

# Kelestarian Perusahaan Sosial di Malaysia Pasca Pandemik COVID-19

ABU HANIFAH AYOB  
WAN MOHD HIRWANI WAN HUSSAIN



# **MASA POLICY DEVELOPMENT PROGRAMME**

---

## **POLICY BRIEF 02**

### **Kelestarian Perusahaan Sosial di Malaysia Pasca Pandemik COVID-19**

Abu Hanifah Ayob  
Wan Mohd Hirwani Wan Hussain

2022

## **MASA POLICY DEVELOPMENT PROGRAMME**

---

### **Kelestarian Perusahaan Sosial di Malaysia Pasca Pandemi COVID-19**

© INSTITUT MASA DEPAN MALAYSIA, 2024

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, or mechanical, including photocopy, recording, or any other information storage, and retrieval system without prior permission in writing from Institut Masa Depan Malaysia.

Publisher:



Institut Masa Depan Malaysia (MASA)  
192, Jalan Ara, Bukit Bandaraya,  
59100 Kuala Lumpur.  
Tel: 03-23881059 Fax: 03-23881049  
E-mail: [mpdp@institutmasa.com](mailto:mpdp@institutmasa.com)

#### **Advisor:**

Azril Mohd Amin

#### **Editorial Team:**

Marhaini Kamaruddin

Hamidah Atan

Mohamed Azmi Mohd Rasheed Khan

Mohd Noor Musa

Lili Fariza Ariffin

Sim Why Jean

Nurul Aqilah Azman

Muhammad Fadzil Anif

Nur Zalikhaa' Zainal Abidin

Liwani Che Long

Muhammad Haqimie Aiman Rosli

Muhammad Akmal Hamdan

## PRAKATA

---

Institut Masa Depan Malaysia (MASA) merupakan sebuah badan pemikir bebas yang menggabungkan pakar-pakar kerajaan dan akademik dalam menjalankan penyelidikan, memberikan cadangan dasar dan analisis yang berkualiti tentang pelbagai isu dasar awam yang dipandu oleh nilai-nilai kemakmuran bersama.

Semenjak penubuhannya, MASA telah terlibat secara aktif dalam usaha merangka dasar dan polisi negara. MASA turut memperkenalkan Program Pembangunan Dasar MASA (MPDP) yang merupakan satu usaha rintis dalam mempromosi penyelidikan dasar dalam kalangan para penyelidik muda daripada Institusi Pengajian Tinggi Awam/Swasta seluruh negara, seiring dengan Wawasan Kemakmuran Bersama dan Matlamat Pembangunan Mampan yang telah diujarkannya dengan Rancangan Malaysia Ke-12.

Menerusi inisiatif MPDP 1.0, sebanyak 30 Ringkasan Dasar telah berjaya dihasilkan merangkumi input/cadangan dasar merentas bidang seperti ekonomi, sosial, pendidikan dan pembangunan lestari.

MASA mengucapkan terima kasih kepada Dr. Abu Hanifah Ayob dan kumpulan penyelidik atas penghasilan ringkasan dasar ini. Komitmen penerima geran MPDP serta kerjasama erat dengan pihak-pihak berkepentingan amat dihargai dan diharapkan dapat terus memberi impak positif kepada pembangunan dasar negara.

**Azril Mohd Amin**

Ketua Pegawai Eksekutif  
Institut Masa Depan Malaysia

## TENTANG MASA

---

Institut Masa Depan Malaysia (MASA) merupakan sebuah badan pemikir bebas yang menggabungkan pakar-pakar dalam kerajaan dan akademik untuk melakukan penyelidikan, memberikan cadangan dasar dan analisis yang berkualiti tentang pelbagai isu dasar awam yang dipandu oleh nilai-nilai kemakmuran bersama.

MASA telah ditubuhkan pada Januari 2019. Penubuhan organisasi ini telah diilhamkan dan diberi mandat oleh Perdana Menteri Ketujuh, YABhg. Tun Dr Mahathir Mohamad dan Perdana Menteri Kelapan, YB Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin Bin Haji Md Yassin. MASA diasaskan dengan tujuan untuk mengembangkan falsafah kemakmuran bersama di Malaysia dan di rantau ini.

MASA juga telah diberi kepercayaan oleh Kerajaan Malaysia untuk membangunkan Wawasan Kemakmuran Bersama 2030 sebagai pelan sosioekonomi yang baharu untuk Malaysia.

### Wawasan Kami

Untuk menjadi peneraju pemikiran idea dasar dan analisis yang berpandukan nilai-nilai kemakmuran bersama.

