

OMS “Berbisnis” untuk Mendukung Ketahanan Lembaga



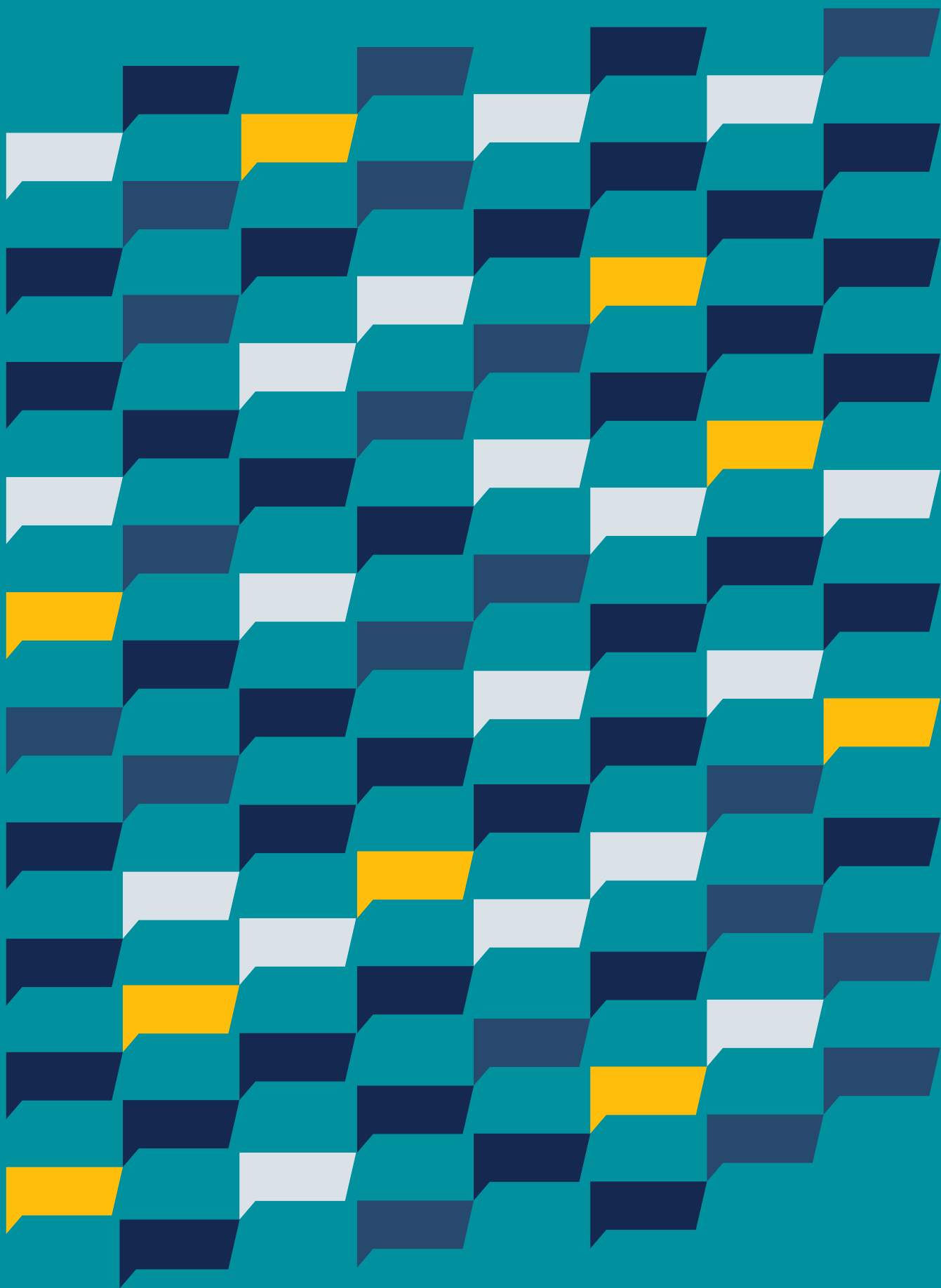
Serial Modul
Re.Search
untuk OMS di Indonesia

Daftar Isi

4 /	Pengantar
10 /	BAB 1 Apakah “Bisnis” dan “Sosial” Berseberangan?
18 /	BAB 2 Benang Merah antara Bisnis dan Bisnis Sosial
25 /	BAB 3 OMS “Berbisnis”: Dari Mana Memulai?
40 /	BAB 4 Modal dan Menentukan Kelembagaan Usaha
56 /	BAB 5 Masa Depan OMS Ber-Bisnis Sosial

