

DINAMIKA NEGOSIASI ORGANISASI HYBRID KEWIRAUSAHAAN SOSIAL AGRADAYA DALAM MELAKUKAN AKTIVITAS *COMMUNITY DEVELOPMENT*

Caecilia Santi Praharsiwi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Email: caecilia.santi@uajy.ac.id

Naskah diterima tanggal 02-03-2021, direvisi tanggal 27-07-2021, disetujui tanggal 11-08-2021

Abstrak: Tulisan ini berupaya mengkaji dinamika *social enterprise* (SE) sebagai organisasi *hybrid* dalam bernegosiasi dengan komunitas yang dibina. AGRADAYA yang menjadi subjek dalam penelitian ini masuk dalam kategori SE dimana setiap proses produksi barangnya bergantung pada relasi mereka dengan komunitas petani rempah yang dibina menjadi *supplier*. Model bisnis ini membuat relasi SE dengan komunitasnya bukan hanya berwujud filantropis, melainkan juga bercampur dengan bisnis. Organisasi *hybrid* yaitu SE dengan misi profit dan non-profit mengalami dinamika yang unik ketika dalam melaksanakan program pendampingan kepada komunitas, unit ini tidak bisa hanya mempertimbangkan sisi profit namun juga menyeimbangkan misi sosialnya. Pengumpulan data penelitian kualitatif ini dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam dan observasi semi-terstruktur, dimana peneliti ikut turun langsung ke lapangan dan mengamati kegiatan Agradaya serta mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada informan. Penelitian ini menemukan bahwa model komunikasi yang dominan diterapkan oleh Agradaya kepada petani adalah *symetric* atau integratif. Sebanyak empat dari enam model komunikasi yang terbentuk, komunikasi simetris mendominasi pada pelaksanaan program. Hasil ini diwarnai dengan dinamika negosiasi yang dilakukan Agradaya untuk menyeimbangkan aspek profit dengan sosial yang dijalankan bersama-sama.

Kata Kunci : Komunitas, negosiasi, organisasi hibrid, petani, bisnis sosial

Abstract: *This paper seeks to examine the dynamics of social enterprise (SE) as a hybrid organization in negotiating with communities that are fostered. AGRADAYA which is the subject of this study falls into the SE category where each process of producing goods depends on their relationship with the spice farmers community that is fostered to become suppliers. This business model makes Agradaya relations with the community not in philanthropic form, but also as a business relationship. Data collection was carried out by conducting in-depth interviews and semi-structured observations, where researchers were directly involved in the field and observed Agradaya activities and asked questions to informants. This study found that the dominant communication model applied by Agradaya to farmers was symmetric or integrative. Four of the six communication models formed, symmetrical communication dominates the implementation of the program. The dynamics of negotiations carried out by Agradaya to balance profit and social aspects are carried out together.*

Keywords: *Community development, hybrid, negotiation, organizational communication, social business*

PENDAHULUAN

Social enterprise (SE) atau kewirausahaan sosial merupakan sektor yang saat ini sedang berkembang di Indonesia. Secara umum, kewirausahaan sosial dapat dipahami sebagai unit usaha atau bisnis yang mengusung ide solusi permasalahan sosial sebagai bagian

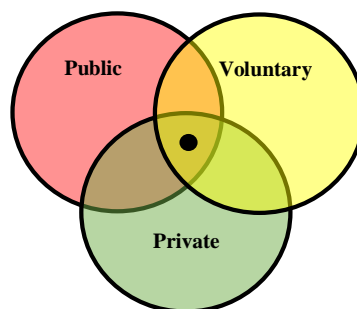
dari bisnis yang dijalankan. Unit ini merupakan wujud dari organisasi *hybrid* yang berusaha menggabungkan misi ekonomi, sosial, dan lingkungan dijalankan secara bersama-sama. Oleh karena itu, unit kewirausahaan sosial masuk sebagai salah satu organisasi yang memiliki gabungan *triple bottom line* : *Profit, People, and Planet* (Benedikter, 2011, p. 51; Spear et al., 2009, p. 248).

Berdasarkan data penelitian yang dipublikasikan oleh UN-ESCAP bersama British Council bertajuk “*Membangun Ekonomi Kreatif dan Inklusif: Profil Usaha Sosial di Indonesia*”, terdapat 340.000 unit kewirausahaan sosial di Indonesia yang jumlahnya masih akan terus bertambah (CNN, 2018). Jumlah unit wirausaha sosial ini semakin meningkat setiap tahunnya dengan adanya dukungan dari pemerintah Indonesia maupun bermunculannya program inkubasi saat ini. Namun, sebagian besar unit masih berskala kecil atau berbentuk *micro business*.

Pendampingan komunitas (*community development*) adalah salah satu program yang biasa dilakukan oleh SE terhadap komunitas yang disasar. Berbeda dengan perusahaan konvensional dimana komunitas lokal sebagai *stakeholder* di luar organisasi yang berperan sebagai penerima manfaat dari perusahaan. Komunitas bagi unit kewirausahaan sosial di penelitian ini tidak dilihat menggunakan teori yang menempatkan komunitas sebagai penerima manfaat yang pasif, melainkan sebagai *stakeholder* unit bisnis yang diberdayakan melalui program *community development*. SE mengembangkan model pendampingan komunitas dimana komunitas lokal dilibatkan dalam proses produksi perusahaan.

Namun sayangnya, studi mengenai komunikasi dan interaksi organisasi dengan *stakeholder* hingga kini masih banyak berputar pada kajian korporasi konvensional. Sedangkan studi yang dilakukan pada unit kewirausahaan sosial sebagai organisasi *hybrid* masih tertinggal. Padahal, organisasi *hybrid* memiliki dinamika yang tidak dapat disamakan dengan organisasi konvensional. Smith & Darko (2014:15) mengatakan bahwa “*If running a mainstream business is difficult, then running a social enterprise is even harder*” oleh karena karakter *hybrid* membuat unit ini memiliki kompleksitas dinamika yang berbeda dengan yang dihadapi bisnis konvensional. Sebagai organisasi *hybrid*, unit harus memenuhi misi sosial atau lingkungannya, harus berfikir ekonomis untuk memenuhi misi komersilnya, memerlukan pengelolaan tim dengan kemampuan *hybrid*, mengelola *stakeholder* secara *hybrid*, dan mendapatkan keuntungan secara *hybrid* pula guna memenuhi tujuan *triple bottom line*.

Leadbeater (1997) memberikan penekanan bahwa SE merupakan institusi baru dengan gagasan yang baru pula. Kebaruan ini terletak pada kemunculan SE yang bersumber dari dinamika tiga sektor institusi yang telah ada sebelumnya. Pertama, dinamika di *public sector* yang membutuhkan pengembangan dalam memberikan pelayanan kesejahteraan pada publik. Kedua, *private sector* yang menunjukkan adanya peningkatan kepedulian pada isu sosial. Ketiga, *voluntary sector* yang pada perkembangannya disadari membutuhkan keterampilan bisnis dalam menangani isu sosial agar dapat bertahan. Leadbeater (1997, p. 10) menggambarkan irisan ketiga sektor dalam diagram dimana titik irisan tiga sektor sekaligus ini merupakan ranah *social enterprise*.



Sumber : Leadbeater (1997:10) dengan penyesuaian oleh peneliti
Gambar 1. Irisan Sektor Social Enterprise

Billis (2010, p. 58) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki irisan diagram dengan organisasi lain berada pada zona *hybrid* dengan adanya karakteristik unik dalam pengelolannya. Oleh karena SE berada pada irisan sektor-sektor lain, maka SE termasuk sebagai organisasi *hybrid*. Pada konteks SE sebagai organisasi *hybrid* sendiri, karakter unik terletak pada level operasional organisasi yang memperhatikan kesejahteraan, menggerakkan publik untuk sadar dan terlibat dalam gerakan, namun juga memperhatikan aspek ekonomi sebagai keuntungan atau profit yang dicari oleh organisasi.

