang mempunyai inisiatif berbisnis secara bertanggungjawab yang diselenggarakan oleh Majalah SWA pada tahun 2019 (Swa Agustus-September 2019) memilih beberapa pemenang peserta **Lomba Corporate Social Initiative (kategori *Shared Value*)** yaitu **Samsung, BRI-Brincubator dan PT Pertamina** (lihat 3 ilustrasi berikut)

**Ilustrasi 1:****SAMSUNG TECHNOLOGY INSTITUT (STI):**

Samsung terpilih karena mempunyai program yang sangat strategis, yaitu membangun institusi pendidikan “Samsung Technology Institute (STI)” di 100 SMK sampai tahun 2019. STI merupakan program pelatihan dasar elektronika yang bertujuan untuk memperkaya kurikulum di SMK demi menciptakan lulusan yang semakin berkualitas dan dapat diserap langsung oleh industri. Program ini memberikan dampak yang sangat strategis untuk memenuhi kebutuhan dunia industri, yaitu tenaga kerja yang mempunyai keahlian dan ketrampilan yang mumpuni. Program ini memberikan pelatihan perbaikan alat-alat elektronika sesuai kebutuhan industri dengan menyediakan kurikulum pelatihan perbaikan telpon seluler yang sejajar dengan keterampilan dasar yang ditetapkan oleh Samsung Service Center. Untuk para guru, Samsung memberikan program pelatihan dalam Training of Trainers dan pelatihan IT (2 kali dalam setahun) di kantor pusat Jakarta yang bertujuan agar para guru dapat mengoptimalkan teknologi untuk proses belajar yang efektif. Samsung juga memfasilitasi pelaksanaan Prakerin (Praktek Kerja Industri) di *Samsung Service Centre* maupun afiliasinya serta memfasilitasi dan memprioritaskan lulusan Samsung Tech Institut untuk mengikuti proses rekrutmen di *Samsung Service Centre*.





Ilustrasi 2:

**BRINCUBATOR**

Program ini memberikan akses pembiayaan dan peningkatan kapasitas serta kapabilitas UMKM secara digital dan berfokus pada validasi ekspor di sektor pariwisata, kuliner dan fashion. Program ini dilaksanakan dengan berkolaborasi dengan pakar UMKM (lokal dan nasional) untuk memberikan bimbingan dan pengajaran sehingga dapat memberikan nilai tambah yang signifikan dalam bisnisnya. Rangkaian kegiatan BRIncubator terdiri dari roadshow, seminar, workshop, dan bootcamp. Selama kegiatan inkubasi bisnis, UMKM selalu dimonitor perkembangannya. Program ini menawarkan 4 tahapan untuk UMKM yang mengikuti program inkubasi: 1) preinkubasi, program pengenalan bisnis dasar dan kewirausahaan; 2) tahap inkubasi, dimana UMKM dapat mengelola bisnisnya terutama penerapan praktek manajerial yang baik; 3) akselerasi, pengenalan kanal promosi secara digital dengan memanfaatkan media sosial (Instagram, Facebook dan Google ads), dan 4) *rapid growth*. UMKM-UMKM yang paling mumpuni dipilih untuk didampingi selama 3 bulan sampai siap ekspor. Seleksi ini sangat ketat, dari 500 UMKM hanya terpilih 25 UMKM sebagai pemenang. Pemenang ini akan terus didampingi melalui 53 Rumah Kreatif BRI yang tersebar di berbagai kota di Indonesia.





**Ilustrasi 3:****ENDURO STUDENT PROGRAM**

Enduro Student Program (ESP) diluncurkan pertamakali oleh PT Pertamina pada tahun 2016, yang merupakan bagian dari rangkaian program pendidikan dan pelatihan dan kewirausahaan di dunia perbengkelan roda dua. Program ini ditujukan bagi siswa-siswi terpilih dari berbagai SMK otomotif dan SMA unggulan. ESP terdiri dari berbagai tahapan, yaitu: 1) pelatihan teknis sepeda motor dan non-teknis selama 1 bulan untuk memperdalam pengetahuan mengenai kendaraan bermotor; 2) pemberian materi non-teknis yang bertujuan untuk membangun karakter dan kreativitas kewirausahaan peserta seperti *creative thinking*, pengetahuan produk pelumas lubricant Pertamina; 3) magang di bengkel mitra binaan PT Pertamina Lubricants melalui mentorship dan pelatihan kerja langsung oleh mekanik berpengalaman; 4) setelah magang, peserta diberi pelatihan materi: kewirausahaan, lingkungan dan perencanaan bisnis oleh para pakar dibidangnya. Melalui ESP, PT Pertamina Lubricants berhadapan dapat mencetak professional dan wirausaha muda di industri otomotif. ESP sudah dijalankan di berbagai kota seperti Cilacap, Gresik, Lamongan, Tuban, NTT dan Makasar. ESP telah mencetak 30 bengkel mandiri.



### 3.2 *Social Innovation*

Karena tuntutan untuk mengatasi permasalahan sosial dan ekonomi yang semakin kompleks, perusahaan perlu memikirkan ulang tujuan bisnisnya, dari sekedar mendapatkan keuntungan finansial, ke perhatian lebih pada dampaknya terhadap karyawan dan pelanggan. Tuntutan terhadap inovasi menjadi instrumen penting untuk mempertahankan bisnis. Berinovasi berarti melakukan perubahan dan memperbarui diri setiap saat. Melakukan inovasi akan memberikan *added value* bagi perusahaan melalui peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau dampak-dampak positif lain terhadap keuangan. Satu pertanyaan muncul: dapatkah CSR menemukan jati diri melalui inovasi? Konsep klasik dalam inovasi diperkenalkan oleh Joseph Schumpeter dengan gagasan “*creative destruction*” (Buenstorf, 2012; Aydin, 2010; Lanzillotti, 2003). Esensinya gagasan ini menggambarkan proses mutasi industri yang secara terus menerus merevolusi struktur ekonomi dari dalam, tanpa henti menghancurkan yang lama, tanpa henti mengubah yang lama menjadi baru, dan tanpa henti menciptakan hal-hal yang benar-benar baru. Dalam konteks CSR, gagasan merusak secara kreatif itu bukan berarti menghancurkan program-program filantropi yang secara rutin dilakukan oleh perusahaan, melemahkan inisiatif lingkungan yang telah dikerjakan saat ini atau menyingkirkan relawan, tetapi bagaimana meningkatkan CSR yang telah dilakukan.

Pada intinya, inovasi yang sukses adalah inovasi yang meningkatkan yang ada pada saat ini secara dramatis atau menciptakan sesuatu yang baru dan berguna secara signifikan. Hal ini membutuhkan suara-suara baru, ide-ide baru, proses dan interaksi baru dan semangat baru agar mampu menciptakan perbedaan (Mueller, 2013). Di sini, inovasi sosial diperlukan. Sepintas, CSR dan inovasi sosial hanya berbeda pada kata terakhir, yaitu *innovation* dan *responsibility*, namun maknanya memiliki perbedaan yang dalam. *Responsibility* adalah pernyataan yang mengandung kewajiban sebagai konsekuensi seseorang atau organisasi atau perusahaan setelah melakukan sesuatu. Sementara itu, *innovation* dari sudut pandang perusahaan, dipahami sebagai penemuan baru yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan melalui peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau perbaikan serupa yang terungkap dalam hasil keuangan. Inovasi ini juga dapat membangun



ketahanan dan memperbarui perusahaan dari waktu ke waktu. Karena itu, inovasi penting dan menjadi syarat untuk bertahan hidup. Di hampir semua industri bahkan perusahaan terkemuka, jika gagal melakukan perubahan, mereka bisa kehilangan kepemimpinan pasar mereka. Karena itu, inovasi harus mengarah pada peningkatan daya saing.

Kondisi ini mendorong para ahli untuk mendefinisikan inovasi dalam konteks sosial yang dikenal sebagai konsep *social innovation*. Konsep ini sebenarnya sudah dikembangkan cukup lama. Agostini et al. (2017) dalam tulisannya yang berjudul “*An overview on social innovation research: guiding future studies*” menjelaskan bahwa perkembangan konsep inovasi sosial telah dimulai sejak tahun 1970. *Social innovation* merupakan pemenuhan kebutuhan sosial (peningkatan kualitas dan kondisi komunitas) dengan melibatkan pemangku kepentingan yang dilakukan secara transformatif dengan menggunakan pendekatan baru yang inovatif dan mengoptimalkan *shared knowledge* (Alonso, 2017; Bhatt & Altinay, 2013; Lettice, 2010). Menurut KPMG, SIG dan Volans (2014), *social innovation* merupakan inisiatif, produk atau proses yang secara mendalam mengubah keyakinan, perilaku, budaya, dinamika kekuasaan, rutinitas dasar, dan atau akses ke sumber daya sistem sosial apapun. Tujuannya adalah mencapai pemerataan, peningkatan produktivitas dan ketahanan yang lebih besar. *Social innovation* terjadi ketika perusahaan merekayasa ulang model bisnis, produk, layanan, struktur, sistem, dan proses untuk menghasilkan keuntungan dan pendapatan sekaligus memberikan nilai sosial positif (Strandberg, 2015).

Herrera (2015, p.1469) selanjutnya menjelaskan bahwa *social innovation* “is measurable, replicable initiative that uses a new concept or new application of an existing concept to create shareholder and social value”. Menurut Herrera (2015) untuk memahami CSI secara institusional, perusahaan harus mengidentifikasi drivers, enablers and barriers untuk mendapat idea generation, eksperimen dan implementasi. Proses inovasi sosial memerlukan tahapan-tahapan agar dapat dipahami secara komprehensif. Ada 5 tahapan proses yang mengkombinasikan CSR dan inovasi bisnis, yaitu assessment, design, development, systematization, development dan institutionalization. Tahap pertama adalah mencari informasi (active sensing) untuk mendapatkan ide-ide pengembangan desain inovasi dalam pengembangan prototype.

Prototipe selanjutnya perlu disistimasiakan untuk membuat inovasi (dokumentasi, integrasi proses) yang pada akhirnya diinternalisasikan ke seluruh jajaran organisasi.