### Matlamat Kami

Untuk mewujudkan dunia di mana tiada siapa yang ketinggalan dengan menggalakkan pembuat dasar membangunkan dasar-dasar yang dipacu data bagi memastikan kesaksamaan dalam pengagihan kekayaan serta penambahbaikan berterusan kesejahteraan rakyat.

## TENTANG MPDP

---

Program Pembangunan Dasar MASA (MPDP) merupakan suatu usaha rintis dalam mempromosi penyelidikan dasar yang telah menjadi sebahagian daripada kajian unggulan MASA, seiring dengan Rancangan Malaysia Ke-12 serta disejajarkan dengan Wawasan Kemakmuran Bersama dan Matlamat Pembangunan Mampan.

Geran penyelidikan yang diperkenalkan pada 2021, mendapat sambutan yang memberangsangkan daripada institusi pengajian tinggi awam dan swasta serta badan bukan kerajaan.

Penyelidikan yang dijalankan menerusi MPDP merangkumi pelbagai bidang strategik. Antaranya kemiskinan multidimensi, pendidikan kumpulan B40, perancangan bandar lestari untuk komuniti berpendapatan rendah, keterangkuman wilayah di Sabah dan Sarawak, model perusahaan sosial untuk Perusahaan Mikro, Kecil dan Sederhana (PMKS), potensi ekonomi hijau dan sekuriti makanan.

Bidang strategik lain juga termasuk pemerksaan sektor ekopelancongan, perubahan iklim, kesiapsiagaan kesihatan dan daya tahan krisis masa hadapan, mengatasi keciciran pembelajaran, pemacuan pertumbuhan perniagaan, perumahan mampu milik dan perlindungan sosial.

Penyelidikan-penyelidikan ini mencerminkan aspirasi inisiatif yang diilhamkan oleh mantan Perdana Menteri ke-8 merangkap Pengerusi MASA, Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin bin Hj. Md. Yassin.

## SENARAI RINGKASAN DASAR MPDP 1.0

NO	TAJUK	KETUA PROJEK
1.	Assessing Organizational Resources for Post Pandemic Resiliency and Employees' Well-Being	Asst. Prof. Dr. Low Mei Peng
2.	Big Data Analytics (BDA) Capability Model for SMEs: Post COVID-19	Dr. Mohammad Falahat
3.	COVID-19 Outbreak-Analysis Visualization and Classification of Food Insecurity Among Vulnerable Groups	Prof. Madya Dr. Mohd Asrul Affendi Abdullah
4.	Elderly Adaptive City Planning-Bringing the Age-Friendly City Concept to Live	Dr. Nur Aulia Rosni
5.	Exploring the Determinants of Community Well-being in Endemic Period: A Comparison Study between Rural and Urban Community	Dr. Naziatul Aziah Mohd Radzi
6.	Family Digital Citizenship in Pandemic Recovery: Prospects, Challenges, and Policy Considerations	Prof. Madya Dr. Nor Diana Mohd Mahudin

NO	TAJUK	KETUA PROJEK
7.	Government and Corporate Social Responsibilities for Malaysians' Livelihoods During COVID-19: A Retrospective and Prospective Reflective Analysis of Initiatives in 2020 and Beyond	Dr. Cheong Huey Fen
8.	Grey Matter - An Examination of Malaysians Perspectives Towards Ageism and Impacts of Health	Prof. Dr. Choo Wan Yuen
9.	Human Capital Transformation in Talent Management Affecting Kelantan State Employee Performance During Pandemic COVID-19	Dr. Iskandar Hasan Tan bin Abdullah
10.	Increasing Medical Specialists in Malaysia: Beware of Vicious Cycle	Asst. Prof. Ts. Dr. Chang Jing Jing
11.	Input Polisi Bagi Penyelesaian Kemiskinan Situasi Untuk Keperluan Pelan Pemulihan Negara (PPN)	Prof. Madya Dr. Wan Ahmad Amir Zal bin Wan Ismail
12.	Kajian Kelestarian Perusahaan Sosial di Malaysia: Perspektif Pasca Pandemik COVID-19	Dr. Abu Hanifah bin Ayob