Posisi SE yang berada pada irisan sektor lain membuat organisasi ini memiliki peluang untuk bermain-main pada sektor-sektor irisannya agar memaksimalkan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini terutama pada misi ekonomi. SE dengan misi ekonomi dan sosialnya digambarkan oleh Young (2012) pada sebuah topografi dimana sifat *hybrid* SE ini memungkinkan dia “berayun” condong pada salah satu nilai ekonomi atau nilai sosial yang membuat posisinya tidak lagi seimbang. Topografi Young tersebut berusaha menunjukkan tantangan yang dihadapi SE dalam mempertahankan identitasnya. SE berada di puncak antara lembah komersil dan sosial yang berada di bawahnya. Posisi ini merupakan ilustrasi Young yang menunjukkan SE berada pada posisi yang bisa berayun pada salah satu titik di sebelah lainnya. Sedangkan, keberadaan organisasi komersil cenderung lebih stabil dengan berada di bawah, “*Thus, the valley bottoms represent stable long run states for these two. However, some social enterprises such as social purpose businesses are conceived as true hybrids belonging to both valleys*” (Young, 2012, p. 24).

Komunitas bagi unit kewirausahaan sosial di penelitian ini tidak dilihat menggunakan perspektif yang menempatkan komunitas sebagai penerima manfaat yang pasif, melainkan sebagai *stakeholder* yang diberdayakan melalui program *community development*. Tujuan relasi unit kewirausahaan sosial melakukan pemberdayaan masyarakat adalah untuk melakukan mobilisasi sumber daya yang dimiliki komunitas agar dapat dikelola menjadi komoditas dan dipasarkan untuk keuntungan komunitas pula. Program yang dilakukan bukan dengan memberikan bantuan dalam bentuk uang melainkan peningkatan kapasitas (*capacity building*) melalui program pelatihan kerja dan produksi. *They work with the community unlike donors who just donate* (Dhesi, 2010, p. 705).

Karakter *hybrid* yang dimiliki oleh unit kewirausahaan sosial memberikan warna yang berbeda dalam memetakan kekuatan pemangku kepentingan atau *stakeholder* yang dimiliki. Pemetaan tipologi *stakeholder* dijelaskan oleh Mitchell, Agle, dan Wood dalam *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience* (1997, pp. 865–867). Terdapat tiga atribut kekuatan yang dimiliki *stakeholder* terhadap organisasi, yaitu *power*, *legitimacy*, *urgency*. Tipologi ini dimaksudkan untuk mengukur dimana semakin banyak atribut dimiliki *stakeholder* maka semakin besar kekuatan untuk memengaruhi organisasi. Atribut *power* atau kuasa yang mengacu pada posisi penting *stakeholder* dengan kepemilikan sumber daya krusial kebutuhan organisasi. Atribut kedua adalah *legitimacy*, yaitu yang berhubungan dengan nilai-nilai normatif dalam relasi organisasi dengan *stakeholder*. Legitimasi juga mengacu pada penerimaan sosial dan harapan masyarakat terhadap perilaku yang bisa digunakan untuk menilai kepatutan relasi yang dibangun organisasi di mata masyarakat. *Urgency* merupakan atribut ketiga yang mengindikasikan adanya kebutuhan *stakeholder* untuk diperhatikan dengan segera oleh organisasi.

Tulisan ini utamanya menggunakan perspektif Morsing dan Schultz (2006) yang mengembangkan tiga model strategi komunikasi dengan pendekatan *stakeholder* yang dapat digunakan di penelitian ini. Model ini mengambil perspektif dari *Stakeholder Theory* milik Freeman yang dikembangkan dalam konteks komunikasi kepada *stakeholder*. Morsing & Schultz (2006, p. 324) menekankan bahwa perkembangan teori *stakeholder* saat ini memfokuskan pada penciptaan nilai secara jangka panjang. Relasi yang terbangun antara organisasi dengan *stakeholder* tidak lagi dilandaskan pada semata-mata profit melainkan ada relasi positif yang ingin didapatkan sebagai investasi di masa mendatang.

Berdasarkan pemikiran di atas, Morsing dan Schultz (2006, pp. 326–328) mengembangkan tiga model komunikasi kepada *stakeholder* yaitu *one-way communication*

strategy, *two-way asymmetric communication strategy*, dan *two-way symmetric communication strategy*. Yang pertama, *one-way communication: stakeholder information strategy* adalah model komunikasi satu arah dari perusahaan kepada *stakeholder* yang bertujuan memberikan informasi kepada *stakeholder* tanpa mengharapkan adanya respon dalam berkomunikasi. Organisasi melakukan model komunikasi ini tidak dengan maksud untuk mencari jalan keluar dari kondisi yang ada, namun dengan harapan informasinya diterima tanpa adanya perubahan.

Kedua, *two-way asymmetric communication: stakeholder response strategy* dimana organisasi atau perusahaan menyadari kebutuhannya untuk mendapatkan tanggapan dari *stakeholder*. Komunikasi pada model ini digunakan oleh organisasi untuk mencari tahu respon, informasi apa saja yang bisa diterima dan ditoleransi oleh *stakeholder*. Ketiga, *symetric communication: stakeholder involvement strategy* yang mengedepankan adanya dialog untuk bersama-sama memutuskan apa yang harus dilakukan dalam kolaborasi.

Komunikasi dialogis mensyaratkan setiap pihak yang terlibat dalam proses komunikasi memiliki ruang untuk menyampaikan kepentingannya. Model ini bermaksud mengakomodir adanya perbedaan kepentingan dari pihak-pihak yang terlibat. Kepentingan para pihak ini bertentangan, sehingga membutuhkan solusi untuk mencapai kesepakatan. Negosiasi kemudian muncul sebagai pilihan yang diambil secara sukarela oleh semua pihak yang terlibat untuk mendapatkan kesepakatan dan solusi atas gesekan kepentingan yang terjadi di dalam relasi.

Terdapat lima pendekatan negosiasi yang dikembangkan oleh Lewicki, Saunders, & Barry (2015, pp. 24–25): *contending (competing / dominating)*, *Yielding (accomodating / obliging)*, *Inaction (avoiding)*, *problem solving (collaborating / integrating)*, *compromising*. Strategi *avoiding* dilakukan secara pasif dan tidak menuntut hasil akhir tertentu dari perbedaan yang terjadi, sehingga secara praktik tidak terjadi proses negosiasi di sini. Sedangkan empat strategi lain dilakukan secara aktif (*active engagement strategies*). Strategi *contending/competitive* berfokus pada menekan pihak yang tidak sepakat agar menyerah dan menyepakati keputusan perusahaan, strategi ini berkebalikan dengan *yielding/accomodative* yang memberikan persetujuan pada pihak yang berseberangan dengan perusahaan. *Problem solving/integrative* terjadi apabila kedua pihak yang berseberangan secara aktif melakukan pendekatan untuk mendapatkan keuntungan bersama-sama. Sedangkan *compromising* mengacu pada upaya yang dilakukan pihak yang berseberangan dimana masing-masing pihak sepakat untuk mengalami 'kerugian' dan tidak mendapatkan 'keuntungan' sebagai jalan keluar dari konflik demi mengutamakan jalan damai dan relasi yang baik.

Penelitian terdahulu yang membahas tentang kewirausahaan sosial pernah dilakukan oleh Lisa Lindawati (2018) mengenai strategi pemasaran *storytelling marketing* untuk meningkatkan penjualan barang dan jasa dengan menceritakan nilai sosial yang dimiliki oleh produk unit usaha sosial. Pemaparan *social value* melalui cerita ini dikatakan oleh Lisa lebih efektif untuk melakukan persuasi sehingga dapat meningkatkan *revenue*. Artinya bahwa nilai-nilai sosial dalam menjalankan bisnis menjadi komoditas yang juga dijual untuk menarik konsumen.