### 3.3 Corporate Social Innovation

Jika dikaitkan dengan korporasi, maka *social innovation* menjadi *Corporate Social Innovation (CSI)*. CSI merupakan konsep yang masih baru, memerlukan waktu untuk menjadi konsep dan teori yang dapat diterima oleh banyak pihak, tentunya dengan dukungan riset-riset yang dapat membuktikan esensi inovasi yang bermakna dan berdampak besar jika dibandingkan dengan *responsibility*. Sebagai konsep baru, belum ada kesepakatan di antara pakar mengenai definisi CSI. Beberapa definisi yang dikemukakan para ahli (Tabel. 1) masih dalam tahapan awal untuk dapat menjadi konsep yang baku. Dari beberapa definisi tersebut, definisi dari KPMG, SIG dan VOLANS (2014) telah diadopsi oleh banyak kalangan. CSI adalah langkah maju dari *social innovation* yang tidak terbatas hanya pada kegiatan perusahaan sosial, LSM dan badan amal, tetapi juga sangat relevan dengan komunitas bisnis utama. Inovasi sosial mendorong perubahan dan terobosan dalam cara bisnis sehingga perusahaan dapat mencapai penciptaan nilai sosial dan lingkungan disamping keuntungan finansial.

**Tabel 1**  
Definisi *Corporate Social Innovation*

Mirvis (2012, p.3)	<i>CSI a strategy that combine a unique set of corporate assets (innovation capacities, marketing skills, managerial acumen, employee engagement, and scale) in collaboration with the asset of other sectors and firms to co-create breakthrough solution to complex economic, social, and eviroenmental issue s that impact the sustainability of both business and society.</i>
--------------------	--

KPMG, SIG and VOLANs (2014, p. 3)	<i>CSI is about fueling breakthrough changes in how business operates so that they can achieve social and environmental value creation alongside financial profit.</i>
Stranberg (2015.p. 4)	<i>Corporate social innovation is “shift in perspective in how a company contributes to community and social well being”</i>
Jali et al.,( 2017, p.5)	<i>“...CSI as emergence new paradigm that perhaps could provide a comprehensive representation in the era of knowledge and innovation led economy that will leads to real change in improving the well being of people’s life, enhance economic and technological growth...”</i>

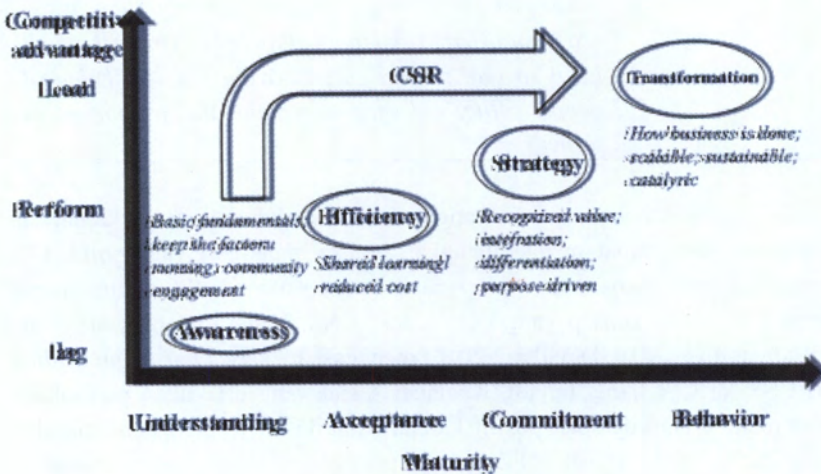
CSI merupakan konsep baru yang masih memerlukan berbagai kajian dan penelitian untuk dapat mengembangkan konsep dan teori yang solid. CSI merupakan paradigma baru yang masih memerlukan waktu untuk dapat menjadi teori dan konsep yang kuat seperti CSR. Beberapa ahli (Jali et al., 2017; Fedotova, 2010; Davidsen, 2016) menegaskan bahwa *paradigm shifting* dari CSR ke CSI harus terjadi. Kegiatan sosial yang dilakukan perusahaan harus memberikan dampak positif karena pada dasarnya mengatasi masalah sosial dan ekologi adalah peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan produk, layanan dan pasar baru yang berdampak terhadap keberlangsungan bisnis (profit). Solusi kreatif ini memadukan tuntutan tanggungjawab sosial dan potensi keuntungan. Perubahan paradigma berpikir ke CSI didorong oleh kesadaran penggabungan tujuan finansial (mengejar keuntungan) dan aspek sosial, sehingga pemimpin bisnis saat ini perlu menegosiasikan kembali tujuan tradisional.

Pelaku bisnis perlu menyeimbangkan *commercial driven benefit* dengan *human well-being* and *societal equality*. Mirvis (2014) menjelaskan bahwa CSI mempunyai keunggulan dibandingkan dengan CSR, yaitu: CSI bersifat strategis, inovasi menjadi bagian dari R&D perusahaan, mempersiapkan karyawan yang mumpuni, melibatkan secara aktif pemangku kepentingan



untuk menghasilkan solusi yang inovatif (baru) dan berkelanjutan atas permasalahan sosial dan lingkungan.

Pendapat senada dinyatakan oleh Herrera (2015), praktek-praktek CSR perlu diubah, dari program yang hanya sekedar memberikan pemahaman (*understanding*) menjadi program yang terinternalisasi dalam bentuk perilaku. Perlu adanya transformasi untuk membangun bisnis berkelanjutan yang dapat membangun keunggulan bersaing yang kuat (*leading competitive advantage*) (lihat Gambar 4)



Sumber: Maria E.B. Herrera (2015, p. 1472). Creating Competitive Advantage Through Institutionalizing CSI. Journal of Business Research, 68: 1472.

**Gambar 4**  
Transformasi Praktik-praktik CSR

#### IV. CORPORATE SOCIAL INNOVATION IN ACTION: BEST PRACTICE


CSI sudah diadopsi oleh beberapa perusahaan dan menjadi bagian dari strategi dan visi bisnis. *Success story* tentang implementasi CSI yang menginspirasi berbagai perusahaan adalah kolaborasi antara Grameen Bank



yang didirikan Muhamad Yunus (*social innovation*) dan Danone Co. dalam bentuk pendirian Gramen Danone Foods (GDF) Ltd yang dapat mempertahankan performa finansialnya dengan mengembangkan inovasi yang berdampak sosial melalui kemitraan lintas sektor. (Swa, 08/XVI, Agustus, 2019, [www.Danone.com](http://www.Danone.com); KPMG, SIG dan VOLANS, 2014).

Grameen Bank yang didirikan oleh Muhamad Yusuf (sebuah bank di Bangladesh yang bergerak di sektor *microfinance* untuk tujuan sosial) bekerja sama dengan perusahaan internasional Danone untuk mengatasi permasalahan kurang gizi yang diderita oleh sebagian besar balita (45%) di daerah pedesaan di Bangladesh. Kolaborasi itu dinamakan GDF LTD. GDF memproduksi yoghurt yang diperkaya dengan nutrisi penting untuk membantu perkembangan anak. Produk yoghurt tersebut dijual dengan harga terjangkau oleh mereka yang membutuhkan. Kolaborasi kedua perusahaan itu menggabungkan keahlian Danone di bidang teknis seperti kontruksi, pemeliharaan pabrik dan produksi dengan pengetahuan Grameen tentang masyarakat pedesaan.

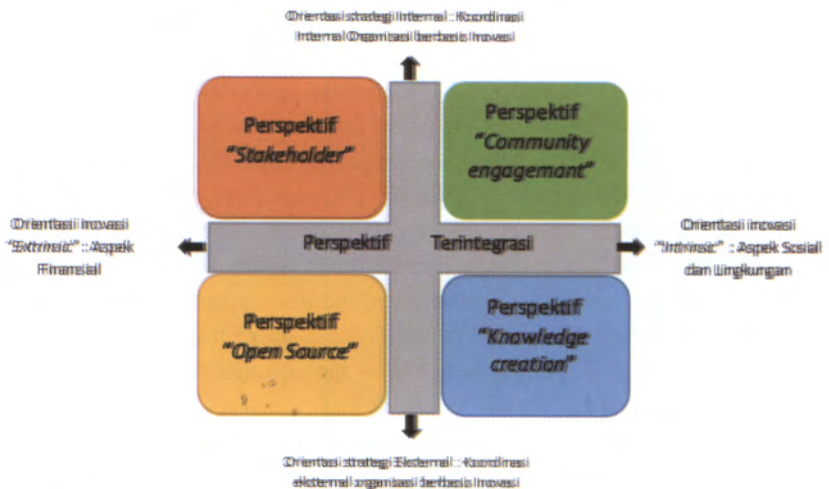
Manfaat dari kolaborasi itu meluas hingga ke seluruh rantai nilai (*value chain*), mulai dari susu untuk bahan baku yoghurt yang dibeli dari petani mikro, sampai pendapatan langsung yang diterima oleh lebih dari 1.500 orang di radius sekitar 30 km dari pabrik tempat produksi. Untuk mendorong kegiatan pemasaran yoghurt, GDF memberdayakan kelompok wirausahawan perempuan yang disebut “Grameen Danone Ladies” yang menjual produknya dari pintu ke pintu dengan perolehan marjin 18%. Di sisi lingkungan, pabrik memproduksi dengan basis lokal. Misalnya, pabrik menggunakan energi matahari untuk memanaskan air yang digunakan dalam proses produksi. Selain itu, Danone mendirikan *Danone Communities Fund* yang bertujuan untuk mempromosikan dan mendanai bisnis sosial di distrik lain di Bangladesh, seperti Grameen Danone di Bangladesh Utara. FGD LTD memberikan dampak terhadap inovasi, nilai sosial dan nilai bisnis:

<p><b>Innovation</b></p> 	<p><i>Co-venture partnership</i> antara organisasi sosial (Grameen Bank) dan korporasi (Danone) menghasilkan inovasi baru.</p>
<p><b>Social Value</b></p> 	<p>Meningkatkan nutrisi bagi anak-anak dan menciptakan lapangan pekerjaan di komunitas lokal (<i>Grameen Danone Ladies</i>).</p>
<p>Business Value:</p> 	<p>Bereksperimen melalui bisnis dengan cara baru secara langsung melalui sistim distribusi konsumen dan inovasi produk baru: produk Yoghurt yang diperkaya dengan nutrisi yang masih terkait dengan bisnis inti dan keahlian Danone.</p>

**V. PROPOSING NEW FRAMEWORK OF STRATEGIC CORPORATE SOCIAL INNOVATION: INNOVATION FOR GREATER GOOD, COMPETITIVE ADVANTAGE AND BUSINESS OPPORTUNITY**

Pada dasarnya, CSI adalah “*shared sense of value*” atau berbagi value bersama. Esensi inovasi yang melekat pada tanggung jawab sosial dalam mengelola bisnis menjadi isu penting dalam implementasinya yang dapat menjadi *breakthrough* untuk mendapatkan peluang bisnis. Untuk menjawab berbagai riset gap dan tantangan pengembangan konsep CSI kedepan, penulis mengajukan kerangka berpikir baru mengenai penerapan CSI secara strategis, yang menitikberatkan pada inovasi yang dapat menciptakan nilai bersama

(memenuhi harapan pemangku kepentingan dan bertanggungjawab sosial). Untuk membingkai kerangka berpikir, maka definisi CSI yang digunakan adalah “ide bisnis, inisiatif atau model yang mengarah pada penciptaan bersama (*co-creation*) yang dapat memberikan solusi berkelanjutan atas permasalahan lingkungan dan sosial sebagai hasil kolaborasi dengan *stakeholder*”. Kerangka berpikir yang diajukan (Gambar 5) merupakan integrasi 4 perspektif, yaitu: mengelola pemangku kepentingan (*stakeholder management*), membangun ikatan dengan komunitas (*community engagement*), memanfaatkan sumber terbuka (*open sources*), dan menciptakan pengetahuan (*creating knowledge*).