Daftar Gambar

7 /	Gambar 1 Pilihan Bisnis untuk OMS
11 /	Gambar 2 Dunia Kita Hari Ini Memisahkan “Bisnis” dan “Sosial”
16 /	Gambar 3 Stigma, Ironi, dan Realita yang Mengikutinya
19 /	Gambar 4 <i>It’s All About the “Business” Model</i>
22 /	Gambar 5 Ketika “Bisnis” dan “Sosial” Meng/Di-gabung
26 /	Gambar 6 Alur Pengambilan Keputusan Inisiasi Bisnis Sosial OMS
27 /	Gambar 7 6 Alternatif Pengembangan Bisnis Sosial bagi OMS (1)
28 /	Gambar 8 6 Alternatif Pengembangan Bisnis Sosial bagi OMS (2)
31 /	Gambar 9 OMS Berbisnis “Jalur Kedua”
34 /	Gambar 10 Tahapan Kondisi Bisnis Sosial OMS
43 /	Gambar 11 Beda Koperasi dan PT
50 /	Gambar 12 Komparasi Koperasi Konvensional dan Multi Pihak
51 /	Gambar 13 Pengelompokan Anggota dalam Koperasi Multi Pihak
53 /	Gambar 14 Model Rapat Anggota dan Struktur Koperasi Multi Pihak
54 /	Gambar 15 Skalabilitas Model Multi Pihak



Pengantar

OMS “Berbisnis” untuk Mendukung Ketahanan Lembaga

OMS “Berbisnis” untuk Mendukung Ketahanan Lembaga

Sejak Era Reformasi di Indonesia dimulai pada tahun 1998, Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) tumbuh subur hingga ribuan OMS baru bergerak di berbagai isu sosial, lingkungan hidup, politik, dan budaya. Fokus ribuan organisasi ini jelas adalah memperjuangkan perbaikan kondisi dan atau memecahkan persoalan yang ada dan dipandang penting di dalam masyarakat. Agar dapat bergerak melaksanakan berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuannya tentu OMS memerlukan sumber daya, termasuk dan terpenting adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kemampuan dan semangat, serta sumber daya finansial untuk membiayai operasional lembaga dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan.

Riset DFAT (2020) yang cukup komprehensif menyebutkan bahwa lebih dari 70% OMS di level nasional dan provinsi penopang utama finansialnya adalah donor internasional dan lembaga NGO internasional, dimana 85%-90% pendanaan OMS berasal dari lembaga donor. Sementara untuk OMS level kota dan kabupaten, apalagi yang ada di lokasi yang lebih *remote* dan berjarak relatif jauh dari pusat kota, justru sebagian besar bergantung dari pendanaan yang mereka hasilkan sendiri melalui berbagai aktivitas mandiri. Namun perlu dicatat bahwa ini juga menyangkut kapasitas pendanaan, dimana OMS nasional dan provinsi yang mendapatkan pendanaan dari lembaga-lembaga donor internasional mengelola dana yang jauh lebih besar dibandingkan OMS di kota kabupaten. OMS nasional mengelola anggaran tahunan rata-rata 2,2 miliar rupiah, OMS provinsi rata-rata 500 juta rupiah, dan OMS level kota kabupaten hanya sekitar 20 juta rupiah.