NO	TAJUK	KETUA PROJEK
13.	Ketahanan dan Kapasiti Adaptasi Sektor Ekopelancongan Terhadap Pandemik COVID-19: Kajian Kes Komuniti Setempat di Pulau Tioman	Dr. Siti Nor Liyana bt Harun
14.	Mental Health Services Mapping for School Going Children and Adolescents	Dr. Tengku Amatullah Madeehah bt Tengku Mohd
15.	Micro SMEs Rescue Plan: No One is Left Behind	Dr. Foo Lee Peng
16.	Model T-Digital dalam Memupuk Perpaduan Masyarakat Majmuk di Malaysia	Dr Khairul Azhar bin Meerangani
17.	Pelan Pembangunan Dasar Pengurusan Pendidikan Murid B40	Dr. Bity Salwana bt Alias
18.	Pembangunan Sabah ke Arah Mencapai Kelestarian Hidup Masyarakat dan Kunci Kepada Malaysia Sebagai Negara Maju 2025	Dr. Mohd Ikbal bin Mohd Huda

NO	TAJUK	KETUA PROJEK
19.	Public Reactions and Acceptability on Carbon Tax Implementation in the Malaysian COVID-19 Economic Recovery Plan	Assoc. Prof. Dr. Izlawanie bt Muhammad
20.	Revitalizing the Urban B40 Communities Through The Development of a Multidimensional Integrated Community Sustainability Planning (ICSP) Framework	Dr. Peter Aning anak Tedong
21.	Road Safety and Health Risks of Food Delivery Riders During COVID-19 Implications and Recommendations	Dr. Laila Suriya Ahmad Apandi
22.	Role of People with Disabilities towards Sustainability of Tourism Sectors in Malaysia	Ms. Kalai Vani A/P Kalimuthu
23.	Ruang Hijau Bandar Sebagai Indeks Untuk Dasar Kesihatan Mental Mampan Semasa Pandemik	Assoc. Prof. Dr. Mohd Ramzi bin Mohd Hussain
24.	Social, Economic, and Environmental Factors Determining COVID-19 Severity in Malaysia: Lessons Learnt From Non-Pharmaceutical Interventions (NPIs)	Dr. Teh Bor Tsong

NO	TAJUK	KETUA PROJEK
25.	Sustainable Development Goals (SDG): From STEM to Employability	Prof. Dr. Teoh Sian Hoon
26.	The Adoption of Digital Technology in Micro-Retail Enterprises	Dr. Sharifah Muhairah Shahabudin
27.	The Development of Youth Agropreneur Policy and Framework for Food Safety Sustainability and Poverty Reduction	Prof. Madya Dr. Sylvia @ Nabila Azwa bt Ambad
28.	The Impact of COVID-Malaysia's Emergency Mitigation Measure on 10 High-Value Crops	Prof. Madya Dr. Fatimah Kayat
29.	The Role of the Share of Energy from Renewable Sources on FDI Inflows	Dr. Goh Lim Thye
30.	Towards Enhancing Sustainability Practices Among SMEs: Awareness and Challenges	Dr. Wahidah bt Shari

## ISI KANDUNGAN

---

Isi Kandungan	1
Biografi	2
Ringkasan Eksekutif	3
Pengenalan dan Kepentingan Masalah	5
Kritik Terhadap Polisi Sedia Ada	8
Implikasi Polisi	12
Hasil Perbincangan	13
Cadangan Polisi	17
Rujukan	21

## BIOGRAFI

---

### **ABU HANIFAH AYOB**

Abu Hanifah ialah Pensyarah Kanan di Pusat Perniagaan Global dan Digital Ekonomi, Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia. Beliau memperolehi Sarjana Muda Teknologi (ICT) dari Universiti Teknologi PETRONAS, Sarjana Sains dalam Pengurusan dari Toulouse Business School, dan PhD dalam Sains Pengurusan dari Université Toulouse 1 Capitole, Perancis. Setelah selesai, beliau pergi ke Sekolah Pengurusan, Universiti Boston sebagai ahli akademik pelawat sebelum melanjutkan pengajian pasca doktoralnya di Sekolah Perniagaan Copenhagen dan Sekolah Perniagaan Toulouse. Minat penyelidikannya memberi tumpuan kepada pelbagai aspek keusahawanan termasuk pendidikan, pengantarabangsaan, impak sosial dan agama.

### **WAN MOHD HIRWANI WAN HUSSAIN**

Wan Mohd Hirwani ialah Penyelidik Universiti di Pusat Siswazah di Universiti Kebangsaan Malaysia dan usahawan pemasaran internet. Beliau juga pakar dalam pemindahan teknologi, teknologi pengkomersilan dan undang-undang. Beliau telah terlibat dalam aktiviti pemindahan teknologi dan teknologi pengkomersilan dari universiti ke industri. Beliau telah menerbitkan banyak artikel dalam persidangan antarabangsa dan penerbitan jurnal.