Sumber: Penulis

**Gambar 5**

Kerangka Berpikir Baru *Strategic Corporate Social Innovation*

### ***Perspektif Stakeholder: Manajemen Stakeholder***

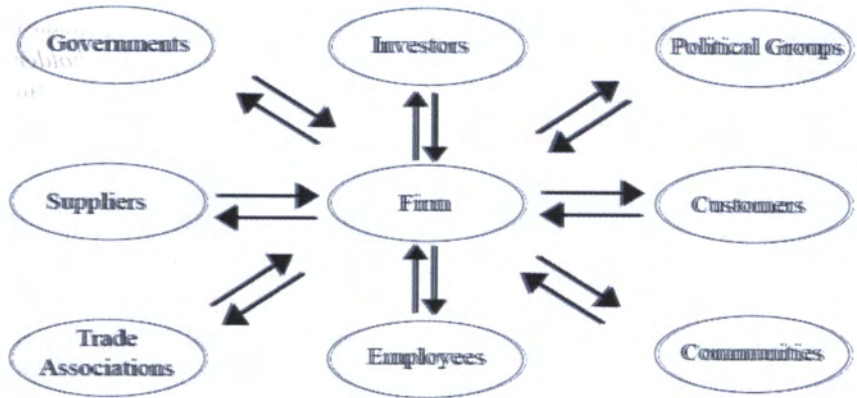
Pengembangan konsep CSI sangat terkait dengan membangun hubungan dengan *stakeholder* untuk memenuhi harapan dalam konteks sosial. Secara umum, teori *stakeholder* menyatakan bahwa organisasi mempunyai hubungan dengan pihak-pihak yang berkepentingan yang berpengaruh pada



kelangsungan perusahaan. Memelihara hubungan dengan *stakeholder* dan menyeimbangkan kepentingan kelompok tersebut merupakan faktor penting. Dalam konteks bisnis saat ini, korporasi cenderung berinteraksi dengan pihak-pihak yang heterogen. Tantangannya adalah beradaptasi terhadap berbagai harapan yang berbeda. Dalam situasi yang demikian, *stakeholder management* berperan penting untuk mencari tahu adanya harapan *stakeholder* terhadap perusahaan dan mendeteksi lebih dini munculnya konflik yang sulit dipecahkan oleh korporasi. *Stakeholder management* masih merupakan konsep fundamental untuk menjawab isu-isu kritis yang muncul karena adanya beberapa hal, yaitu: perbedaan kepentingan, terbentuknya jejaring, distribusi sumberdaya dan kolaborasi aktif.

Menyeimbangkan kepentingan *stakeholder* bukan hal yang mudah, apalagi dengan munculnya *stakeholder network* (Rowley,1997) dan *multi-stakeholder networks* (Roloff, 2008). Kesiediaan perusahaan untuk memenuhi tuntutan *stakeholder* tergantung pada dua faktor, yaitu *density* dan *centrality* dari *network*, dan tidak cukup bagi korporasi untuk berhubungan dengan hanya satu kelompok *stakeholder* tertentu (Rowley,1997). Kolaborasi dan *partnership* merupakan kunci sukses dalam *stakeholder networks*. Menurut Roloff (2008), keadaan ini juga berlaku pada *multi-stakeholder networks*. Korporasi perlu mengidentifikasi *stakeholder* yang relevan dengan perusahaan. Mitchell et al. (1997) mendefinisikan prinsip “*Who and What Really Count*” dengan melihat *stakeholder* melalui tiga atribut, yaitu *power*, *legitimacy* dan *urgency*.

Teori *stakeholder* (Freeman 2004; Donalson dan Peterson 1995) menekankan bahwa “*stakeholder teori is managerial in the broad sense of that term*”. Menurut Donalson dan Peterson (1995), pihak manager (firm) sebagai figur sentral dituntut untuk mengambil keputusan dalam membangun hubungan baik dan berkolaborasi dengan *stakeholder*. Permodelan *stakeholder* dari Donalson dan Peterson (1995:80) berbasis pada argumen bahwa semua individu dan kelompok mempunyai legitimasi untuk berpartisipasi dalam perusahaan dan perusahaan memperoleh manfaat dari *stakeholder*. Model Donalson menunjukkan bahwa tidak ada prioritas spesial, dimana semua *stakeholder* mempunyai akses dan kedudukan yang sama dan masing-masing akan memperoleh manfaat (Gambar 6).



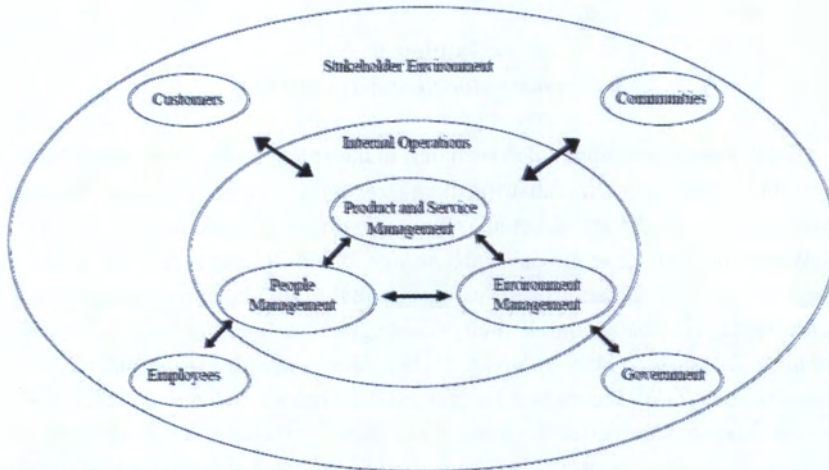
Sumber: Donalson and Preston (1995, p. 80). The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 20,1, p.80.

**Gambar 6**  
*Stakeholder Modeling* dari Donalson

Sejak keputusan dibuat oleh manajer, maka *stakeholder* dapat mengetahui bagaimana manajer mendistribusikan *resource* yang terbatas kepada *stakeholder*. Proses ini dikenal sebagai *balancing stakeholder interest*. Menyeimbangkan kepentingan *stakeholder* bukan merupakan hal mudah. Langkah ini memerlukan proses evaluasi cermat untuk dapat mengidentifikasi secara tepat. Hambatan untuk menyeimbangkan *stakeholder interest* adalah *resource divisibility* dan *relative stakeholder saliency* (Reynold, 2006). *Resource divisibility* secara teoritis menjelaskan bahwa *balancing stakeholder interest* merupakan refleksi suatu fakta bahwa *stakeholder* berkompetisi terhadap *resources* perusahaan. Apakah itu berkaitan dengan modal, laba, waktu dan usaha. *Stakeholder* dapat menyetujui atau tidak mengenai bagaimana dan dimana *resource* perusahaan harus didayagunakan, sehingga manajer harus memutuskan bagaimana mengalokasikan *resources* secara tepat. *Resource* yang '*divisibility*' dapat mempengaruhi perilaku dalam mengalokasikan *resources*. Semakin mudah *resource* dibagikan, maka semakin mudah bagi manajer untuk mendistribusikan kepada *stakeholder* yang relevan, sehingga dapat menyeimbangkan kepentingan mereka. Untuk

menentukan siapa pihak *stakeholder* yang tepat untuk diakomodasi kepentingannya, pendapat Mitchell,(1997) tentang *relative stakeholder saliency* menjelaskan bahwa *stakeholder* mempunyai tiga atribut penting yaitu *power*, *legitimate*, dan *the claim is urgent*.

Pendekatan *stakeholder* berkontribusi positif menjelaskan praktek bisnis bertanggung jawab dari aspek *business sustainability* melalui studi empiris beberapa ahli (Campin, 2013; Sen and Cowley 2012; Williamson, 2006). Pederson (2010) mengajukan model yang dinilai tepat untuk dapat dijadikan acuan dalam menyeimbangkan kepentingan *multistakeholder* (Gambar 7). Permodelan tersebut menggambarkan bahwa untuk dapat memenuhi harapan stakeholder (konsumen, komunitas, karyawan, pemerintah), pengelolaan *internal operation* yang baik (produk/jasa, lingkungan dan sumber daya manusia) sangat diperlukan.



Source: Pederson (2010, p.155).