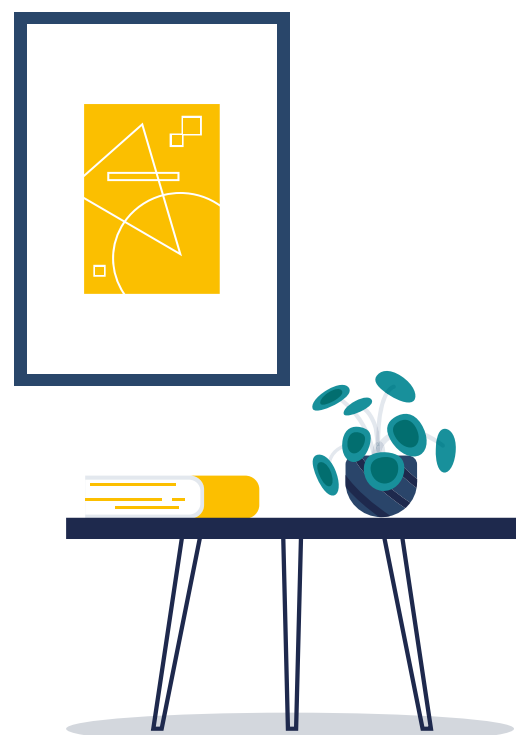
Riset di atas juga menyebutkan bahwa sejak tahun 2006 ketika Indonesia dikategorikan sebagai *lower-middle income country*, alokasi anggaran donor untuk OMS Indonesia terus menurun sehingga seiring dengan itu mulai berkembanglah “trend” berupa dorongan, ajakan, atau juga kemauan dari OMS sendiri untuk memiliki sumber-sumber pendanaan yang lain selain dari donor demi memastikan keberlanjutan lembaga OMS. Sementara itu, sejak sekitar satu dekade sebelumnya mulai dikenal luas konsep, istilah dan praktik *Social Entrepreneurship* atau Kewirausahaan Sosial di Indonesia. Sehingga ketika berkembang wacana tentang OMS perlu memikirkan strategi untuk membangun kemandirian lembaga dan tidak bergantung sepenuhnya pada donor, salah satu strategi yang banyak dibahas adalah menumbuhkan semangat Kewirausahaan Sosial di kalangan OMS, agar bisnis sosial, dapat menjadi alternatif strategi bagi OMS untuk memiliki sumber pendanaan lain dan mempertahankan keberlanjutan lembaganya.

Namun demikian, untuk OMS bertransformasi atau Perusahaan Sosial, atau mengembangkan bisnis sosial, bukan perkara yang mudah, tapi juga bukan tidak mungkin.

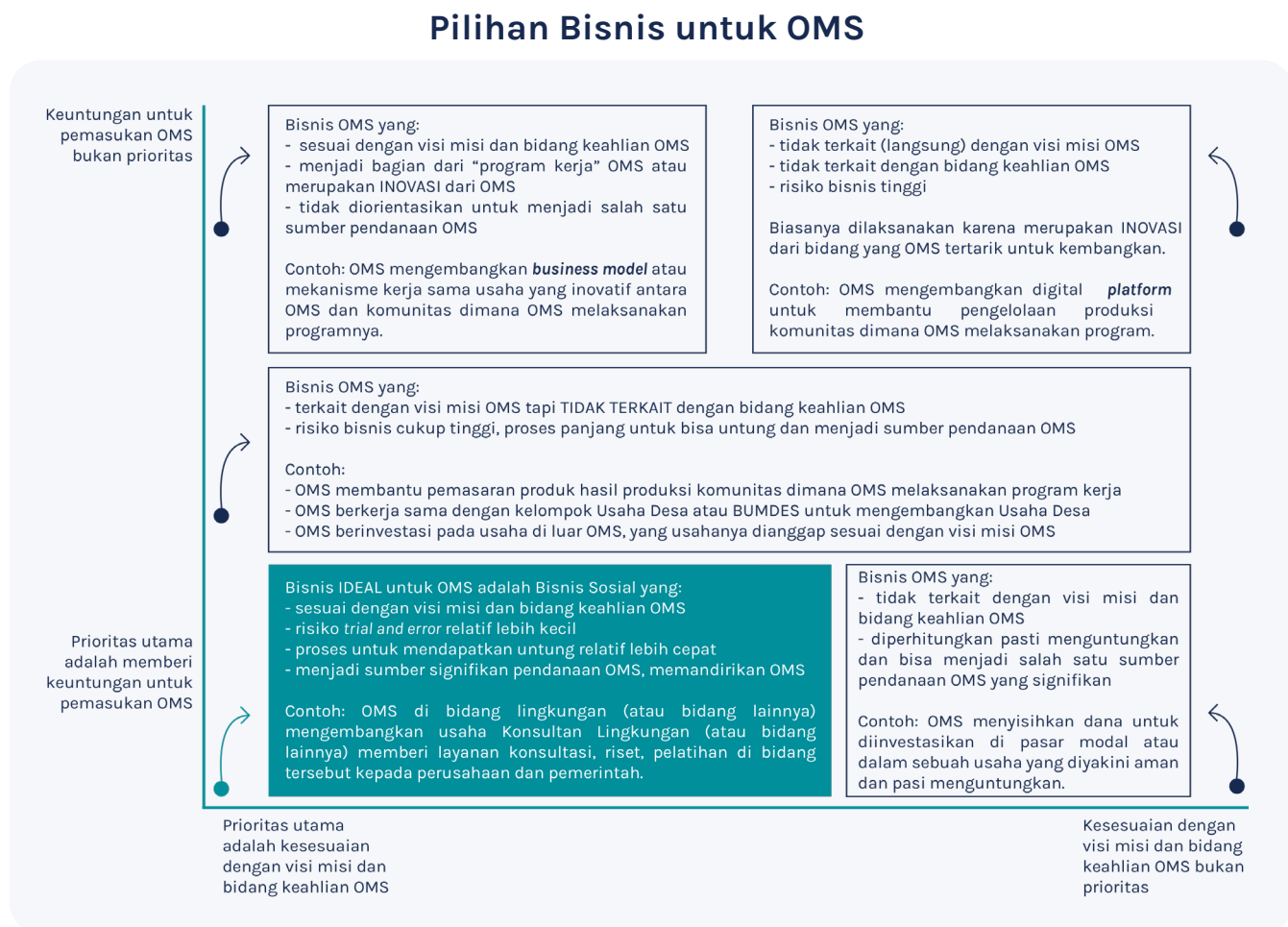
Pilihan OMS berbisnis setidaknya dipengaruhi oleh tiga faktor. Pertama, tujuan “bisnis”-nya apakah untuk mendapatkan untung atau profit yang kemudian disisihkan untuk pemasukan OMS, atau tidak. Kedua, faktor kesesuaian dengan visi misi OMS, apakah usaha yang dilaksanakan untuk menjalankan sebagian dari upaya mencapai atau mewujudkan visi misi OMS atautakah tidak.