## Ringkasan Eksekutif

Pandemik COVID-19 yang melanda dunia hari ini merupakan krisis kesihatan sejagat yang memberi kesan mendalam kepada setiap aspek kehidupan manusia.

Kajian lanjutan oleh Jabatan Hal Ehwal Ekonomi dan Sosial Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu (UNDESA) (2021) mendapati pandemik COVID-19 menyebabkan kesan sosial yang buruk termasuk jurang pendapatan melebar, penyisihan kelompok masyarakat tertentu, diskriminasi kaum, serta kadar pengangguran yang tinggi.

Justeru, selain peranan utama kerajaan melalui pelan pemulihan komprehensif, tanggungjawab badan bukan kerajaan melalui perusahaan sosial (PS) perlu turut sama diserlahkan dalam usaha mengatasi impak sosial pasca COVID-19.

Ringkasan polisi ini bertujuan menilai Garis Panduan Akreditasi Perusahaan Sosial 2019 dengan membandingkan indikator kelestarian PS dalam Kerangka Keusahawanan Sosial Osberg & Martin (2015) dan Global Entrepreneurship Monitor (2016).

## Dapatan Utama

Dapatan utama hasil sesi temu bual dengan PS tempatan mendapati bahawa masalah ketidaklestarian PS berlegar kepada tiga perkara:

- Pertama, sumber pembiayaan yang terlalu bergantung kepada sumbangan kerajaan dan badan korporat;
- Kedua, banyak PS yang tidak mempunyai strategi perniagaan yang mampan untuk memastikan keuntungan jangka masa panjang; dan
- Ketiga, pelan pewarisan kepimpinan juga dilihat kurang diberi perhatian yang akhirnya merencatkan legasi PS tersebut.

## Cadangan Polisi

### Cadangan 1

- Penilaian perlu melihat kepada matlamat sosial yang mampan untuk tempoh yang dijangka sangat panjang.

### Cadangan 2

- Penilaian penakrafan perlu mengimbangi pemberat kedua-dua elemen – jumlah sumbangan kewangan (kuantiti) dan impaknya kepada kepentingan sosial (kualiti).

### Cadangan 3

- Akreditasi perlu menilai aspek kepimpinan organisasi untuk memastikan operasi tidak bergantung hanya kepada seorang individu sahaja.

## **Pengenalan dan Kepentingan Masalah**

Pandemik COVID-19 yang melanda dunia pada tahun 2020 merupakan krisis kesihatan sejagat yang memberi kesan mendalam kepada setiap aspek kehidupan manusia.

Selain kesan kesihatan, pandemik ini juga meninggalkan impak sosial yang bukan sedikit.

Menurut Jabatan Hal Ehwal Ekonomi dan Sosial Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu (UNDESA) (2021), pandemik ini adalah yang terburuk dalam tempoh 75 tahun kerana bukan hanya membunuh banyak nyawa, tetapi juga mengakibatkan kemelaratan sosial kepada mereka yang masih hidup.

Kesengsaraan ini lebih dirasai oleh golongan rentan yang berada di kelas terbawah dalam piramid ekonomi dan sosial termasuk golongan miskin tegar, tua melarat, orang kelainan upaya, remaja tersisih dan kaum pribumi – seperti jurang pendapatan melebar, penyisihan kelompok masyarakat tertentu, diskriminasi kaum, serta kadar pengangguran yang tinggi.

Dengan bantuan bernilai RM16.7bil untuk rakyat dan RM14.1bil untuk perniagaan yang diumumkan YAB Perdana Menteri Malaysia ke-8, Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin Yassin pada 15 Jun 2021, kerajaan dilihat berusaha keras melalui pelan-pelan pemulihan yang sangat komprehensif sesuai dengan kemampuan kewangan semasa.

Justeru, peranan badan bukan kerajaan terutamanya perusahaan sosial (PS) perlu lebih diserlah untuk sama-sama membantu usaha mengatasi impak sosial pasca COVID-19.

Walaupun aktiviti berteraskan PS sudah lama bertapak di Malaysia, Garis Panduan Akreditasi Perusahaan Sosial oleh Kementerian Pembangunan Ushawan hanya dilancarkan pada tahun 2019.

Sejak itu, usaha menubuhkan PS semakin mendapat sambutan terutamanya dalam kalangan belia dan pelajar universiti. Pun begitu, kebanyakan operasi PS tidak kekal lama selepas ditubuhkan.