**Gambar 7**  
Model dari Pederson

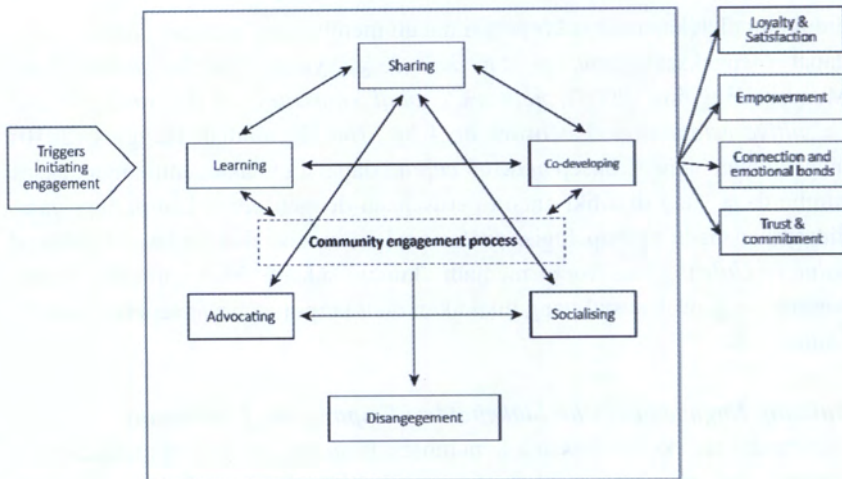
**Dalam konteks CSI**, keberhasilan mengembangkan *social innovation* perlu didukung oleh kolaborasi aktif dengan stakeholder seperti *social innovator* dan *social entrepreneur*. Membangun kolaborasi aktif perlu



didukung oleh kapabilitas korporasi dalam membangun *network capital* untuk dapat mengakses *resources* dan *knowledge* yang dimiliki *stakeholders*. Menurut Huggins (2009), *network capital consisting of the strategic and calcultive relations and network held by firms*. Kemudian Huggins (2010) menekankan bahwa konsep *network capital* dapat digunakan untuk mengakses sumberdaya yang dimiliki antara perusahaan dengan pihak lain/partner yang didasarkan pada prinsip logis, profesional, strategik, dan kalkulatif (*shared value*.) *Utilizing network* menjadi kunci sukses bagi praktek bisnis bertanggungjawab sosial yang dilakukan oleh korporasi besar seperti Danone, Unilever dll.

### ***Building Engagement with Stakeholder: Empowering Community***

Pendekatan komunitas untuk membangun *social connection* menjadi apek penting dari pengembangan konsep CSI. Keberhasilan CSI dinilai dari kebermanfaatn program terhadap komunitas di sekitar perusahaan, sehingga perlu dibangun *engagement* yang baik. Beberapa ahli (Brodie et al., 2013, Joseph & Doohang, 2013; Leibtag, 2013 dan Lee et al, 2011; Holebeek, 2011) mengemukakan dua hal penting yang perlu diperhatikan agar *engagement* dapat dibangun, yaitu rekayasa interaksi (partisipasi, koneksi, intensitas) dan pengalaman pengguna (*emosi, kognisi, perilaku*). Brodie (2013) menjelaskan bahwa proses *engagement* akan mendorong terjadinya 5 hal yaitu : 1) *advocating*, merupakan ekspresi dari anggota komunitas dalam memberikan rekomendasi kepada pihak lain untuk menggunakan produk/jasa suatu perusahaan; 2) *sharing*, dimana anggota komunitas dapat saling memberikan informasi dan pengetahuan serta pengalaman; 3) *socializing*, dimana anggota komunitas dapat saling berinteraksi menggunakan *community language* yang dapat membangun sikap dan norma tertentu; 4) *co-developing*, suatu proses dimana anggota komunitas berkontribusi terhadap organisasi dengan cara memberikan dukungan dan bantuan untuk mengembangkan layanan dan produk baru, dan 5) *learning*, berkaitan dengan kompetensi kognitif dan aspek behavioral terkait dengan proses keputusan pembelian yang dilakukan. Dapat dilihat pada Gambar 8.



Sumber: Brodie et al, (2013, p.110), Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: an Exploratory Analysis, Journal of Business Research, 66, 110

**Gambar 8**  
*Engagement Process*

Menurut Leibtag (2013), “*think community to drive engagement*”, memahami komunitas menjadi hal penting agar dapat mendorong terjadi interaksi efektif antar anggota komunitas. Leibtag (2013) mengusulkan 3 tahapan untuk meningkatkan *engagement* diantara anggota komunitas, yaitu: 1) *listen*, mencari tahu apa yang dilakukan oleh anggota komunitas terkait dengan alat-alat yang mereka gunakan seperti *social media* (*Facebook, Youtube*), *email, website*; 2) *test*, untuk mencari tahu reaksi anggota komunitas dengan mengajukan berbagai konten (video, gambar, artikel); dan 3) *measure anggement*, dengan melakukan *learning analytics* untuk mengukur sampai dimana efektifitas komunitas, seperti berapa *followers*, melihat intensitas *engagement* antar anggota komunitas. Selain aspek interaksi, praktek *community enggament*, lebih dari sekedar *community participation*, merupakan suatu proses kolaborasi dengan partner yang dikenal sebagai konsep *collaborative network*. Menurut Piller et al. (2011), Bititci et al. (2004) dan

Matos dan Afsarmanesh (2006), *collaborative network* merepresentasikan paradigma baru dalam *knowledge driven society* dimana interaksi yang terjadi pada network dapat memberikan manfaat bersama (*shared value*) dalam beberapa hal, yaitu: 1) akses pada pengetahuan baru; 2) berbagi resiko dan sumberdaya; 3) berbagi keahlian dan pengetahuan serta kompetensi; dan 4) mengatasi keterbatasan *internal resources*

**Dalam konteks CSI, *engagement*** dengan komunitas mempunyai esensi strategis untuk membangun koneksi sosial diantara anggota komunitas. Membangun *community engagement* bukan merupakan hal mudah. Perusahaan yang bermaksud membangun komunitas haruslah menerapkan strategi *engagement* yang efektif (CRM auditorial 2014, Brodie et al., 2013). Melalui *collaborative network*, akan terjadi percepatan inovasi melalui *sharing* dan kontribusi di antara individu dan pengembangan yang kolektif (Xiaomi et al., 2014; Mircea, 2015). Menurut paradigm *Service Dominant Logic* dari Vargo dan Lush (2017, 2016, 2008,2004), kolaborasi dengan komunitas dapat mendorong terjadinya *co-creation* dengan perusahaan dan penciptaan bersama dalam rantai nilai. Komunitas dilibatkan oleh perusahaan untuk menciptakan *shared value* dengan cara memberikan kesempatan kepada komunitas untuk memberikan masukan-masukan yang mendorong proses produksi, hasil akhirnya adalah inovasi.

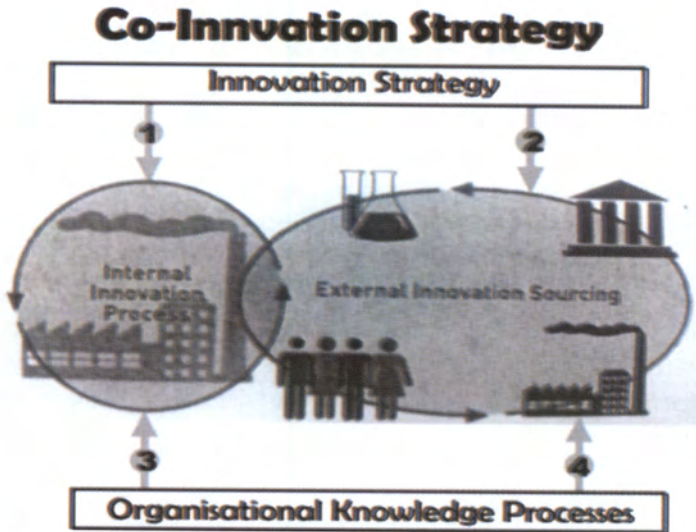
### ***Learning Innovation for Greater Goods: Utilizing Open Source***

*Era knowledge of innovation led economy* memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengakses *open sources*. Pemanfaatan sumber-sumber terbuka untuk inovasi telah banyak dibahas oleh banyak ahli, yang membuktikan bahwa data dapat meningkatkan performa (pertumbuhan). Tersedianya *open source* dijadikan terobosan oleh sebagian perusahaan untuk mengembangkan inovasi dari yang semula dilakukan secara tertutup, menjadi inovasi yang dilakukan secara terbuka atau *open innovation*. Intinya, perusahaan dapat menggunakan sumber-sumber eksternal (ketrampilan, pengetahuan, dan sumberdaya) untuk mempercepat inovasi (Arigo, 2013, Melese et al., 2009). *Open innovation* secara fundamental mengutamakan pengetahuan dan lingkungan eksternal, dan mengubahnya menjadi proses inovasi (Ebert, 2007; Oedenthal, 2004).



Inovasi tidak perlu mahal dan membutuhkan waktu lama untuk riset, tetapi inovasi dapat memanfaatkan *open sources*. Inovasi yang dikerjakan korporasi dengan mengembangkan sendiri ide-ide inovasi, fabrikasi, pemasaran dan distribusi dinilai tidak efisien dan memerlukan waktu lama. Di sisi lain, *open innovation* melibatkan pengetahuan dan keahlian di luar perusahaan dan mengubahnya dalam proses inovatif, produk dan layanan (Camlek, 2012). Beberapa studi empiris (Martinez et al, 2014; Reed & Barness, 2012; Baldwin & Hippel, 2010) mengemukakan bahwa *open innovation* dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui investasi desain inovatif. Stakeholder dapat dilibatkan secara aktif dalam hal pengembangan produk atau layanan (Piller, 2011). Perusahaan dapat memanfaatkan *network resources* yang dimiliki stakeholder (*primary* dan *secondary*). Namun, dalam implementasinya, *open innovation* mengandung beberapa resiko yang harus harus diperhitungkan, yaitu: regulasi industri, keterampilan yang tidak setara dengan mitra, ketidakmampuan beradaptasi dengan teknologi, resistensi karyawan dan kekayaan intelektual (Coras & Tantau, 2014).

Camlek (2012), mengemukakan mengenai *co-innovation* yang menggabungkan sumber-sumber terbuka (eksternal) dengan proses inovasi internal (Gambar 9). *Co-innovation* dapat dioptimalkan melalui *stakeholder collaboration* untuk mengoptimalkan proses pengetahuan di organisasi.



Sumber: Camlek, Viktor (2012, p.121). How to Spot a Real Value Proposition. *Journal of Information Service and User*, 30: 121.