Ketiga, faktor kesesuaian dengan bidang keahlian OMS, dimana pilihan usaha bagi OMS bisa dari yang paling berkaitan dengan bidang keahlian yang selama ini dikerjakan OMS sampai ke yang sama sekali tidak berkaitan.

Yang umumnya dianggap sebagai bisnis yang paling ideal untuk OMS adalah yang sepenuhnya sesuai dengan visi misi OMS, sesuai dengan bidang keahlian OMS, dan dapat mendatangkan keuntungan yang cukup sehingga dapat menunjang kemandirian OMS untuk melanjutkan pekerjaan dan memperluas dampak sosial yang diperjuangkan. Namun, ada pertimbangan-pertimbangan lain yang bisa jadi dianggap lebih sesuai oleh OMS ketika memilih bisnis yang ingin dilaksanakan, tentu saja dengan konsekuensi relatif dari setiap pilihan. Gambar 1 di bawah ini menunjukkan secara umum pilihan-pilihan bisnis untuk OMS berdasarkan tujuan untuk mendapatkan keuntungan (atau tidak) dan kesesuaian dengan visi misi dan bidang keahlian OMS.



Gambar 1 Pilihan Bisnis untuk OMS



Pilihan bisnis apa yang sebaiknya OMS jalankan bergantung pada pertimbangan OMS tersebut, apa yang menjadi prioritasnya. Se jauh mana bisnis yang dipilih oleh OMS dapat dikategorikan, secara relatif, sebagai “bisnis sosial” atautkah “hanya” sebagai bisnis konvensional (yang kebetulan dilaksanakan oleh OMS), tergantung dari sejauh mana kesesuaian bisnis yang dipilih dengan visi misi OMS dan dengan nilai, norma dan etika yang menjadi pegangan OMS. Semakin jauh kesesuaiannya, apalagi bila bisnis yang dijalankan OMS atau didukung oleh OMS dilaksanakan dengan tidak mendukung norma, nilai dan etika yang diyakini OMS, maka bisnisnya tidak dapat dikategorikan sebagai bisnis sosial.