Penelitian yang melibatkan keunikan karakter organisasi kewirausahaan sosial sendiri justru masih belum banyak dilakukan di Indonesia pada ranah kajian Ilmu Komunikasi. Padahal unit kewirausahaan sosial memiliki keunikan dimana aktifitasnya, seperti halnya permasalahan yang mereka lawan, juga bersifat politis dan sarat nilai (Mair et al., 2006, p. 19). Oleh karena itu, penelitian pada unit kewirausahaan sosial harus juga memperhatikan karakter *hybrid* unit usaha itu sendiri.

Kajian tentang kewirausahaan sebelumnya telah dibahas pada penelitian Teasdale (2012) yang berfokus pada bagaimana unit kewirausahaan sosial menyeimbangkan misi ekonomi dan sosialnya ketika berhubungan dengan *stakeholder* yaitu mitra komunitas tuna wisma yang mereka bina. Ada enam unit usaha yang diamati, dimana semua unitnya berfokus pada pemberdayaan kelompok tuna wisma untuk bisa mendapatkan pekerjaan. Teasdale menemukan bahwa ketegangan terjadi antara unit usaha dengan pekerja yang dibina karena adanya keluhan dari pelanggan yang menyatakan para tuna wisma tidak bisa bekerja dengan

memuaskan. Hal ini membuat unit usaha mengalami kerugian, sehingga memerlukan pihak ketiga untuk menjembatani negosiasi antara unit usaha dan kelompok tuna wisma binaan.

Penelitian yang dilakukan Wangsirilert & Simon (2017) membahas hubungan kemitraan IKEA dengan Doi Tung, unit kewirausahaan sosial di Thailand. Program kemitraan yang dilakukan adalah dengan menjadikan Doi Tung sebagai salah satu pemasok *furniture* lokal kepada IKEA. Doi Tung merupakan unit kewirausahaan sosial yang bergerak di bidang pemberdayaan perempuan dari kelompok masyarakat ekonomi kelas bawah agar mendapatkan tambahan pendapatan keluarga. Permasalahan muncul ketika IKEA meminta Doi Tung untuk memenuhi target pasokan, tetapi Doi Tung sebagai unit kewirausahaan sosial tidak bisa menerapkan jam kerja lembur kepada komunitasnya. Ini kemudian membuat Doi Tung harus memilih antara mencukupi kebutuhan IKEA demi mendapatkan banyak profit, atau berpihak kepada komunitasnya dan menerima sanksi pemutusan hubungan kerjasama dengan IKEA.

Berangkat dari penelitian yang sudah ada sebelumnya, penelitian ini melanjutkan perspektif bahwa unit kewirausahaan sosial dilihat bukan dari sisi bisnis dan pemasaran, melainkan dari sisi dinamika sosial yang terbangun dengan komunitas yang didampingi. Karakter *hybrid* unit kewirausahaan sosial menjadi titik yang diamati, karena akan memberikan warna yang berbeda dibandingkan dengan dinamika bisnis konvensional lainnya dalam menjalin relasi dengan komunitas.

Salah satu wujud dari organisasi *hybrid* adalah unit kewirausahaan sosial AGRADAYA yang memiliki model bisnis kemitraan dengan komunitas petani rempah yang dibina. Komunitas petani pada model bisnis ini berada pada posisi penerima manfaat sosial, sekaligus mitra *supplier* yang mendukung fungsi ekonomi (bisnis) Agradaya. Sebagai unit kewirausahaan sosial, Agradaya menjalankan tiga misi (*triple bottom line*) dalam menjalin kolaborasi kemitraan bersama pihak petani yang mereka bina. Di Yogyakarta, Agradaya memiliki dua wilayah petani binaan yang bertahan sejak pertama kali berdiri hingga saat ini yaitu Kokap dan Girimulyo, keduanya berada di Kabupaten Kulon Progo. Sebanyak 157 petani rempah dikelola oleh Agradaya dengan melibatkan perangkat desa setempat (Agradaya, n.d.).

Penelitian Maulinda (2018) secara khusus membahas *socio enterprise* Agradaya dari sisi biografi pendirinya. Tulisan ini menarik karena menghadirkan potret penting *value driven* dalam menggerakkan sebuah unit kewirausahaan sosial. Maulinda menemukan bahwa misi sosial pendiri menjadi penentu arah dan tujuan sebuah unit kewirausahaan sosial, dimana ketika berhadapan dengan berbagai tantangan maka pegangan nilai sosial tadi menjadi panduan dalam mengambil keputusan. Temuan Maulinda menjadi dasar pemikiran bahwa melihat unit kewirausahaan sosial perlu menekankan nilai sosial yang menjadi panduan gerak dalam mencapai misi-misinya.

Dalam konteks Agradaya, petani rempah yang pada awalnya tidak memiliki kapasitas keterampilan sebagai mitra bisnis kemudian diberi pelatihan pengolahan rempah kering, hingga pada akhirnya mampu menjadi *supplier* rempah kering utama dan satu-satunya untuk rumah produksi Agradaya di Yogyakarta. Sebagai unit bisnis yang menjual komoditas minuman rempah serbuk, rempah kering merupakan bahan utama dan krusial yang harus selalu dimiliki. Agradaya mendapatkan bahan mentah tersebut dari petani-petani rempah yang telah dikelola sejak awal mula berdiri. Hingga saat ini, petani binaan Agradaya menjadi satu-satunya pemasok rempah di Agradaya. Selain itu, posisi petani di sini juga sekaligus sebagai komunitas binaan yang menjadi sasaran misi sosial Agradaya. Dinamika relasi antara Agradaya dengan petani rempah inilah yang akan menjadi fokus kajian dalam penelitian ini.

Terdapat empat isu utama berkaitan dengan petani yang menjadi perhatian Agradaya, yaitu kesejahteraan petani, penggunaan pupuk kimia, rantai pasokan yang panjang, dan keterbatasan teknologi paska-panen. Isu-isu inilah yang kemudian membentuk model bisnis Agradaya sebagai *social enterprise*. Agradaya menempatkan diri sebagai jembatan antara petani dengan pasar, melalui penambahan nilai produk dengan proses pertanian alami, memotong rantai pasokan dengan melakukan transaksi yang adil, serta memberikan *solar dryer* atau rumah surya untuk proses paska-panen.

Berfokus pada relasi Agradaya sebagai unit kewirausahaan sosial dan komunitas petani binaan, tulisan ini membahas dengan menggunakan perspektif strategi komunikasi *stakeholder*. Menurut Crane & Livesey (Crane & Livesey, 2003, p. 40) dan Freeman (Freeman, 1984, p. iv) organisasi berada pada hubungan saling ketergantungan dengan kelompok-kelompok *stakeholders*.

Pada akhirnya, karakter unik Agradaya sebagai organisasi *hybrid* memiliki posisi unik pula untuk dilihat dalam memainkan peran dan strateginya bernegosiasi dengan mitra kerja sekaligus penerima manfaat. Oleh karena itu, tulisan ini memetakan dinamika negosiasi unit kewirausahaan sosial Agradaya dan *stakeholder* komunitas petani binaan di hulu produksi untuk mempertahankan karakter *hybrid* dengan misi ekonomi, sosial, dan lingkungan dijalankan secara bersama-sama. Pertanyaan penelitian yang muncul kemudian adalah: Bagaimana dinamika negosiasi unit kewirausahaan sosial Agradaya dengan *stakeholder* komunitas tani dalam menjalankan *community development*? Bersama dengan pemetaan itu pula, penelitian ini dapat memberikan analisis model-model relasi yang berkembang beserta konflik dengan *stakeholder* yang muncul berkaitan dengan karakter *hybrid* unit kewirausahaan sosial Agradaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Pada pengamatan fenomena komunikasi negosiasi di Agradaya, penelitian kualitatif akan membantu peneliti untuk mendapatkan data yang spesifik dalam kondisi natural subyek (Cresswell, 2010, p. 216). Penelitian ini tidak bermaksud untuk membuktikan teori, melainkan membaca fenomena yang ditemukan di dalam proses negosiasi Agradaya sebagai unit kewirausahaan sosial. Berdasarkan tujuan penelitian ini untuk memahami fenomena berupa dinamika negosiasi di unit kewirausahaan sosial Agradaya, penelitian ini menggunakan jenis studi kasus instrumental (Stake, 1995). Jenis ini ditempuh oleh peneliti untuk mendalami sebuah isu yang spesifik dengan mengambil kasus yang memberikan pemahaman terbaik pada isu terkait.