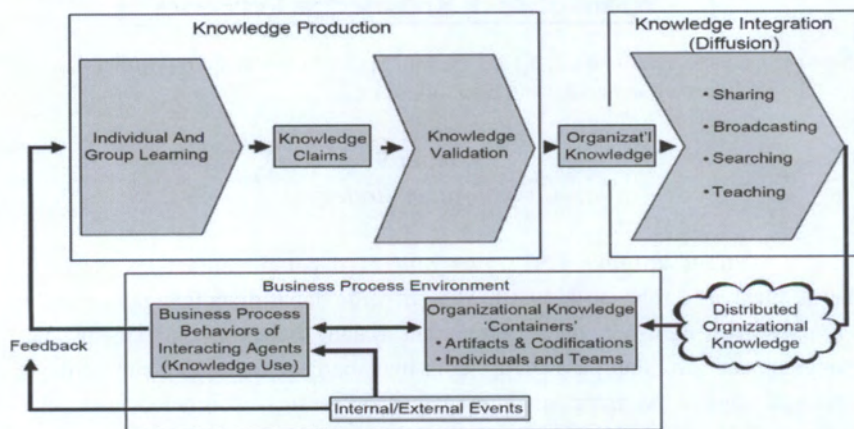
**Gambar 9**  
*Co-innovation Strategy*

Dalam konteks CSI, *open sources* dapat dimanfaatkan korporasi untuk mencari terobosan inovatif. *Shared value* dapat dikembangkan melalui *collaborative network* yang bermanfaat dalam beberapa hal: mengakses pengetahuan baru atau pasar yang lebih luas, berbagi risiko dan sumberdaya, menggabungkan ketrampilan dan kapasitas sesuai kompetensinya, dan memperoleh sumber daya untuk meningkatkan daya saing.

#### *Knowledge Creation Perspective*

Hasil riset terbaru menunjukkan bahwa praktik-praktik CSR tradisional (filantropi) mengalami pergeseran. Korporasi perlu melakukan inovasi agar tanggung jawab sosial dalam bisnisnya berdampak terhadap peningkatan kinerja ekonomi. Matera dan Baena (2013) melalui riset empirisnya membuktikan bahwa keterlibatan stakeholder akan mendorong terjadinya

*knowledge creation, inovasi* yang berdampak terhadap social welfare. Matera dan Baena (2013, hal. 228) menegaskan bahwa “...*by combining stakeholder theory with innovation theory framework, scholar can shed light upon the knowledge-production process, and how it is incorporated to the firm...*”. Stakeholder dalam hal ini tidak hanya konsumen saja, namun juga pihak-pihak lain seperti LSM, SME’s, supplier, pemerintah dll., sehingga akan terjadi *knowledge creation* yang terintegrasi dan terbagi (*shared value*). *Knowledge* yang dimiliki baik oleh korporasi dan stakeholder akan menghasilkan *knowledge capitalization* yang merupakan kombinasi dari aspek *financial capital* dan *intellectual capital* yang berdampak terhadap *innovation capital*. Menurut KMCI (*Knowledge Management Consortium International*), *knowledge life cycle* yang ada di suatu korporasi dapat menghasilkan integrasi pengetahuan (*knowledge integration/diffusion*) sehingga terjadi: *sharing, broadcasting, searching* dan *teaching* (Gambar 10).



Sumber: Marina Mattera & Veronica Baena (2013, P. 229 )- The Key Carving Out a High Corporate Reputation Based on Innovation: CSR, *Social Responsibility Journal*, Vol. 11, No. 2013.

**Gambar 10**  
KMCI's Knowledge Life Cycle



Agar inovasi pada CSI dapat dijalankan secara optimal, maka perlu adanya strategi untuk mengelola *process of knowledge transfer* dengan baik, dimulai dari *initiation*, *acquisition*, *transformation* sampai terjadi *assimilation*. Pengelolaan pengetahuan sudah sejak lama dikembangkan. Nonaka (1994) menjelaskan bahwa proses kreasi pengetahuan dalam sebuah organisasi terjadi melalui suatu proses konversi yang melibatkan *explicit knowledge* (ide, gagasan, konsep) dan *tacit knowledge* (pengetahuan yang telah termanifestasi dalam bentuk, tulisan, prototipe produk) yang dikenal sebagai proses SECI (*Socialisation*, *Externalisation*, *Combination* dan *Internalisation*). Determinan *knowledge management* yang umumnya digunakan adalah: *knowledge acquisition*, *knowledge sharing*, *knowledge utilization* dan *knowledge creation* (Mc Shane, 2008; Hovland, 2003; dan Nonaka, 1994). *Knowledge Sharing* adalah suatu proses saling bertukar pengetahuan dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. *Knowledge Utilization* merupakan pengetahuan yang diaplikasikan dalam perilaku karyawan secara langsung melalui sistem dan struktur organisasi, meningkatkan pelayanan dan kebebasan dalam menerapkan pengetahuan. *Knowledge Creation* merupakan suatu proses yang bersifat organisasional, terkait bagaimana pengetahuan diciptakan oleh individu dalam organisasi dan diwujudkan sebagai bagian dari *network* pengetahuan dalam organisasi. *Knowledge acquisition* adalah kemampuan untuk menjangkau informasi dan ide-ide yang bersumber dari lingkungan.

**Dalam konteks CSI**, inovasi dapat dioptimalkan melalui kolaborasi *stakeholder* dengan memanfaatkan *open sources* untuk mendorong terjadinya *knowledge exchange*. Mirvis et al. (2016, p.5) mengemukakan, agar konsep CSI dapat diterapkan maka *knowledge exchange* harus diinternalisasikan pada *value chain enhancement* dan *societal enhancement* untuk mengakomodasi pasar lokal, peluang, pemahaman budaya dan reputasi/image. *Knowledge exchange* yang dikembangkan untuk menciptakan *value chain enhancement* ditujukan untuk: memberikan pengalaman global pada karyawan; memenuhi standard global mengenai hak asasi manusia dan isu lingkungan; pengembangan produk; meningkatkan pemahaman mengenai segmen pasar dan bagaimana mengelola bisnis yang bertanggungjawab. Kemudian *knowledge exchange* yang diperuntukkan bagi *societal enhancement* adalah: mengembangkan ide-produk; meningkatkan spirit inovasi; menghasilkan

inovasi sosial dan membangun ikatan dengan jejaring *socially innovative*, bagaimana menghasilkan solusi sosial, legitimasi sosial dan lisensi untuk pertumbuhan perusahaan.

## VI. PROPOSING CONCEPTUAL MODEL

Kerangka berpikir baru CSI (integrasi perspektif) dapat dijadikan basis untuk mengajukan permodelan dalam rangka menjawab gap-gap riset dan membangun konsep CSI yang mengakomodir tuntutan *stakeholder* (masyarakat) terhadap korporasi untuk berperan penting dalam mengatasi permasalahan sosial dan ekonomi sejalan dengan orientasi ekonomi (*profit*). Permodelan CSI menitikberatkan pada inovasi yang dapat dikembangkan dalam konteks membangun bisnis yang bertanggung jawab sosial. Konteks inovasi pada CSI dapat ditinjau dari 4 perspektif yang terintegrasi yaitu: *stakeholder*, *community engagement*, *open sources* dan *knowledge creation*. Inovasi dalam konteks CSI dikembangkan melalui *shared value sense* dengan berbagai pihak yang terkait dengan perusahaan (*stakeholder* dan komunitas).

Membangun budaya inovasi dipengaruhi situasi bisnis yang dihadapi perusahaan. Inovasi pada CSI harus diintegrasikan dalam rantai nilai perusahaan (Herrera, 2015; KPMG, Sig & Voan, 2014; Porter & Kramer, 2014; Micheline & Florentino, 2011). Sehubungan dengan itu, perlu dilakukan analisis terkait proses, input dan output, supplier, dan distributor. Memperhitungkan rantai nilai dalam membangun inovasi sangat penting untuk dapat mengidentifikasi sampai sejauh mana dampaknya terhadap sosial dan lingkungan (*footprint*). Kemudian, *stakeholder* yang relevan (*primary* dan *secondary*) perlu untuk dianalisis untuk dapat memahami harapan mereka. Yang perlu dilakukan korporasi dalam hal ini adalah mengelola *stakeholder* (*network*, kepentingan, dan sumberdaya) agar perusahaan dapat membangun *network capital* (Pederson, 2010; Huggins, 2010; Reynold, 2006; Rowley, 1997; Mitchell, 1997). Kemudian, pertimbangan strategis harus menjadi *concerns* korporasi dengan mempelajari beberapa hal seperti: nilai bisnis, filosofi, sumberdaya, kompetensi dan situasi pasar (KPMG, Sig & Voan, 2014; Herrera, 2015; Jati et. Al., 2017).



Berdasarkan berbagai penjelasan tersebut, maka **proposisi pertama** yang dapat dibangun adalah:

**Proposisi 1:** Mengkonsideran situasi bisnis secara komprehensif dengan memperhatikan *footprint*, *stakeholder* dan aspek-aspek strategis yang berdampak dalam membangun budaya inovasi (*shared sense value*)

Korporasi yang menerapkan praktek CSI dalam bisnisnya harus dapat membangun budaya inovasi yang terinternalisasi secara institusional melalui beberapa elemen aktivitas seperti: membangun konektivitas melalui kolaborasi strategis dengan *stakeholder* dan komunitas, aktivitas operasional (proses dan struktur), budaya dan kapabilitas karyawan (Vargo & Lusch, 2016; Pederson, 2010; Brodie et al., 2013; Piller et al., 2011; Matos & Afsarmeth, 2006). Konektivitas ketiga elemen institusional sangat penting untuk dapat mengembangkan *innovation for greater good* baik dari segi proses dan produk dengan mengkonsideran *open sources* (*co-innovation* dan *open innovation*) sehingga dapat terjadi percepatan inovasi melalui *shared value sense* (Herrera, 2015; Proter & Kramer, 2014; Arigo, 2014; Camlek, 2014; Mirvis et al., 2014). Berbagai terobosan inovasi dengan menggunakan berbagai sumber dapat mendorong terjadinya pertukaran agar terjadi *value chain enhancement* dan *societal enhancement* (Mirvis, et al. 2016; Jati et al., 2017; Mc Shane; 2008)

Berdasarkan berbagai penjelasan tersebut, maka **proposisi kedua** yang dapat dibangun adalah:

**Proposisi 2:** Membangun budaya inovasi yang terinternalisasi secara institusional dalam korporasi (kolaborasi dengan *stakeholder*; operasional, budaya dan karyawan) dapat membangun inovasi secara kreatif (ekonomi dan sosial) melalui berbagai sumber sehingga dapat menghasilkan *knowledge capitalization* (*knowledge exchange*) yang dapat mendorong proses inovasi dan pengembangan produk inovatif.