Di peringkat antarabangsa *World Economic Forum* (2022) menyatakan bahawa lebih 80 peratus PS dibubarkan kurang tiga tahun selepas penubuhannya. Fakta ini seharusnya menjadi iktibar kepada semua pihak supaya tidak hanya tertumpu untuk memperbanyak bilangan PS baru tetapi turut berusaha meningkatkan keupayaan PS untuk kekal beroperasi secara mampan untuk tempoh yang lama.

Secara praktikal, *Global Entrepreneurship Monitor* (2016) menakrif PS sebagai aktiviti, organisasi atau usaha yang berorientasi kepentingan sosial, persekitaran, dan komuniti melalui penawaran perkhidmatan/produk terutamanya dalam kalangan golongan yang terpinggir.

Di Malaysia pula, PS ditakrifkan sebagai entiti perniagaan yang didaftarkan di bawah sebarang undang-undang bertulis yang menghasilkan impak sosial atau alam sekitar yang positif secara proaktif dan pada masa yang sama mempunyai kemampuan kewangan yang mampan (Kementerian Pembangunan Usahawan 2019).

Walaupun PS di Malaysia sudah lama bertapak sejak penubuhan Amanah Ikhtiar Malaysia pada tahun 1986, Garis Panduan Akreditasi Perusahaan Sosial oleh Kementerian Pembangunan Usahawan hanya dilancar pada tahun 2019 - kesinambungan daripada Pelan Tindakan Perusahaan Sosial Malaysia 2015-2018.

Sejak itu, usaha menubuhkan PS kian mendapat sambutan terutamanya dalam kalangan belia dan pelajar universiti. Sehingga kini, terdapat kira-kira 50 PS yang diakrediasi memenuhi kriteria yang ditetapkan tersebut.

Jumlah sebenar PS jauh lebih besar kerana banyak lagi PS aktif yang tidak didaftarkan, menggambarkan aspirasi rakyat Malaysia yang bersungguh-sungguh mahu menubuhkan PS untuk membantu menyelesaikan pelbagai aspek sosial yang terjejas.

Walau bagaimanapun, kebanyakan operasi PS tidak kekal lama selepas ditubuhkan. Di peringkat antarabangsa, 38.3 peratus PS gagal dalam tahun pertama, 45.2 peratus bertahan sehingga 3 tahun, 8.7 peratus sehingga 6 tahun, 2.6 peratus sehingga 9 tahun, dan hanya 5.2 peratus kekal beroperasi melebihi 10 tahun (World Economic Forum, 2017).

Di Malaysia pula, menurut Dato Dr. Mansor Othman, mantan Timbalan Menteri Pengajian Tinggi pada September 2020, masalah utama PS terutamanya yang diasaskan oleh mahasiswa masih lagi berlegar kepada sumber pembiayaan yang terlalu bergantung kepada sumbangan kerajaan dan badan korporat.

Masyarakat secara amnya sering tersalah sangka dengan menganggap PS sebagai badan kebajikan yang tidak perlu kepada pulangan kewangan daripada operasinya (*Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team, 2021*).

Selain itu, banyak PS turut tidak mempunyai strategi perniagaan yang mampan untuk memastikan kelestarian operasi masing-masing.

Fakta ini seharusnya menjadi iktibar kepada semua pihak supaya tidak hanya berlumba untuk memperbanyak bilangan PS baru tetapi turut berusaha meningkatkan keupayaan PS untuk kekal beroperasi secara mampan untuk tempoh yang lama.

## Kritik Terhadap Polisi Sedia Ada

Ringkasan polisi ini bertujuan untuk menilai Garis Panduan Akreditasi Perusahaan Sosial 2019 dengan membandingkan tiga indikator kelestarian PS dalam Kerangka Keusahawanan Sosial Osberg & Martin (2015) dan *Global Entrepreneurship Monitor* (2016):



Sumber kewangan yang mampan



Model perniagaan yang inovatif



Peranan aktor yang terserlah

Akreditasi Perusahaan Sosial (SE.A) 2019 diwujudkan oleh Kementerian Pembangunan Usahawan untuk memberi pengesahan status Perusahaan Sosial (PS) kepada organisasi yang memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan.

Antara syarat-syarat tersebut termasuk:

1. Mempunyai impak sosial atau alam sekitar yang positif secara proaktif;
2. Menyumbangkan sumber yang signifikan kepada matlamat sosial atau alam sekitar; dan
3. Mempunyai kemampuan kewangan iaitu lebih separuh daripada jumlah pendapatan mestilah daripada aktiviti jualan dan bukannya daripada sumbangan atau geran.