Sumber data dalam penelitian ini adalah pelaku kunci di unit kewirausahaan sosial Agradaya yang bergerak di bidang *ecopreneur* yaitu pengolahan rempah-rempah. Informan yang akan digali adalah mereka yang memahami hubungan Agradaya dengan *stakeholder* krusial dalam usaha mendapatkan sumber daya. Oleh karena itu, peneliti akan memulai dari Owner/CEO Agradaya untuk mengumpulkan data awal dan menemukan pola informasi yang bisa digali selanjutnya. Informan selanjutnya didapatkan secara *snowball* sesuai dengan kebutuhan pencarian data.

Pengumpulan data penelitian kualitatif ini dilakukan dengan melakukan observasi semiterstruktur, dimana peneliti ikut turun langsung ke lapangan dan mengamati kegiatan Agradaya serta mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada informan (Creswell, 2019, p. 254). Selain itu, wawancara tatap muka juga dilakukan untuk menggali informasi secara mendalam dari tim Agradaya. Informan dari wawancara adalah tim Agradaya yang terpilih karena sifat-sifat yang khas, yaitu karena mereka lebih mengetahui informasi yang diperlukan. Peneliti melakukan wawancara pada Andhika Mahardika selaku CEO Agradaya, Ganang sebagai koordinator pendampingan komunitas, dan juga petani komunitas binaan dari Agradaya.

Sesuai dengan Miles dan Huberman (1994, p. 10), peneliti memulai analisis dengan (1) melakukan reduksi data, dimana peneliti melakukan seleksi untuk memfokuskan dan menyederhanakan data yang ditemukan di lapangan. Teori *stakeholder* (Freeman, 1984) membantu peneliti dalam membaca kekuatan yang dimiliki oleh *stakeholder* komunitas tani. Data ini didapatkan dari keterangan narasumber mengenai arti penting komunitas tani bagi Agradaya, dan juga berdasarkan sikap yang diberikan Agradaya kepada komunitas tani. (2) Kemudian peneliti melakukan penyajian data yang telah dikategorisasikan menurut temuan pokok permasalahan di lapangan. Penyajian data didasarkan pada dua analisis yaitu model komunikasi yang teridentifikasi digunakan oleh Agradaya dan pendekatan negosiasi (Lewicki et

al., 2015) yang diterapkan untuk menghadapi gesekan dalam relasi. Penyajian data ini dilakukan dengan menyajikan bagan, atau tabel pemaparan temuan data untuk memudahkan melakukan penilaian. (3) Langkah selanjutnya adalah peneliti melakukan simpulan dan verifikasi data yang diambil dari penyajian data pada langkah sebelumnya. Pada bagian ini, peneliti menggabungkan analisis atribut kekuatan *stakeholder* komunitas dan cara Agradaya melakukan manajemen relasi dengan *stakeholder*, yaitu melalui negosiasi dan model komunikasi yang digunakan.

Penulis menentukan komponen-komponen yang menjadi batasan operasional dalam penelitian yang dilakukan. Pemetaan pertama adalah berkaitan dengan *Stakeholder attribute* yaitu memetakan kekuatan yang dimiliki oleh *stakeholder* komunitas petani rempah berdasarkan pada *power, legitimacy, urgency*. Apabila *stakeholder* memiliki tiga atribut tersebut, maka memungkinkan untuk menjadi *legitimate stakeholder*. Identifikasi ini sangat penting dilakukan peneliti karena sebagai dasar model negosiasi dan komunikasi yang akan dilakukan kemudian oleh perusahaan. Kedua adalah memetakan strategi komunikasi yang digunakan oleh perusahaan untuk melakukan negosiasi dengan pihak yang bersebrangan dilihat oleh peneliti dengan memetakan model komunikasi yang diterapkan Agradaya kepada *stakeholder* komunitas petani rempah. Selain itu, cara bernegosiasi juga dilihat dalam 5 pendekatan dengan dikaitkan pada *stakeholder attribute* dan dinamika *stakeholder* dalam merespon keputusan perusahaan. Dinamika negosiasi yang terbentuk inilah yang menjadi kunci penelitian ini, dimana Agradaya melakukan negosiasi dengan dihubungkan pada atribut kekuatan yang dimiliki *stakeholder*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Terdapat empat isu utama berkaitan dengan petani yang menjadi perhatian Agradaya, yaitu kesejahteraan petani, penggunaan pupuk kimia, rantai pasokan yang panjang, dan keterbatasan teknologi paska-panen. Isu-isu inilah yang kemudian membentuk model bisnis Agradaya sebagai *social enterprise*. Agradaya menempatkan diri sebagai jembatan antara petani dengan pasar, melalui penambahan nilai produk dengan proses pertanian alami, memotong rantai pasokan dengan melakukan transaksi yang adil, serta memberikan *solar dryer* atau rumah surya untuk proses paska-panen (What We Do Agradaya, n.d.).

Model pendampingan komunitas Agradaya dengan petani dimulai dengan *Natural farming training* yang dilakukan dengan melakukan pelatihan dan pendampingan petani untuk menerapkan pertanian alami. Pelatihan ini menekankan pertanian berkelanjutan dimana semua kebutuhan bertani didapatkan secara alami, termasuk dengan memperhatikan pola memanen rempah. Kemudian *Land management & farm analysis training* dilakukan agar petani mampi menghitung modal produksi dan mampu mengelola hasil panen.

Appropriate technology saat ini diterapkan dengan menyediakan rumah surya atau *solar dryer*. Pada tahun 2016, Agradaya bekerjasama dengan Yayasan Kerabat Desa Kota untuk mengajukan *Grants* dari Australian Embassy. Program yang dilakukan dengan *Grants* yang didapatkan adalah dengan membagikan *solar dryer* kepada kelompok tani di desa. Keberadaan *solar dryer* ini ditargetkan dapat memberikan nilai tambah pada rempah-rempah yang dijual petani dengan dikeringkan terlebih dahulu. Petani yang awalnya hanya bisa menjual rempah-rempah dalam bentuk hasil panen, kini petani telah mendapatkan pelatihan untuk mengolah rempah-rempah paska-panen dengan memanfaatkan rumah surya.

Rempah-rempah yang sudah dipanen dibersihkan dan dikupas, kemudian diiris, dan dikeringkan menggunakan *solar dryer*. Setelah itu, petani juga melakukan pengontrolan kualitas dan pengemasan irisan rempah kering yang baik. Proses-proses inilah yang akan menambah nilai jual rempah-rempah petani ke Agradaya dalam *Direct fair trade*. Pada tahap awal, Agradaya di sini menerapkan harga beli tiga puluh lima ribu rupiah untuk setiap kilo rempah-rempah mentah yang telah dikemas. Selanjutnya, mekanisme harga diubah setelah dirasa tidak lagi selaras dengan harga pasaran. Kini petani dapat menjual rempah kering seharga empat

puluh ribu rupiah untuk komoditas kunyit. Harga ini sudah termasuk penghitungan modal menanam dan mengolah paska-panen, berdasarkan hitungan yang disepakati bersama antara Agradaya dengan petani.

Bagi Agradaya, petani adalah *stakeholder* utama yang menjadi inti dari *social enterprise* yang dijalankan. Petani di sini menjadi subyek yang didampingi untuk mendapatkan kesejahteraan sekaligus sebagai pemasok agar Agradaya bisa melakukan produksi. Di Yogyakarta, Agradaya memiliki dua wilayah petani binaan yang bertahan sejak pertama kali berdiri hingga saat ini. Sebanyak 157 petani rempah dikelola oleh Agradaya dengan melibatkan perangkat desa setempat. Langkah yang pendekatan awal yang dilakukan adalah menjaring hubungan dengan komunitas petani rempah di Yogyakarta secara kekeluargaan. Pendekatan yang ditawarkan kepada petani tidak pernah dilakukan dengan semangat transaksional atau dengan relasi 'majikan-buruh', melainkan sebagai mitra setara. Petani rempah dan Agradaya pada awalnya melakukan diskusi mengenai potensi desa yang bisa dikembangkan, serta keuntungan yang bisa didapatkan petani dengan menjadi mitra Agradaya.