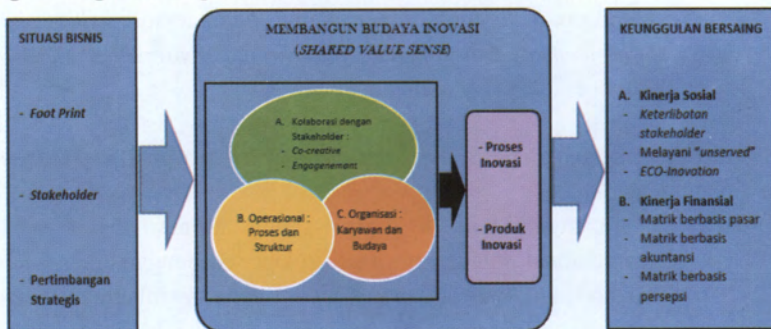


Menerapkan bisnis yang bertanggung jawab sosial secara inovatif, ditujukan tidak hanya untuk meningkatkan kinerja sosial saja, tetapi juga untuk meningkatkan kinerja finansial korporasi. Kinerja sosial korporasi dapat diwujudkan melalui keterlibatan *external stakeholder* dalam proses sosial inovasi dan menghasilkan produk inovatif dan melayani kelompok atau masyarakat terpinggirkan (Davis & White, 2015; KPMG, Sig & Voan, 2014; Birchall, 2014; Auriac, 2010; Wood, 1991). Keterlibatan korporasi dalam proses sosial inovasi akan berdampak positif terhadap kinerja finansial dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing (Saeidi et al, 2015, Mirvis et al, 2014; Herrera, 2015; Jacobs et al, 2010; wagner, 2010).

Berdasarkan berbagai penjelasan tersebut, maka **proposisi ketiga** yang dapat dibangun adalah:

**Proposisi 3:** Praktek CSI yang diterapkan korporasi dapat meningkatkan keunggulan bersaing karena terjadinya peningkatan kinerja sosial dan finansial yang selaras dengan harapan *stakeholder*.

Ketiga proposisi dijadikan dasar oleh penulis untuk mengajukan model konseptual CSI yang dapat menjadi acuan pengembangan riset serta pengembangan konsep/teori CSI di masa depan (Gambar 11)



Sumber: Penulis

**Gambar 11**  
Model Konseptual Corporate Social Innovation

## VII. PENUTUP

Ada dua hal penting yang dikedepankan dalam orasi ilmiah ini. Pertama, keberhasilan kolaborasi antara Danone Co. dan Grameen Bank (*best practice CSI*) telah menginspirasi banyak pihak untuk menerapkan bisnis secara bertanggung jawab - “*beyond CSR*”. Konsep CSI yang menginternalisasikan inovasi pada rantai bisnis dapat menghasilkan inovasi produk baru untuk memenuhi harapan konsumen (*unserved market*) yang menjadi *breakthrough* untuk memanfaatkan tantangan menjadi peluang bisnis (membangun keunggulan bersaing).

Kedua, inovasi pada CSI merupakan inovasi “*for greater good*”, dengan melibatkan berbagai pihak (*stakeholder*, komunitas) dengan cara membangun *network collaboration* dan mengoptimalkan *open source* (*open innovation & co-innovation*) agar dapat mendorong penciptaan *network capital* dan terjadinya *knowledge creation*.

Berpijak pada kesimpulan tersebut, ada beberapa poin penting yang perlu mendapat perhatian.

**Pertama**, permodelan CSI yang diajukan dalam tulisan ini dapat menjadi acuan mengembangkan konsep CSI, tentunya dengan dukungan riset yang handal. Permodelan ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam memberikan solusi komprehensif bagi korporasi agar dapat berperan penting dalam mengatasi permasalahan sosial dan lingkungan.

**Kedua**, melalui orasi ini, saya sebagai bagian dari civitas akademika Universitas Terbuka akan terus berusaha mengembangkan riset-riset keilmuan mengenai CSI secara lintas bidang ilmu dan berkolaborasi dengan berbagai institusi agar kedepan dapat dikembangkan permodelan CSI yang *applicable*, yang tidak hanya bisa dikembangkan oleh korporasi besar, tetapi juga dapat diterapkan oleh Usaha Kecil Menengah (UKM) sehingga dampak inovasi sosial semakin menyebar.

**Ketiga**, Universitas Terbuka sebagai institusi yang mempunyai *networking* di seluruh Indonesia dapat menjadi “*leading university*” yang memfasilitasi implementasi program CSI melalui kolaborasi dengan *stakeholder* (Pemerintah Daerah, Institusi Pendidikan, LSM, wirausaha, UKM) dengan mendorong riset dan kegiatan abdimas secara aktif.

Sebelum saya mengakhiri orasi ini, perkenankan saya mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yaitu:

1. **Alhamdulillah, ya Allah**, Terima kasih atas Barokah Nya.
2. Rektor Universitas Terbuka (Bapak Prof. Dr. Ojat Darajat) beserta jajaran pimpinan serta Dekan Fakultas Ekonomi lama Bapak Muzammil, yang telah memfasilitasi pengajuan Guru Besar saya sehingga berjalan lancar tidak terkendala apapun.
3. Kedua orang tua saya Alm. Bapak Nokas Ginting dan Alm. Ibu saya Siti Rochani serta Ibu Mertua Alm. Ibu Sumbul Surbakti, yang selalu mendoakan keberhasilan anaknya.
4. Secara khusus, untuk suami saya tercinta A. Sjarif Sembiring S.H dan anak saya Githa Maharani Sembiring S.H. yang tidak pernah lelah memberikan dukungan kepada saya dan mengerti kesibukan saya. I love you Full my Dear.
5. Kakak dan adik kandung dan ipar serta saudara semua dari pihak Ginting dan pihak Sembiring, terima kasih atas dukungan dan doanya.
6. Kolega saya di Fakultas Ekonomi (Dekan, Dekanat, Kajur/Kaprodi, para dosen dan staf admin) yang telah banyak memberikan kebahagiaan , keceriaan, dan kebersamaan, I love you all and I love you Full.

**Terima Kasih**

**Wassalamu Alaikum Wr Wbt.**



## DAFTAR PUSTAKA

- Adda, G., J. Azigwe., and A, Awuni. (2016). Business ethics and corporate social responsibility for business success and growth. *European Journal of Business and Innovation Research*, 4, (6), 26-42.
- Agostini, M.R., L. Marques., and R, Tondolo. (2017). An overview on social innovation research: guiding future studies. *Brazilian Business Review*. DOI/10.15728/bbr.2017.14.4.2.
- Alonso-Martinez, D., Gonzalez-Alvarez, N., & Nieto, M. (2017). The influence of financial performance on corporate social innovation. *Academy of Management Proceedings* (1) 15319-15325.
- Alvarez, I.G., J, M. Prad., and I, M.G. Sanchez., (2011). *Corporate social responsibility and innovation: a resource-based theory*. *Management Decision Emerald Group*, 49 (10), 1709-1727.
- Arrigo, Elisa. (2013). *Alliances, open innovation and outside-in management*. *Symphony Emerging Issues in Management*, 2.
- Asongu, J.J. (2007). The history of corporate social responsibility. *Journal off Business And Public Services*,1,2
- Aydin, Derya.G. (2010). Destructive and creative result of dynamics analytical frameworks of Marx and Schumpeter. *Business and Economic Research Journal I*, (2),17-26.
- Baldwin, C., and Hippel, E.V. (2010). Modeling paradigm shift: from producer innovation to user and open collaborative innovation, *MIT Sloan School Management Working Paper 4764-09 and Harvard Business School Finance*,10-38.
- Bergeron, Bryan. P. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. Jhon Wiley and Sons. New Jersey
- Bhatt, P., and Altinay, L. (2013). How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints?. *Management Decision*, 51, (9), 1772-1792.
- Birchall, A., Carnegie, T., Draimin, T., Elkington, L. and Love, C. (2014). Breaking through: How corporate social innovation creates business opportunity. Retrieved from:

- <https://www.kpmg.com/Ca/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/5441-KPMG-Social-Innovation-Report-FY14-web-Final.pdf>.
- Bititci, U.S., Martinez, V., Albores, P., & Parung, J. (2004). Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, 34 (3), 251-256.
- Brodie, R.j., ;Ana, Lic., & Linda H. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis. *Journal of Business Research*, (66), 105-114.
- Buenstorf, G., U, Cantner. H, Walter, L. And F. Rahmeyer. (2012). The two side innovation. *Journal Evolutionary Economics Springer-Verlag*. 22: 407-411. DOI 10.1007/s00191-012-0272-6.
- Camlek, Viktor. (2012). How to spot a real value proposition. *Journal of Information Service and User*, 30,119-123.
- Campin,. S, Barraket, J., & Luke, B. (2013). Micro business community responsibility in Australia: approaches, motivation and barriers. *Journal Bussiness and Ethics*, 115,489-513.
- Carrol, A.B. (2006). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Chesbrough, Henry. (2003). The era open innovation, *MIT Sloan Management Review*.44 (3).
- Chesbrough, Henry. (2011). Bringing Open Innovation to Services, *MIT Sloan Management Review*, 52 (02).
- Coras, E.L., & Tantau, A.D. (2014). Open innovation - the good, the bad, the uncertainties. *The USV Annals Economic and Public Administration*, 14(19), 38-47.
- CRM Auditorial. (2014). *Customer engagement is the future CRM*. Customer Relationship Management, October 2014.
- Daood, Antonio. (2017). Understanding creating shared value. *Research Gate*, 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. ISBN: 978-9963-711-56-7.