Organisasi yang berjaya mendapat status Perusahaan Sosial Yang Diiktiraf (*Accredited Social Enterprise, ASE*) akan mendapat banyak manfaat seperti disenarai dalam direktori atas talian dan dalam kempen *Buy-for-Impact*, mendapat akses pembiayaan dan sokongan, serta peluang menyertai jaringan PS ternama di Malaysia.

Tuntasnya, pelbagai kelebihan ini menggalakkan lebih banyak perusahaan untuk menjalankan aktiviti berasaskan kepentingan sosial.

Walaupun SE.A ini merupakan usaha kerajaan yang perlu diberi pujian, beberapa semakan boleh dibuat untuk tujuan penambahbaikan. Antaranya:

### (1) Perlu menekankan aspek kemampanan

Penilaian permohonan kurang memberi perhatian kepada aspek kemampanan dari segi model operasi syarikat itu sendiri.

Walaupun akreditasi yang diberikan adalah Perusahaan Sosial bermatlamat sosial atau alam sekitar, tetapi model perniagaan organisasi perlu turut dinilai untuk memastikan PS kekal kompetitif dalam perniagaan seperti pemain industri lain.

### (2) Kriteria penilaian permohonan

Penilaian permohonan tertumpu kepada model perniagaan semasa yang menyumbang kepada matlamat sosial atau alam sekitar sama ada secara langsung atau tidak.

Namun begitu, permasalahan sosial atau alam sekitar semasa tersebut mungkin bersifat sementara dan setempat.

Contohnya, organisasi yang bermatlamat meningkatkan jumlah kitar semula kertas di Kajang kepada 100 kilogram setiap minggu. Adakah organisasi ini akan kekal memegang status ASE serta terus mendapat manfaat daripadanya jika matlamat tersebut tercapai?

### (3) Penekanan hanya terhadap aspek kuantiti

Penilaian permohonan turut tertumpu kepada kuantiti berbanding kualiti sumbangan organisasi terhadap kepentingan sosial atau alam sekitar.

Contohnya, pemohon mungkin telah menyumbang sebahagian besar kewangan kepada matlamat sosial tetapi kesannya kurang dirasai kerana pelaksanaan yang tidak efektif.

Hakikatnya, ada organisasi yang menyumbang sumber yang sedikit terhadap tetapi lebih berimpak berbanding organisasi besar yang semestinya mempunyai sumber yang lebih banyak.

### (4) Kurang tumpuan terhadap aspek pengurusan organisasi

Aspek pengurusan organisasi juga kurang diberi merit dalam penilaian permohonan. Kerangka Keusahawanan Sosial Osberg & Martin (2015) dan *Global Entrepreneurship Monitor* (2016) mencadangkan kepentingan mempunyai pelan pewarisan kepimpinan untuk memastikan kelestarian PS pada masa akan datang.

Dalam kata lain, PS tidak boleh didominasi oleh hanya seorang watak. Sebaliknya, jika sesuatu yang tidak diinginkan berlaku, beberapa individu masih boleh memimpin organisasi untuk pelbagai tujuan termasuk memperoleh sumbangan dan merangka strategi organisasi.

## Implikasi Polisi

Ringkasan polisi ini berhasrat menganjak perhatian semua pihak daripada hanya menggalakkan lebih banyak penubuhan baru kepada pemerkasaan kelestarian PS.

Tanpa menafikan perlunya lebih ramai masyarakat menubuhkan PS, fokus seharusnya beralih kepada memastikan PS yang wujud kekal beroperasi untuk jangka panjang.

Dengan menyemak Garis Panduan Akreditasi Perusahaan Sosial sedia ada, pihak kerajaan khasnya dapat memastikan semua PS yang mendapat pengiktirafan ASE bukan hanya menyumbang kepada sosial hari ini, tetapi juga mempunyai strategi mampan dari segi sumber kewangan, model perniagaan, dan aspek kepimpinan.

Sebaliknya, PS yang lain dapat dibantu dengan program bersasar supaya operasi mereka kekal lestari.

## Hasil Perbincangan

Siri temubual telah dijalankan secara atas talian dengan lapan PS dalam senarai MaGIC, MDeC telah diadakan pada bulan Jun dan Julai 2022. Audio temu bual kemudian dialih kepada bentuk skrip seterusnya dianalisa menggunakan teknik analisis kandungan dan tematik.