Hubungan yang terjalin antara Agradaya dengan petani rempah di Yogyakarta sejak awal didasarkan pada kebutuhan akan pasokan rempah kering sebagai bahan mentah. Agradaya menasar pada petani rempah tradisional dengan tujuan dapat saling bekerjasama untuk memenuhi kebutuhan masing-masing. Namun, Agradaya sendiri menerapkan empat program utama kepada petani dalam usahanya mendapatkan pasokan rempah kering. Program ini dimunculkan sebagai gabungan kebutuhan standar produksi Agradaya dan dipandang sebagai solusi problematika pertanian yang dihadapi petani rempah di lapangan. Empat program tersebut adalah *natural farming*, *land management and farm analysis*, *using appropriate technology*, dan *direct fair trade*. Masing-masing program ini menjadi pengikat relasi Agradaya dengan petani rempah, dimana Agradaya sebagai *Social Enterprise* melakukan strategi penerapan komunikasi yang berbeda pada setiap programnya, ini juga bekerja sebagai wujud upaya mereka menjaga relasi dengan komunitas petani rempah agar menyeimbangkan misi Agradaya.

Pemetaan atribut *stakeholder* dilakukan oleh peneliti untuk melihat posisi dan arti penting *stakeholder* menurut organisasi. Pada penelitian ini, Agradaya sebagai organisasi diminta untuk menyebutkan *stakeholder* utama yang terlibat dalam berjalannya organisasi. Pemetaan ini penting untuk dilakukan agar dapat memberikan konteks atas pola-pola komunikasi yang diterapkan Agradaya kepada *stakeholder* utama. Oleh karena itu, sub bab ini menjadi pemaparan kekuatan yang dimiliki *stakeholder* berdasarkan tipologi *stakeholder* yang dikembangkan oleh Mitchell, Agle, dan Wood (1997). Terdapat tiga atribut kekuatan yang dimiliki *stakeholder* untuk memengaruhi organisasi dalam memperlakukan *stakeholder*, yaitu *power*, *legitimacy*, dan *urgency*. Pada atribut *power*, Agradaya akan mengukur daya kuasa apa yang dimiliki oleh *stakeholder* yang meliputi sumber daya krusial kebutuhan Agradaya. *Stakeholder* yang memiliki sumber daya krusial akan menjadi prioritas pengelolaan yang dilakukan Agradaya agar relasi dapat terjalin dengan baik.

Legitimacy menjadi atribut kedua dimana kualitas pengelolaan relasi Agradaya dengan *stakeholder* ini dipengaruhi oleh kesesuaian nilai atau norma yang berlaku di masyarakat. Kegagalan Agradaya dalam mengelola *stakeholder* dengan atribut *legitimacy*, akan berpengaruh pada penilaian lingkungan bahwa Agradaya telah gagal memenuhi tuntutan nilai dan norma sosial yang berlaku. Selanjutnya, atribut *urgency* dimiliki *stakeholder* apabila Agradaya memberikan perhatian pada *stakeholder* di setiap kondisi dan di setiap waktu, kapanpun *stakeholder* membutuhkan. Kebutuhan *stakeholder* yang ditunda akan menjadi kegagalan Agradaya karena beresiko hubungan dengan *stakeholder* akan memburuk sehingga dapat berdampak pada keberlangsungan organisasi. Sedangkan pada *stakeholder* yang tidak memiliki *urgency*, Agradaya dapat menunda kebutuhan *stakeholder* ini sampai waktu yang tidak ditentukan. Pemenuhan kebutuhan itu juga bergantung pada kesesuaian kondisi Agradaya. Oleh karena itu, *stakeholder* yang tidak memiliki atribut *urgency* akan menunggu tindakan Agradaya pada waktu dan kondisi yang ditentukan Agradaya pula.

Menurut Andhika, komunitas petani rempah merupakan *stakeholder* internal yang berperan sebagai *supplier* simplisia bahan produksi Agradaya. Model bisnis sosial Agradaya bergerak pada pemberdayaan komunitas lokal dan potensi alamnya untuk dikelola menjadi komoditas yang manfaatnya kembali kepada masyarakat pula. Berdasarkan model bisnis tersebut, Agradaya melakukan program pelatihan kepada komunitas tani agar dapat memasok bahan mentah. Oleh karena itu, petani binaan di sini berperan sebagai pemasok utama sekaligus penerima manfaat program Agradaya. Pada posisi ini, komunitas tani berarti atribut *power*.

Andhika juga menyatakan bahwa pelibatan kelompok tani ini juga sekaligus menjadi misi sosial dan lingkungan Agradaya yang ingin mendukung budidaya pertanian yang berkelanjutan dan bermanfaat secara ekonomi. Program ini telah berjalan sejak awal mula Agradaya berdiri hingga saat ini. Melalui program kemitraan dengan petani inilah Agradaya tidak pernah kekurangan bahan mentah untuk produksi, sehingga dapat menciptakan profit. Berdasarkan data ini, peneliti menganalisis bahwa kesepakatan kerjasama yang telah terbangun ini menjadikan petani juga memiliki atribut *legitimacy* sebagai *stakeholder* Agradaya. Ditambah lagi dengan posisi petani sebagai penanda identitas Agradaya sebagai unit kewirausahaan sosial yang telah membawa Agradaya sebagai salah satu unit usaha sosial yang dikenal di Indonesia saat ini. Oleh karena itu, Agradaya akan menjadi salah secara nilai dan norma sosial apabila memperlakukan petani secara tidak adil atau bahkan memutuskan kerjasama secara sepihak dengan komunitas tani.

Meskipun memiliki atribut *power* dan *legitimacy*, komunitas tani tidak memiliki atribut *urgency* yang dimiliki secara konstan. Koordinator pendampingan komunitas, Ganang, menceritakan situasi di lapangan bahwa pada saat organisasi yang berjalan dengan normal, petani tidak memiliki kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi secara segera dan tidak berada pada situasi krisis. Di sisi lain, petani menceritakan bahwa pada kebutuhan-kebutuhan yang tidak berhubungan secara langsung dengan Agradaya justru petani mengalami penundaan dan mereka enggan menggunakan kekuatannya untuk mendorong Agradaya memenuhi kebutuhan mereka. Hal ini diceritakan oleh Dukuh Pringtali, misalnya pada saat mengurus administrasi pembentukan Kelompok Wanita Tani. Pada saat itu petani dibantu oleh pada Agradaya, namun bukan menjadi program pokok Agradaya kepada petani. Ketika terjadi pergantian tim di internal Agradaya, proses pengurusan administrasi ini ikut terhenti dan kelompok tani memilih pasif menunggu keberlanjutan bantuan dari Agradaya.

Pembentukan Mitra Petani

Perjalanan Agradaya menemukan komunitas petani rempah yang sesuai dilakukan dengan menelusuri kelompok-kelompok petani di Kulon Progo. Andhika Mahardhika, CEO Agradaya, kemudian menemukan dua daerah penghasil rempah di Kulon Progo yang potensial untuk dijadikan mitra tani. SDM yang tidak terlatih ini menjadi tantangan pertama yang harus dihadapi Agradaya pada awal pembentukan relasi. Kedua, Agradaya perlu merumuskan relasi seperti apa yang ingin dijalin antara Agradaya dengan petani lokal. Di sini Agradaya tidak menginginkan hubungan atasan dan bawahan dengan mitra tani, melainkan ingin membangun hubungan kekeluargaan sebagai mitra yang setara. Guna mencapai tujuannya itu, Agradaya melakukan pengumpulan informasi di pedukuhan yang dituju dan bertemu dengan pemuka masyarakat secara langsung. Pertemuan tersebut dimaksudkan sebagai sarana bagi Agradaya memastikan desa tersebut memang memiliki potensi sebagai *supplier* utama rempah kering ke Agradaya.