- Davidson, E. B. (2016). Corporate social innovation is the new corporate social responsibility. The Multilateral Investment Fund of the Inter-American Development Bank Group's Blog. Retrieved from <http://www.huffingtonpost.com/fomin/corporate-social->
- Davis, G. F., & White, C. (2015). The Traits of Socially Innovative Companies. *Harvard Business Review*, Available at <https://hbr.org/2015/04/the-traits-of-socially-innovative-companies>.
- Donaldson, Thomas, Lee E. Preston. (1995). The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, Vo. 20, No 1, P 65-91
- Dvorak, Tamara. (2013). *Co-innovation: customer motives for participation in co-creation processes via social media platforms*. University of Twente, Faculty of Management and Governance.
- Ebert, Christof. ( 2007). *Open Source Drives Innovation*, IEEE Software. May/June.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st Century Business*. Canada: New Society Publisher.
- Fedotova, V.G. (2010). Social innovations as the basis of society modernization process", *Voprosy Filosofii*, (10), 3-16.
- Frederick, W.C. (1960). The growing concern over social responsibility. *California Management Review*, 2:54-61.
- Freeman R. Edward., (2004). *The Stakeholder Approach Revisited*, Zeitschrift fur wirtschafts, Vol.5, Iss.3, p 228.
- Gulati, R., N. Nohria., & A. Zaheer. (2000). Strategic Network, *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- Herrera, Maria. Elena. B. (2015). Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *Journal of Business Research*.68 1468-1474.
- Hoivik, H., & Shankar. D. (2011). How can SMEs in cluster respond to global demands for corporate responsibility?. *Journal Business Ethics*, 101, 75-195.
- Hoivik, H., Weltzein, V., & Mele. D. (2009). Can SMEs become a global corporate citizen? evidence from case study. *Journal Business Ethics*, 88(3), 551-563.



- Hollebeek, L. (2011). Brand customer engagement : exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27 (7), 785-807.
- Hossain, M. (2013). Open Innovation: So Far and A Way Forward, *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*. 10 (1), 30-41
- Huggins, Robert. (2009). Forms of network resource: knowledge access and the role of inter-firm networks. *International Journal of Management Reviews*, 12 (3), 335-52.
- Huggins, Robert. (2010). Network Resources and Knowledge Alliances: Sociological Perspectives on Inter Firm Network as Innovation Facilitators, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30 (1) (9), 515-531.
- Jali, M. N., Zakaria, A. and A. Shabuddin. (2017). *Corporate social responsibility and corporate social innovation: a conceptual understanding*. SHS Web of Conference, 34, 01001.
- Joehr, Hans. (2013). *Creating shared value at Nestle*. MIT Sloan Management Review, September 2013.
- Joseph, E., & Doohwang, L. (2013). The social cognitive approach to consumer's engagement behavior in online brand community. *International Journal of IMC*, Fall. 2013.
- Katsoulakos, Takis., & Yannis, Katsoulakos. (2007). *Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management*. Framework, Corporate Governance, 17, 355-369
- Kenny, B., & J, Fahy. (2011). Network Resources and International Performance of High Tech SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18, (3), 529-555.
- KPMG, SIG and VOLANS. (2014). Breaking Through : How Corporate Social Innovation Creates Business Opportunity. [www.KPMG.COM/Global/en/IssuesANDinsight](http://www.KPMG.COM/Global/en/IssuesANDinsight).
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89 (1/2), 62- 77.

- Lanzillotti, Robert. F. (2003). Schumpeter, product innovation and public policy: the case of cigarettes. *Journal Evolutionary Economics Springer-Verlag*, 13:469-490. DOI 10.1007/s00191-003-0166-8.
- Lee, D., Hyuk,S., & Jung,K. (2014). The impact of online brand community type on consumer's community engagement behaviours: consumer created vs marketer-created online brand community in online social-networking web sites. *Journal of Cyberpsychology, Behavior and social networking*, 14-18.
- Leibtag, Ahava. (2013) *Think community to drive engagement*. E Content, October 2013.
- Lettice, F., & M. Parekh, (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *Int. J. Technol. Manag.* 51, 139–158.
- Marques, Jao. P.C. (2014). Closed Versus Open Innovation: Evolution or Combination?. *International Journal of Business and Management; 9* (3),196-203.
- Martinez, S., Garcia, F., & Moreno, G. (2014). Environmental orientation as a determinant of innovation performance in young SME. *International Journal Environment Resources*, 8 (3),635-642.
- Matos, Luis M.C., & Afsarmanesh, H. (2005). Collaborative networks: a new scientific dicipline. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 16, 439-452.
- Matten, D., & Moon, J. (2005). *Implicit and, Explicit CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe*. Paper presented in Research Seminar of University of London, 16 February.
- Mattera, Marina., & V. Baena. (2013). The key to carving out a high corporate reputation based on innovation: corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*. 11, (2), 221-241.
- Mc Shane, SL., & Von Glinow, MA. (2008). *Organization Behavior: Emerging Realistic for The Work Place Revolution*. McGraw Hill. Irwin.
- Melese, et.al. (2009). *Open Innovation Networks Between Academia and Industry: An Imperative For Breakthrough Therapies*. Nature America, Inc, 15. May.

- Menkes, Maria.T.R. (2018). Integrating strategic CSR and open innovation. Toward a conceptual framework. *Social Responsibility Journal*. 14, (4), 950-966.
- Mirce, Marinela. (2015). Collaborative networks: premise for exploitation of inter-organizational knowledge management. *Journal of Informatica*. 19 (2), 34-45.
- Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69 (11), 5014-5021.
- Mitchell, R., Bradley, K., & Agle, R. (1997). Toward theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of Who And What Really. *Journal of Management*, 6 (7), 89 – 96.
- Mueller, S. (2013). How social innovations can create value for society and business. In: Osburg, T.
- Schmidpeter, R. (eds.): *Symposium on Social Innovation*, July 2013, Akademie Urstein, 13-16
- Munkelien, Eli. B., & Petter, Vilka. (2010). *SME and CSR Trend And Chalengger*.
- Novak, T., Donna,l., L. Hoffman., & Adam,H. (2003). The influence of goal directed and experiential activities on online flow experiences, *Journal of Consumers Psychology*, 13, 3-16.
- Odenthal, S., Tovstiga,G., Tambe,H., & Van Oene, H. (2004). *Co-innovation; capturing The innovation premium for Growth*. Arthur D. Little.Prism.
- Peterson, P. (2006). Understanding of customer engagement in services advancing theory, maintaining relevance. *Proceeding of ANZMAC Conference*, Brisbane, December.
- Piller,F., C,Ihl., & Vossen, A. (2011). *A Typology of customer co-creation in the innovation process*. Studies For innovation In a Modern Work Environment,4, Germany.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. January 2011. Issue. Online at: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.



- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, vol. 84 (12): 78-92.
- Poussing, Nicola. (2018). Does corporate social responsibility encourage sustainable adoption? Empirical evidence Luxemburg. Research Gate Wiley, 26, 681-689.
- Reed, Richard., & Barnes, S. (2012). How open innovation affects the drivers of competitive advantage: trading the benefits of IP creation and ownership for free invention. *Journal Management Decision*, 50 (1), 58-73.
- Rexhepi, G., Kurtishi, S., & Bexheti, G. (2013). Corporate social responsibility (CSR) and innovation - The drivers of business growth?. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, (75), 532-541.
- Reynolds, S. J., Schultz, F. C., & Hekman, D. R. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 285-301.
- Roloff, Julia. (2008). *Learning From Multi-Stakeholder Networks: Issue Focused Stakeholder Management*, *Journal of Business Ethics*, 82, 223-250.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review*, 22 (4), 887-910.
- Strandberg, C. (2015). *Corporate Social Innovation*. Strandberg Consulting commissioned by Employment and Social Development, Canada.
- SWA MIX (2019). *Indonesia's Best Corporate Sustainability Initiatives 2019: Berbisnis dengan Tanggungjawab dan Budi Pekerti*. Edisi (Agustus sd September 2019).
- Torugsa, N.A., Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: empirical evidence from an Australian manufacturing industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 109, 483-500.
- Uriac, J. (2010). Corporate social innovation. *Organization for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer*, (279), 32.

- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1) 1-1.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2016). Institution and axioms: an extension and update of Service Dominant Logic. *Journal of the Academic Marketing*, 44 (1) 5-23.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2017). Service-Dominant Logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1) 46-67.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 68(1),1-17.
- Wagner, M. (2010) Corporate Social Performance and Innovation with High Social Benefits: A Quantitative Analysis. *Journal of Business Ethics*. 94 (4), 581-594.
- Wagner, Marcus. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: a quantitative analysis. *Journal of Business Ethics*, 94:581-594.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, (10), 758-769-.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Xiaomi, An., Deng, H., Chao,L., & Bai,W. (2014). Knowledge management in supporting collaborative innovation community capacity building. *Journal of Knowledge Management*,18, (3), 574-590.

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP SINGKAT**

Nama Lengkap	: Prof. Dr. Ginta Ginting, S.E, M.B.A	
NIP	: 196008181986032002	
NIDN	: 0018086004	
Tempat, Tanggal Lahir	: Malang, 18 Agustus 1960	
Agama	: Islam	
Pangkat dan Golongan	: Pembina Utama Muda, IV/c	
Pekerjaan	: Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi - Universitas Terbuka	
Alamat Rumah	: Jl. H. Sarmili 43, Kel. Jurang Mangu Timur, Pondok Aren, Tangerang Selatan, Banten	
No. HP	: 081212239963	
email	: <a href="mailto:ginta@ecampus.ut.ac.id">ginta@ecampus.ut.ac.id</a> ; <a href="mailto:gintaginting3@gmail.com">gintaginting3@gmail.com</a>	

**Riwayat Pendidikan**

S-1	:	Sarjana Ekonomi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 1984
S-2	:	Master Business Administration (MBA) – Eduth Cowan University Australia, 1997
S-3	:	Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran, 2014

**Riwayat Pekerjaan**

1. Dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka (1986- sekarang)
2. Dosen tetap Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka (2015 – sekarang)
3. Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka Tahun 1999
4. Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka (25 Januari 2016 sd 25 Januari 2018)



**Tanda Jasa/Penghargaan/ Profesional Certificate**

No.	Nama Penghargaan	Tahun	Nama Negara/Intitusi Yang Memberi
1.	<i>Examination Training</i>	1987	Cambridge University
2.	Satyalancana Karya Satya 20 Tahun	2010	Kemendikbud
3.	Satyalancana Karya Satya 30 Tahun	2018	Presiden RI Joko Widodo
4.	Dosen Berprestasi	2016	Rektor Universitas Terbuka
5.	Best Paper " <i>Academic Philantropy and Contributive Support</i> "	2014	Universitas Gadjah Mada pada ICOA (International Conference on Agroindustry) – diselenggarakan Universitas Gadjah Mada, 24 sd 25 November 2014.
6.	Best Paper Terbaik III	2019	President Indonesia Marketing Academy (IMARCH) pada The 3rd National Conference on Entrepreneurial Marketing-Semarang.
7.	National Research Reviewer	2019	Quantum HRM International kolaborasi dengan KAN (Komite Akreditasi Nasional)