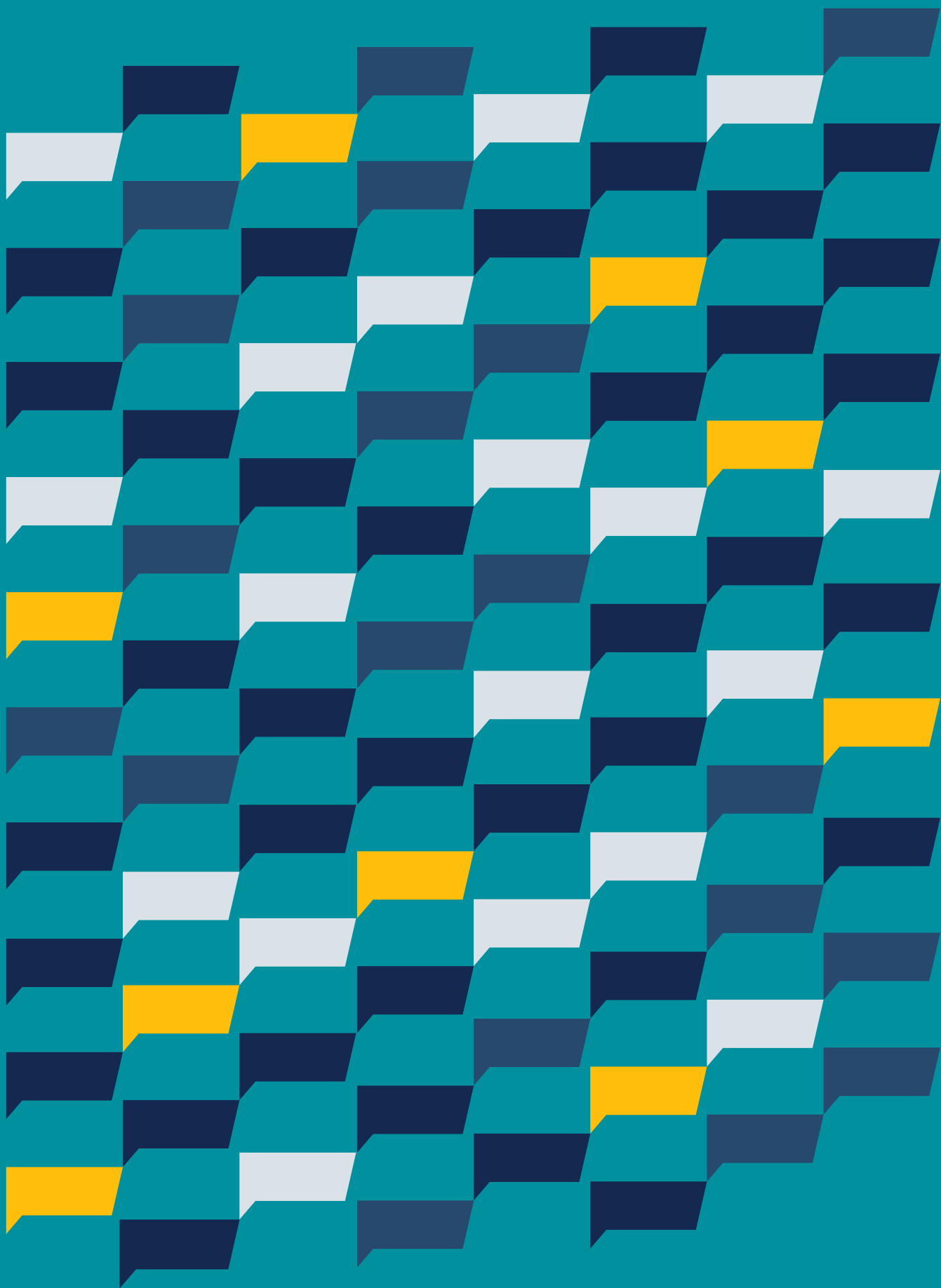
Bila OMS memilih bisnis yang terkait erat dengan aktivitas OMS, dengan visi misi dan rencana strategis OMS, dan dengan bidang keahlian yang selama ini digeluti oleh OMS, maka bisa dipastikan bisnisnya adalah bisnis sosial. Bisnis sosial ini bisa “menyatu” dengan OMS-nya, atau terpisah mandiri dengan kelembagaan tersendiri. Contohnya, sebuah OMS dalam bidang pemberdayaan masyarakat kemudian membuat bisnis Konsultan CSR dan Pemberdayaan Masyarakat yang memberi layanan berbayar untuk konsultasi, riset, pelatihan, dan sebagainya, bagi klien-klien dari perusahaan atau pemerintah. Bisnis bisa dilaksanakan sebagai salah satu divisi dari OMS, atau sebagai lembaga usaha mandiri yang terpisah dari OMS.

Bisnis sosial OMS dipisahkan dari lembaga “induk” OMS biasanya karena tuntutan kondisi yang tidak terhindarkan, baik untuk kepentingan internal seperti perlunya *management* yang terpisah, maupun untuk kepentingan eksternal seperti perlunya badan hukum usaha untuk dapat bekerja sama dan bertransaksi dengan klien.

Yang manapun pilihan bisnis sosial yang diambil oleh OMS, tetap ada konsekuensi dan proses untuk bisnis sosial bisa berjalan, berkembang, dan menghasilkan keuntungan. Tulisan ini dibuat untuk memberikan referensi dasar, tentang bagaimana OMS dapat mulai mengembangkan sayap aktivitasnya dalam bentuk bisnis sosial.