Model komunikasi yang kemudian diterapkan Agradaya kepada *stakeholder* komunitas tani adalah *symetric communication: stakeholder involvement strategy*. Model ini sesuai dengan keinginan Andhika memberikan ruang seluas-luasnya kepada petani untuk saling mempertukarkan informasi. Dialog menjadi cara yang dipilih Andhika dalam menjalankan relasi Agradaya dan petani, yaitu memutuskan secara bersama-sama apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kolaborasi.

Melalui cara ini, Andhika dan timnya ingin memposisikan Agradaya sebagai mitra kerja petani yang tidak sekedar bertransaksi saja. Ikatan yang lebih bersifat sosial juga menjadi target yang didapatkan dengan cara masuk ke masyarakat dan berusaha menjadi bagian dari proses peningkatan SDM petani lokal di sana. Melalui cara inilah, hubungan antara Agradaya dengan pedukuhan dapat terjalin sebelum bertemu dengan petani secara langsung. Agradaya menyebut pendekatan dengan ikatan sosial ini sebagai “pendekatan kekeluargaan” dimana Agradaya ingin memberikan kontribusi yang sifatnya *intangible* kepada komunitas.

Berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara, secara organisasi Agradaya banyak menggunakan pendekatan **negosiasi integratif** dalam mencapai tujuannya. Model negosiasi ini dilakukan secara langsung oleh Andhika pada saat pertama kali membangun komunitas tani binaan. Agradaya memulai relasi dengan mendengarkan kondisi petani di Pringtali, sembari memastikan kebutuhannya dapat dipenuhi oleh pasokan rempah dari wilayah ini. Selain itu, setiap proses yang terjadi selama penyuluhan juga dilakukan dengan kesepakatan bersama ibu-ibu petani rempah. Cara ini dipandang oleh Andhika lebih mampu merangkul petani, karena lebih mengakomodir baik kebutuhan Agradaya maupun petani. Inilah yang disebut sebagai pendekatan kekeluargaan yang diterapkan dalam pengelolaan komunitas tani sejak awal pembentukan Agradaya.

Negosiasi Program Budidaya

Dinamika utama dalam pelaksanaan budidaya pertanian adalah Agradaya harus berhadapan dengan pola pertanian yang sebelumnya tidak menggunakan prinsip *natural farming*. Pada awal pelatihan, Agradaya telah memberikan edukasi melakukan budidaya pertanian. Terdapat dua hal pokok yang perlu dilakukan oleh petani, pertama adalah menghentikan penggunaan pupuk sintetis dan beralih pada produksi pupuk kompos, dan yang kedua adalah penerapan pertanian polikultur.

Komunikasi dua arah *two-way assymetric communication* dilakukan Agradaya ketika menemukan petani belum sepenuhnya mempraktikkan pelatihan yang telah diberikan. Melalui komunikasi ini, Agradaya mengetahui bahwa petani mengeluhkan kesulitan pembuatan pupuk kompos, sehingga petani melakukan pemupukan dengan kotoran kandang ternak tanpa diolah terlebih dahulu. Akan tetapi, Agradaya tidak pada posisi bersedia menghilangkan prinsip *natural farming* dan mengikuti keinginan petani.

Agradaya memilih sikap memaklumi kondisi petani yang belum menjalankan pembuatan pupuk kompos untuk sementara waktu. Situasi ini dipahami Agradaya sebagai proses pembelajaran bertahap kepada petani. Sebagai rencana lebih lanjut, Agradaya tetap menekankan pentingnya budidaya pertanian dengan *natural farming* demi kelangsungan produktifitas lahan.

Adanya pemakluman yang dilakukan oleh Agradaya ini sekaligus sebagai cara **negosiasi compromising** Agradaya kepada masyarakat dengan catatan produktifitas petani terus berjalan. Pada saat yang bersamaan, Agradaya merelakan misi budidaya pertaniannya belum tercapai dengan maksimal. Agradaya sampai saat ini masih memilih melakukan edukasi secara bertahap dengan menerapkan standar minimal yaitu menghindari pupuk sintetis dan produktifitas terjaga.

Negosiasi Teknologi Paska-Panen

Program penggunaan teknologi paska-panen ini difokuskan pada penggunaan teknologi pengirisan (*slicer*) dan pengeringan (*solar dryer*) yang dilakukan oleh petani. Penggunaan teknologi ini bertujuan memberikan nilai tambah, yang awalnya rempah basah utuh menjadi bentuk irisan tipis simplisia kering yang siap diolah pabrik menjadi produk bubuk. Akan tetapi, program ini tidak bisa dengan mudah diterapkan kepada komunitas tani yang dibina Agradaya. Faktor budaya menjadi tantangan besar karena masyarakat tidak terbiasa menggunakan mesin iris rempah (*slicer*), dan lebih memilih melakukan pengirisan dengan metode tradisional yaitu memakai pisau.

Bagi kelompok tani, *ngrajang* atau mengiris menggunakan pisau lebih dekat dengan budaya berkumpul di kehidupan mereka. Petani tidak menyukai penggunaan mesin *slicer* karena teknologinya yang rumit dan adanya hambatan pengetahuan untuk merawat mesin. Bagi Agradaya sendiri, penggunaan pisau sangat riskan dengan tidak standarnya kualitas produk simplisia. Mesin *slicer* memastikan rempah teriris dengan ukuran yang standar, sedangkan penggunaan pisau tidak bisa memastikan standarisasi kualitas irisan. Hal ini berdampak buruk pada kualitas simplisia yang tidak bisa kering dengan merata.

Akan tetapi, ketika kelompok memilih mengiris dengan pisau, Agradaya memilih untuk memaklumi kondisi petani namun tetap menekankan pentingnya kualitas irisan. Menghadapi kondisi ini, Agradaya melakukan strategi negosiasi *compromising* dengan pendekatan model komunikasi *two-way asymmetric communication* dilakukan pada permasalahan penggunaan teknologi paska-panen. Kepada kelompok tani untuk tetap menjaga kualitas irisan rempahnya menggunakan *slicer*. Cara ini unik bagi sebuah bisnis, dimana Agradaya tidak bisa memaksakan standarnya kepada petani mitra. Bagi perusahaan konvensional, kejadian ini mungkin bisa menjadi titik balik dimana perusahaan akan memutuskan hubungan dengan mitra taninya yang tidak bisa memenuhi standar kualitas. Akan tetapi, bagi unit kewirausahaan sosial yang terpenting bukan hanya kualitas produk yang dihasilkan tetapi juga pendampingan pembelajaran bagi kelompok tani itu sendiri. Oleh karena itu, Agradaya tidak melakukan pemaksaan ataupun pemutusan hubungan kemitraan, melainkan terus mendampingi kelompok tani meskipun berisiko pada rendahnya kualitas produk yang nantinya akan dibeli Agradaya.

Negosiasi Penentuan Skema Harga

Program ini dimunculkan Agradaya dengan tujuan memberikan akses pasar kepada petani rempah yang selama ini menjual hasil panennya kepada tengkulak dengan harga rendah dan tidak memiliki kekuatan untuk menentukan harga jual. Dalam praktik yang dilakukan unit kewirausahaan sosial, harga jual tidak ditentukan oleh Agradaya melainkan bersama-sama dengan negosiasi bersama mitra petani. Pada awal masa pendampingan, Agradaya sudah memberikan pelatihan kepada petani untuk menghitung seluruh modal yang dikeluarkan untuk memproduksi simplisia kering.

Negosiasi penentuan harga dimulai dengan Agradaya menawarkan skema harga yang sesuai dengan daya beli Agradaya. Petani memiliki posisi yang sama untuk melakukan tawar menawar, meskipun Agradaya adalah yang awalnya memberikan modal dan pendampingan. Pada praktiknya, Agradaya bahkan memberikan ruang bagi petani untuk mempertimbangkan apabila ada biaya tambahan lain yang perlu diperhitungkan dan memengaruhi harga komoditas. *Fair trade* coba untuk diterapkan Agradaya kepada petani sebagai wujud kontribusi ekonomi dari unit kewirausahaan sosial kepada masyarakat.