**Karya Ilmiah**

**A. Disertasi:** *Performance of Small Medium Industries Based on Entrepreneurial Orientation and Network Capita; Through Degree of Internationalization.*

**B. Artikel di Jurnal Ilmiah**

**Scopus Indexed:**

1. Proposed conceptual model internationalization of small medium industries (SMIs) in Indonesia: The relationship between

- entreprenurial orientation, network capital, *Asian Social Science* vol. 10, 29 September 2014. **(Ginta Ginting)**
2. Encouraging open innovation with open sources development for small medium industries/SMIs productivity: stakeholder approach. *International Jurnal of Applied Business and Economic Research* vol 13, 2015.(Sri Ismulyati, **Ginta Ginting**)
  3. Network resources as a key determinant of small medium enterprises/SMES export performance (Case: creative industry in Indonesia) *International Jurnal of Applied Business and Economic Research* vol 13, 2015 **(Ginta Ginting)**
  4. Student behaviour in decision making process to attend distance learning programs at Universitas Terbuka, *Turkish Online Journal of Distance Education* vol. 12, April 2011 (Maya Maria, Aminudin Z, Kurnia Endah Riana, **Ginta Ginting**)
  5. Modeling business responsibility of SMEs A study based on the stakeholder Approach. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities* vol. 24, 2016. **(Ginta Ginting)**
  6. Open innovation model: empowering entrepreneurial orientation and utilizing network resources as determinant for internationalization performance of small medium agroindustry. *Agriculture and Agrucultural Science Procedia- Elsevier* 3. 56-61 vol, 2015. **(Ginta Ginting)**

**Others:**

1. How Network Capital Influences Degree of Internationalization? Case : Small Medium Industries in Indonesia, Publication Name : **Review of Integrative Business and Economics Research 2 (2). 210-218,2014 (Ginta Ginting)**
2. How SMEs Become Sustainable In Global Business (Stakeholder Approach To Business Responsibility of Indonesian SME Practices). **Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies**. ISBN (eBook) 9780994365675), Vol 1, 2015. **(Ginta Ginting)**
3. A strategic Open Innovation Model: Productivity Improvement in Small Medium Industries. **Asia Pacific Journal of Advanced Business and**

**Social Studies.** ISBN (eBook) 9780994365675), Vol 1, 2015. (Muzammil, **Ginta Ginting**).

4. Modelling business responsibility of SMEs: a study based on the stakeholder approach Publication Name : **Journal of Social Sciences & Humanities, 1025 vol , 2016**
5. Encouraging Women Entrepreneurship to join the Global Market (Case study on Fashion Industry in West Java), Publication Name : **Asia-Pasific Management and Business Application 5 (1), 16-29 vol , 2017**
6. The Variables and dimensions of entrepreneurial orientation perceived by lecturers of Higher Education Institutions, Publication Name : **Review of Integrative Business and Economics Research 7, 404-410 vol ,2018.**
7. Entrepreneurship modeling in Higher Education Institutions study, Publication Name : **Review of Integrative Business and Economics Research 7. 181-189 vol ,2018.**
8. Collaborative Network Bringing Co-Innovation to Competitive Creative Industries in The ASEAN Economic Community, Publication Name : **Review of Integrative Business and Economis Research 8, 85-98 vol , 2019. (Ginta Ginting).**

**A. Buku**

1. Pemasaran Jasa Edisi 2 (2017). Penerbit Universitas Terbuka. ISBN 978-602-392-179-9. (Ginta Ginting)
2. Entreprenurial University Menjadi Alternatif Pilihan Institusi Pendidikan Tinggi Menghadapi Persaingan di Era Digital: Permodelan Penciptaan Public Value. **Monograf.** (2016). Diterbitkan dalam buku Institusi Pendidikan Tinggi di Era Digital, Permodelan dan Praktik Baik. ISBN: 978-602-392-096-9. 2016. (Ginta Ginting)
3. Pengukuran kualitas MOOCs: Studi Empiris Fajtir-Faktor yang Mempengaruhi Behavioral Intention. Monograf. **Monograf.** 2016. Diterbitkan dalam buku Institusi Pendidikan Tinggi di Era Digital, Permodelan dan Praktik Baik. ISBN: 978-602-392-096-9. (Ginta Ginting dan Heriyani Masitoh)
4. Menelusuri Praktek Entrepreneurship Pada Institusi Pendidikan Tinggi: Corporate Entrepreneurship Based Model. **Monograf.** 2017. Diterbitkan



- dalam buku *Kewirausahaan Dalam Multi Perspektif*. ISBN 978-602-392-156-0. (Ginta Ginting & Sri Ismulyati).
5. *Permodelan Orientasi Kewirausahaan untuk Mendorong Kinerja Institusi Pendidikan Tinggi*. Diterbitkan dalam buku *Kewirausahaan Dalam Multi Perspektif*. **Monograf**. 2017. ISBN 978-602-392-156-0. (Any Meilani & Ginta Ginting).
  6. *Facing Industrial Revolution 4.0 Through The Empowerment of Higher Education Institutions Towards Entrepreneurial Universities*. **Monograf**. 2019. Diterbitkan dalam buku *Facing Challenge of Industrial Revolution 4.0 By Taking a Preliminary Phase Concerning Management Issues*. ISBN: 978-602-392-630-5. (Mohamad Nasoha, Ginta Ginting)
  7. *The Importance of Improving Universitas Terbuka Service Quality For Sustaining in the Era of Industrial Revolution Through Proposing An Integrative Model of Online.website Experience: Structural Modelling Approach*. **Monograf**. 2019 Diterbitkan dalam buku *Facing Challenge of Industrial Revolution 4.0 By Taking a Preliminary Phase Concerning Management Issues*. ISBN: 978-602-392-630-5. (Ginta Ginting)

## **B. Seminar**

### ***Seminar Internasional***

#### **1. Ginta Ginting (2015)**

Universitas Terbuka Toward the World Class Open and Distance Learning University: The role of learning culture and knowledge management as an important determinant for Study Program Performance (Case: bachelor degree program)

Disampaikan pada **The Capacity Building of Open University In The Globalization Era, Shanghai Open University, 2015**

#### **2. Devi Ayuni, Andy Mulyana dan Ginta Ginting (2016)**

Open Education Bridging the Inequality Gap of Higher Education (Opportunity Case: Elerning Strategy Indonesia Open Distance Education)

Disampaikan pada **Open Education Global Conference 2016, Krakow, Poland**

3. **Ginta Ginting (2016)**  
Reconsider the Role MOOCs in Open and Distance Learning for Further Institutional Justification  
Disampaikan pada **Open Education Global Conference 2016, Krakow, Poland**
4. **Ginta Ginting (2016)**  
Exploring Student Satisfaction and Behavioral Intention on Tutorial Online for Continuous Improvement Strategy of Universitas Terbuka's E-learning System  
Disampaikan pada **Open Education Technology World Conference 2016, The Inna Grand Bali Beach Hotel, Sanur, Bali**
5. **Ginta Ginta (2016)**  
Collaborating and Sharing Knowledge Through Building Organizational Learning Culture and Knowledge Management as Determinant Key Factors to Face The Challenge of Open Education in Global Era  
Disampaikan pada **The 3rd International Conference on Business Economics and Social Science, Discovery Kartika Plaza Hotel, Bali.**
6. **Ginta Ginting (2016)**  
Challenge Quality Development of MOOCs: Strengthening Collaborative Network to Empower Learners  
Disampaikan pada **30<sup>th</sup> Annual Conference of the Asian Association of Open Universities, Crowne Plaza Manila Galleria, Metro Manila, Phillipines.**
7. **Ginta Ginting (2018)**  
Collaborative Network: Bringing Co-Innovation to Competitive Creative Industries in the Asean Economic Community. Disampaikan pada **SIBR 2018 Conference On Interdisciplinary Business and Economics Research, Osaka, Japan.**
8. **Any Meilani dan Ginta Ginting (2018)**  
Modelling the Variables and Dimensions of Entrepreneurial Orientation Perceived by Lecturers of Higher Education. Disampaikan pada **SIBR 2018 Conference On Interdisciplinary Business and Economics Research, Seoul, South Korea.**

9. **Sri Ismulyati dan Ginta Ginting (2018)**

Corporate Entrepreneurship Modeling in Higher Education Institutions: An Explanatory Study. Disampaikan pada **SIBR 2018 Conference On Interdisciplinary Business and Economics Research, Seoul, South Korea.**

10. **Radeswandri & Ginta Ginting 2018**

Drivers and Cosequences of Customer Experience i e-Commerce: The Importance of Intensifying Degre of Co-Creation. Disampaikan Pada **International Conference on Management, Hospitality, and Accounting (IMHA), Binus University, Indonesia.**

11. **Ginta Ginting (2018)**

Modelling of Co-Creation in the Adventure Tourism. Disampaikan Pada **International Conference on Management, Hospitality, and Accounting (IMHA), Binus University, Indonesia.**

*Seminar Nasional*

1. **Ginta Ginting (2015)**

Ekspansi Pasar Modern Merupakan Bentuk Kapitalisme Baru di Indonesia, Sampai Kapanakah Pedangan Kecil Dapat Bertahan? (Tinjauan Segi Ilmu Filsafat Etika)

Disampaiakan pada **Seminar Nasional FEKON “Current Issue of Theortical and Practical on Economics, Business/Management and Accounting” di UTCC.**

2. **Ginta Ginting, 2019**

Community Based Action Model Trough Customer Engagement to Reinforce Value Co-Creation: Behavioral Approach. **Disampaikan pada The 3rd National Conference on Entrepreneurial Marketing: Marketing & HRM Interfacing in Scientific ReseRCH. IMARCH Semarang.**

3. **Ginta Ginting, 2019**

Strengthening Public Value of Higher Education Through Empowering Entrepreneurial Oriention and Learning Orientation: Preliminary Step Toward Entrepreneurial Universities. **Disampaikan pada Second International Conference on Economic & Social Sciences (ICEBUS 2019). FEB Unisma Malang.**