Hasil analisa mendapati bahawa tahap kelestarian PS di Malaysia boleh ditunjukkan dalam bentuk cadangan matrik seperti di bawah:

Indikator/ Tahap	Rendah	Sederhana	Tinggi	Jumlah
Model Perniagaan	3	2	3	8
Sumber Kewangan	4	2	2	8
Kepimpinan	2	3	3	8

Secara keseluruhannya, tahap kelestarian PS di Malaysia adalah pelbagai. Ada PS yang mempunyai model perniagaan yang mampan serta strategi pertumbuhan jangka panjang; rancangan kewangan yang stabil serta agihan kuasa pengurusan yang meluas.

Walau bagaimanapun, ada juga PS yang hanya beroperasi seadanya tanpa perancangan yang jelas, masih sangat bergantung kepada sumbangan kewangan luar dan mempunyai kuasa kepimpinan tunggal.

Kedua, matrik di atas juga jelas menunjukkan bahawa aspek sumber kewangan merupakan faktor paling kritikal bahawa banyak PS di Malaysia masih berada di tahap rendah selari dengan pandangan terdahulu.

Justeru, pihak kerajaan melalui agensi berkaitan perlu terus memberi latihan dan bimbingan perancangan kewangan yang lestari kepada PS.

Jadual di bawah memberi contoh penentuan tahap terhadap ketiga-tiga indikator terhadap PS:

Tahap Rendah	Tahap Tinggi
<b>Indikator 1: Modal Perniagaan</b>	
<p>"...kami tidak pasti dan masih awal untuk bercakap tentang pertumbuhan syarikat..."</p> <p>"...kami hanya beroperasi menggunakan gerak hati..."</p>	<p>"...batik kami sangat moden dan berhasrat untuk pergi ke pasaran antarabangsa..."</p> <p>"...kami menceburi banyak sektor perniagaan seperti pelancongan, kewangan, peruncitan, kesihatan, dan makanan..."</p>
<b>Indikator 2: Sumber Kewangan</b>	
<p>"...kami tidak membuat keuntungan banyak sebaliknya mendapat dana daripada penyumbang..."</p> <p>"...kami tiada sumber kewangan spesifik dan hanya bergantung kepada sumbangan daripada media sosial..."</p>	<p>"... kami menubuhkan pasukan perakaunan sendiri selain melantik pengaudit luar..."</p> <p>"...pelanggan bayar dulu baru kita sediakan perkhidmatan untuk pusing modal..."</p>

Tahap Rendah	Tahap Tinggi
<b>Indikator 3: Kepimpinan</b>	
<p>“...kepimpinan di sini adalah tidak terancang, bebas dan fleksibel...”</p> <p>“...operasi syarikat dikawal oleh kami sebagai pengasas...”</p>	<p>“...saya sendiri turun padang untuk membuat mesyuarat mingguan dengan semua staff...”</p> <p>“...kami sentiasa membawa masuk pekerja mahir baru...”</p> <p>“... syarikat tidak bergerak hanya oleh pemilik tetapi dengan kepakaran ramai pekerja...”</p>

## Cadangan Polisi

Berdasarkan penilaian semasa kepada Akreditasi Perusahaan Sosial 2019 menggunakan Kerangka Keusahawanan Sosial Osberg & Martin 2015 dan *Global Entrepreneurship Monitor* 2016, lima cadangan utama dalam proses pemberian taraf ASE adalah seperti berikut:

### Cadangan 1

PS perlu beroperasi sama seperti perniagaan lain dengan menerapkan ciri-ciri keusahawanan utama termasuk inovasi. Oleh itu, strategi PS perlu harus merangkumi aspek teknologi terkini untuk menghasilkan pulangan yang munasabah demi kepentingan sosial yang dihasratkan.

Model perniagaan PS juga perlu mengimbangi risiko perniagaan konvensional dengan menekankan pencapaian kewangan seperti jualan, keuntungan, aliran tunai, nilai tambah ekonomi dan sebagainya (Kesatuan Eropah, 2021).

Bagi organisasi berasaskan keuntungan pula, pemohon perlu menjelaskan bagaimana matlamat keuntungan kewangan adalah selari dan tidak menjejaskan matlamat sosial.

Dalam kata lain, mereka perlu menerangkan lebih daripada sekadar kepentingan sosial yang ingin dicapai, tetapi juga bagaimana ianya tidak bertentangan dengan operasi organisasi yang berasaskan keuntungan tersebut.

Biarpun banyak PS wujud hasil sumbangan kerajaan/korporat/awam, kelestariannya boleh diukur melalui kemampuan membiayai operasi secara sendiri pada masa akan datang.