Strategi negosiasi *integrative* secara terbuka dan model komunikasi *two-way symmetric communication* dilakukan ketika Agradaya memberikan ruang kepada petani untuk melakukan diskusi secara seimbang. Negosiasi juga tidak dilakukan dengan batasan waktu yang ketat, dimana pertemuan dilakukan beberapa kali untuk menemukan harga yang sesuai bagi kedua belah pihak. Negosiasi harga ini juga erat kaitannya dengan *defect* produk yang dihasilkan petani karena pengeringan tidak merata. Agradaya pada akhirnya tetap membeli produk yang gagal dengan harga yang sama bahkan jika *defect* mencapai 70%. Hal ini dilakukan Agradaya sebagai penghargaan kepada komunitas tani yang sudah mau melakukan proses produksi meskipun belum sempurna.

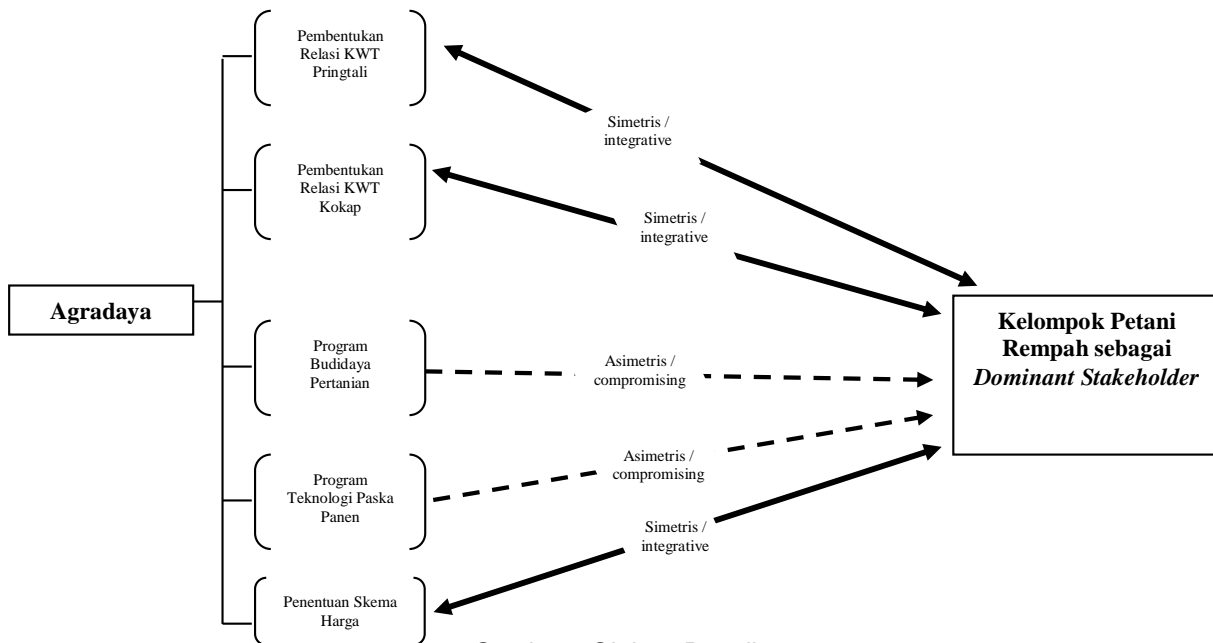
Model Komunikasi Negosiasi Agradaya Kepada Stakeholder

Pada bagian ini, peneliti menghubungkan atribut stakeholder komunitas tani dengan dinamika negosiasi yang dialami Agradaya dalam menjalankan program *community development*. Berdasarkan data-data yang ditemukan, atribut kekuatan petani sebagai *dominant stakeholder* membuat Agradaya tidak pernah menerapkan komunikasi yang bersifat koersif ataupun bertujuan menekan. Hal ini dikarenakan petani memiliki *power* berupa sumber daya krusial yang dibutuhkan oleh Agradaya, petani rempah ini ditargetkan menjadi pemasok utama dan satu-satunya ke Agradaya. Selain mendapatkan *supply* sumber daya bahan mentah,

kemitraan petani juga menjadikan Agradaya semakin kuat dengan model bisnis unit kewirausahaan sosial atau *socioenterprise* (SE). Model bisnis Agradaya yang ingin membentuk unit usaha yang *profitable* dan memiliki kebermanfaatn sosial membuat Agradaya membutuhkan mitra kerja petani. Inilah kekuatan *legitimacy* yang dimiliki petani terhadap Agradaya. Kemitraan ini pula yang perlu dijaga oleh Agradaya agar hubungan dengan petani dapat berlangsung dalam jangka panjang (*sustainable*).

Secara keseluruhan, pola interaksi dan negosiasi yang dilakukan Agradaya ini dilakukan dengan mempertimbangkan atribut komunitas dengan tipologi *Dominant Stakeholder*. Pada pemaparan negosiasi Agradaya sebelumnya, terlihat bahwa cara Agradaya menjaga relasi didasari adanya pertimbangan macetnya relasi di masa mendatang jika petani merasa tidak nyaman dengan relasi yang dikembangkan Agradaya. Hal ini dikarenakan petani sampai saat ini masih menjadi satu-satunya pemasok tetap bahan rempah kering ke Agradaya. Ditambah lagi dengan meningkatnya penjualan Agradaya saat ini yang membuat posisi petani semakin krusial agar dapat memasok bahan produksi secara rutin.

Relasi yang baik dengan petani di sini merupakan legitimasi yang coba dibangun oleh Agradaya, bahwa unit kewirausahaan ini ingin terlihat dibangun atas kemitraan yang memberikan manfaat kepada petani rempah lokal di Kulon Progo. Oleh karena itu, Agradaya berusaha menjaga nilai-nilai kultural yang hidup di masyarakat dan tidak melakukan pemaksaan apabila petani tidak ingin melakukan mekanisme produksi rempah kering. Kondisi ini menjadi titik dimana Agradaya menegosiasikan kepentingan organisasi untuk mencapai misi ekonomi dan misi sosial yang diharapkan sebagai unit kewirausahaan sosial.



Sumber : Olahan Penulis

Gambar 2. Model Komunikasi dan Pendekatan Negosiasi Agradaya Kepada Komunitas Tani

Berdasarkan bagan di atas, negosiasi *integrative* digunakan ketika pembentukan kerjasama di awal dan pada saat penentuan skema harga. Pembentukan relasi merupakan langkah awal Agradaya untuk memantapkan model bisnisnya sebagai unit kewirausahaan sosial. Faktor lainnya adalah adanya pengalaman kegagalan di masa lalu yang dipelajari Agradaya, sehingga ditemukanlah model relasi yang efektif untuk menjalin kolaborasi dengan petani. Komunikasi yang simetris dan negosiasi integratif menjadi solusi bagi Agradaya dalam membangun relasi.

Di sisi lain, pendekatan negosiasi *compromising* dominan digunakan Agradaya ketika berhadapan dengan komunitas tani secara langsung pada program *community development*. Ini terbentuk oleh dorongan kondisi lapangan yang dilihat Agradaya. Meskipun pada awalnya

Agradaya menargetkan petani melakukan mekanisasi seperti yang disampaikan, namun pada akhirnya Agradaya memahami bahwa demi menjaga keberlangsungan relasi dengan petani maka model negosiasi *compromising* melalui edukasi kepada petani dilakukan. Faktor lainnya adalah Agradaya sebagai unit kewirausahaan sosial banyak menggunakan pertimbangan “segan” memaksakan kehendak kepada komunitas karena tidak membenarkan lunturnya kultur berkumpul di komunitas tani.

Selain itu, model komunikasi *asymetris* yang ditunjukkan dengan **garis panah putus-putus** menandakan bahwa komunikasi dan keputusan terjadi dari Agradaya kepada petani, sedangkan kapasitas petani adalah memberikan respon. Agradaya tetap menjadi pihak yang memiliki kapasitas lebih besar untuk menentukan bagaimana rempah harus ditanam, dan bagaimana menggunakan teknologi secara tepat untuk pengolahan rempah paska-panen. Hal ini rasional untuk dilakukan, mengingat hasil luaran dari program-program tersebut akan memengaruhi kualitas produk rempah dan kestabilan ekonomi Agradaya. Ketika program mengacu pada *transfer knowledge*, maka model yang digunakan untuk menjamin kualitas produk adalah komunikasi asimetris. Meskipun dalam praktiknya, petani memberikan respon kesulitan menerapkan mekanisme yang diinginkan Agradaya, keputusan untuk mempertahankan mekanisme tetap berada di Agradaya.

Sedangkan model komunikasi simetris berupa **garis lurus dua arah** menunjukkan adanya keterlibatan petani dalam memengaruhi keputusan Agradaya. Dialog di sini menjadi cara menemukan solusi secara bersama-sama, sehingga terbentuk pula komunikasi negosiasi yang bersifat *integrative*. Negosiasi awal pembentukan kolaborasi dilakukan dengan komunikasi simetris dengan tujuan menjalin relasi yang setara sejak awal. Sedangkan pada saat negosiasi harga, Agradaya telah merumuskan terlebih dahulu bahwa relasi yang diinginkan adalah petani harus memiliki kuasa untuk menentukan harga sesuai dengan modal produksi yang dikeluarkan.

Temuan dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa negosiasi terjadi bukan semata-mata atas dasar bisnis untuk mendapatkan sumber daya bahan rempah mentah. Komunikasi *compromising* juga menunjukkan adanya pemakluman kepada petani dengan dibarengi transfer informasi (*knowledge*) sebagai wujud strategi Agradaya untuk mendapatkan sumber daya yang sesuai standar. Bagi petani sendiri, *transfer knowledge* ini lebih dirasakan manfaatnya daripada keuntungan ekonomi sebagai hasil jual-beli rempah. Melalui *transfer knowledge* dan fasilitas teknologi yang didapatkan, petani mendapatkan kesempatan untuk menjual produk kepada pihak di luar Agradaya sebagai tambahan keuntungan bagi mereka sendiri.

KESIMPULAN

Program *community development* dalam unit kewirausahaan sosial atau *socioenterprise* Agradaya didasarkan pada aspek *triple bottom line* yang mencoba menyeimbangkan misi sosial, lingkungan, dan ekonomi. Melalui analisis komunikasi negosiasi ini, peneliti menemukan bahwa menyeimbangkan *triple bottom line* masih menjadi tantangan bagi unit kewirausahaan sosial. Agradaya masih mengalami kesulitan dalam mewajibkan petani bekerja sesuai dengan standar produksinya secara bisnis. Setiap kali petani tidak memenuhi standar yang diharapkan, pemakluman dan transfer pengetahuan menjadi cara yang lebih sering digunakan. Hal ini tentu berbeda dengan unit bisnis konvensional lain, dimana ketidaksesuaian standar akan berujung pada pemutusan hubungan kerjasama. Agradaya bahkan tidak berkeinginan untuk memutuskan kerjasama selama petani rempah masih bersedia menjadi mitra mereka. *Bottom line* pada aspek sosial sering kali menjadi dasar keputusan dalam menghadapi komunitas. Meskipun begitu, keuntungan ekonomi masih bisa didapatkan.

Model komunikasi yang dominan diterapkan oleh Agradaya kepada petani adalah *asymmetric communication : stakeholder response strategy*. Sebanyak empat dari tujuh model komunikasi yang terbentuk, komunikasi asimetris mendominasi pada pelaksanaan program dan pada kondisi-kondisi khusus seperti penundaan kolaborasi di Kokap dan pembelian produk *defect*. Pada pelaksanaan program, komunikasi asimetris digunakan untuk melakukan *transfer*

knowledge dan untuk menerapkan *quality control*. Sedangkan penundaan kolaborasi berkaitan dengan pertimbangan kondisi ekonomi, dan pembelian produk *defect* berkaitan dengan nilai moral personal *sociopreneur* yaitu CEO Agradaya. Kondisi di lapangan ini menunjukkan bahwa model komunikasi simetris tidak selalu menjadi pilihan yang terbaik. Pada konteks *community development* Agradaya, komunikasi asimetris justru menjadi pilihan rasional untuk mempertahankan kualitas rempah kering yang diharapkan. Dialog terbuka dalam komunikasi simetris dihadirkan ketika membentuk relasi dan menentukan skema harga yang membutuhkan kesepakatan bersama. Penggunaan komunikasi simetris di sini menyasar pada kondisi yang membutuhkan kesepakatan bersama untuk menjaga kelangsungan kolaborasi tetap terjaga.

Selain faktor atribut *stakeholder*, penelitian ini menemukan bahwa nilai dan misi negosiator sebagai individu yang merepresentasikan Agradaya di program *community development* ikut berpengaruh pada pola komunikasi yang muncul. Misi sosial *sociopreneur* yang ingin mensejahterakan kelompok tani membuat Agradaya selalu menjadikan petani sebagai pertimbangan penting ketika memilih strategi menghadapi dinamika yang terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa *social value* menjadi penggerak dinamika komunikasi yang terjadi di unit kewirausahaan Agradaya. Oleh karena itu, penelitian berkaitan dengan aktor yang berperan di dalam unit kewirausahaan sosial menjadi menarik untuk diteliti di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agradaya. (n.d.). *About Us*. <http://www.agradaya.id/about/>
- Benedikter, R. (2011). *Social Banking and Social Finance*. New York: Springer.
- Billis, D. (2010). Towards a Theory of Hybrid Organizations. Hybrid Organizations and the Third Sector. In *Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy* (pp. 46–69). UK: Palgrave Macmillan.
- CNN. (2018). *Survei: Kewirausahaan Sosial Bisa Bangun Ekonomi Kreatif*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20181217184258-532-354362/survei-kewirausahaan-sosial-bisa-bangun-ekonomi-kreatif>
- Crane, A., & Livesey, S. (2003). Are You Talking to Me? Stakeholder communication and the risks and reward dialogue. In *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance* (pp. 39–42). New York: Routledge.
- Cresswell, J. D. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed (terj)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. (2019). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*.
- Dhesi, A. S. (2010). Diaspora, social entrepreneurs and community development. *International Journal of Social Economics, Emerald Insight*, 37(9), 703–716.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc.
- Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. Demos.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2015). *Negotiation*. McGraw Hill Education.
- Lindawati, L. (2018). Kekuatan Cerita dalam Bisnis Sosial. *Jurnal Studi Pemuda*, 7(2), 100–110.
- Mair, J., Hockerts, K., & Robinson, J. (2006). *Social Entrepreneurship*. Palgrave Macmillan.
- Maulinda, K. (2018). Proses Pengembangan Social Enterprise Agriculture: Studi Biografi pada Agradaya. *Jurnal Studi Pemuda*, 7(2), 133–146.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publication.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338.

- Smith, W., & Darko, E. (2014). *Social Enterprise: constraints and opportunities-evidence from Vietnam and Kenya*. <https://cdn.odi.org/media/documents/8877.pdf>
- Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2009). The governance challenges of social enterprises: evidence form a UK empirical Study. *Ciriec International*, 80(2), 247–273. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2009.00386.x>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publication.
- Teasdale, S. (2012). Negotiating Tensions: How Do Social Enterprise in The Homeless Field Balance Social and Commercial Concideration. *Journal of Housing Studies*, 27(4), 514–532.
- Wangsirilert, C., & Simon, L. (2017). *How large-scale companies and social enterprises improve the sustainability of their partnership?*
- Young, D. R. (2012). The State of Theory and Research on Social Enterprise. In *Social Enterprise* (pp. 19–46). Palgrave Macmillan.