Keuntungan mungkin bukan matlamat utama PS tetapi ianya perlu untuk kekal beroperasi. Malah, kajian oleh *British Council* pada tahun 2018 menunjukkan hanya 37 peratus PS di Malaysia mengaut keuntungan daripada operasi mereka, 32 peratus sekadar pulang modal, manakala 31 peratus masih kerugian.

Ini menunjukkan bahawa perlu menitik beratkan pelan kemampanan dari segi model perniagaan yang menguntungkan.

## Cadangan 2

Penilaian penakrafan perlu mengimbangi pemberat kedua-dua elemen – jumlah sumbangan kewangan (kuantiti) dan impaknya kepada kepentingan sosial (kualiti).

Sebaliknya, bagi organisasi yang telah menyumbang tetapi masih kurang berimpak, kerajaan boleh mengadakan kursus atau latihan untuk membimbing mereka menjalankan projek sosial dengan lebih berkesan sebelum diberi pengiktirafan.

### Cadangan 3

Akreditasi perlu menilai aspek kepimpinan organisasi untuk memastikan operasi tidak bergantung hanya kepada seorang individu sahaja.

PS biasanya diterajui oleh seorang aktor atau figura yang berwawasan untuk menyumbang kepada kepentingan sosial, alam sekitar dan komuniti (*Global Entrepreneurship Monitor, 2016*).

Persoalannya, adakah PS tersebut akan ditutup jika sesuatu yang tidak diingini berlaku kepada aktor itu. Penilaian ini penting kerana banyak PS yang baru dan kecil terlalu didominasi oleh individu berkedudukan terutamanya untuk mendapatkan sumbangan dana melalui jaringan/kenalan peribadi.

Akibatnya, kesinambungan kepimpinan tidak diwarisi atau dikongsi oleh mana-mana individu lain dalam organisasi.

### Cadangan 4

Berdasarkan tiga indikator kelestarian PS yang telah dikenal pasti: sumber kewangan, model perniagaan, dan kepimpinan; satu indeks boleh dibangunkan untuk memberi skor akhir kepada semua permohonan.

Indeks ini mengambil kira kedudukan semasa dan perancangan masa depan organisasi dalam ketiga-tiga aspek tersebut.

Dengan ini, pengiktirafan ASE diberikan dengan lebih telus dan berkesan. Selain itu, indeks ini juga boleh membantu kerajaan menyediakan latihan dan menyalurkan sokongan bersasar kepada PS.

Contohnya, latihan berkaitan perancangan kewangan boleh diberikan kepada PS yang mempunyai masalah struktur kewangan tidak mampan.

### Cadangan 5

Berdasarkan permasalahan ketidakmampuan PS yang dinyatakan, akreditasi ASE yang diberikan perlu kepada satu tempoh tertentu.

Dalam kata lain, pengekalan status perlu kepada semakan setiap tiga hingga lima tahun untuk memastikan PS tersebut benar-benar kekal beroperasi secara lestari pada tempoh yang panjang.

## Rujukan

Alarifi, G., Robson, P., & Kromidha, E. (2019). The manifestation of entrepreneurial orientation in the social entrepreneurship context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 307-327.

Douglas, E., & Prentice, C. (2019). Innovation and profit motivations for social entrepreneurship: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 99, 69-79.

Graikioti, S., Sdrali, D., & Klimi Kaminari, O. (2020). Factors determining the sustainability of social cooperative enterprises in the Greek context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-22.

Haldar, S. (2019). Towards a conceptual understanding of sustainability-driven entrepreneurship. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1157-1170.

Majumdar, S., & Guha, S. (2021). Introduction: In search of business models in social entrepreneurship - Concepts and cases. In Guha, S. & Majumdar, S. (Eds.), *In Search of Business Models in Social Entrepreneurship* (pp. 1-11). Springer, Singapore.

Martin, R. L., & Osberg, S. R. (2015). *How social entrepreneurs make change happen*. Harvard Business Review.

Outla, A., & Hamzaoui, M. (2021). Individual determinants of self-employment entry in social and conventional entrepreneurship: Are co-operatives different?

Shin, Y., & Kim, M.G. (2021). Review of social entrepreneurship literature: Developments from 2009 to 2019. *Academy of Management Proceedings*, 1, p. 13208



INSTITUT MASA  
DEPAN MALAYSIA

© 2022 INSTITUT MASA DEPAN MALAYSIA. All rights reserved.

Institut Masa Depan Malaysia  
192, Jalan Ara, Bukit Bandaraya,  
59100 Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur

For more information, visit our website:  
[www.institutmasa.com](http://www.institutmasa.com)

e ISBN 978-629-95423-9-1



9 786299 542391