Sebagai bisnis sosial, tentu bukan sekedar bisnis yang fokus dan tujuannya adalah memaksimalkan profit, melainkan bisnis yang menjadikan profit atau keuntungan usaha sebagai “strategi dan capaian antara”, untuk menuju cita-cita dan tujuan yang sebenarnya, yang sejalan dengan visi misi lembaga OMS “induk”nya. Setidaknya ada dua elemen utama bisnis sosial yang akan dibahas lebih lanjut dalam tulisan ini, yaitu “bisnis”nya, dan “lembaga usaha”nya, pilihan-pilihan yang tersedia dan konsekuensi dari pilihan-pilihan tersebut bagi OMS.





BAB 1

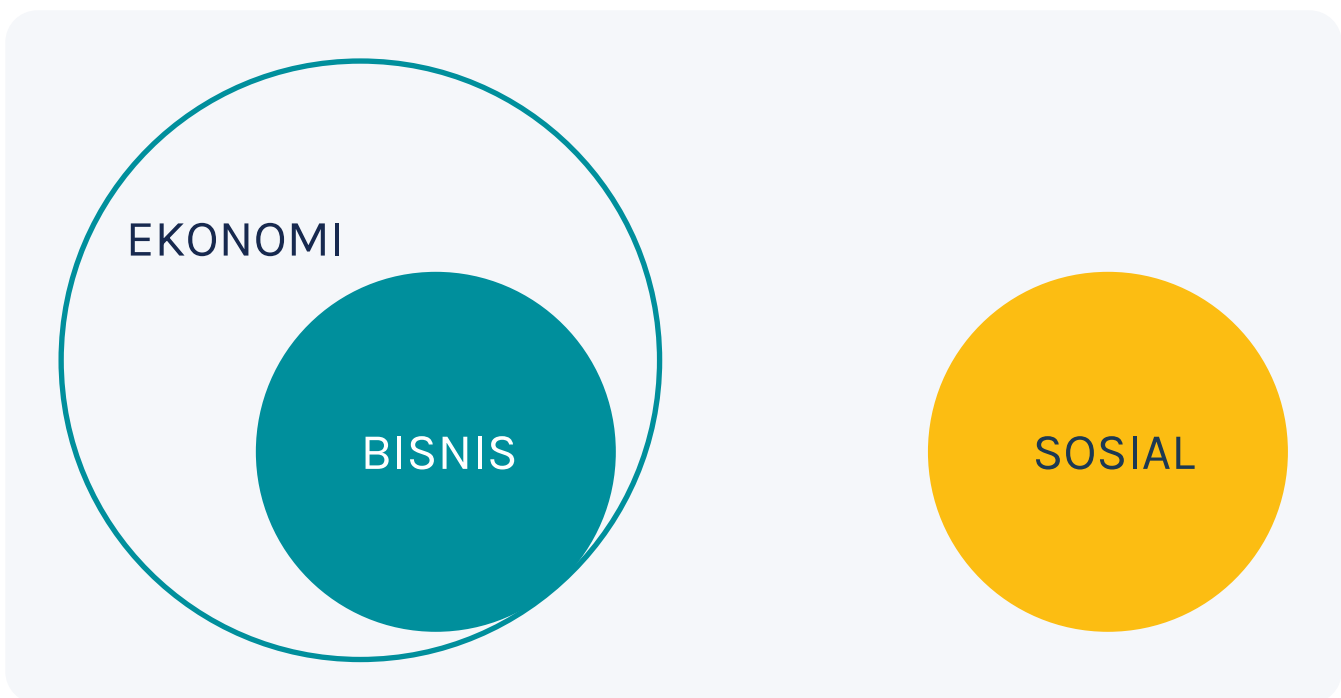
Apakah “Bisnis” dan “Sosial” Berseberangan?

Apakah “Bisnis” dan “Sosial” Berseberangan?

Cikal bakal adanya *social entrepreneurship*, *social business*, dan sejenisnya sebenarnya berasal dari pemisahan konseptual antara “bisnis” dan “sosial” dalam konteks ekonomi modern. “Bisnis” diposisikan sebagai bagian dari sistem ekonomi, sementara “sosial” diposisikan terpisah dari “ekonomi” dan “bisnis”. Dalam konteks “sosial” termasuk di dalamnya adalah kepentingan masyarakat dan lingkungan, sehingga bentuk-bentuk konsekuensi yang harus ditanggung oleh masyarakat dan alam lingkungan dari kegiatan bisnis umumnya tidak “dihitung” sebagai elemen yang harus dipertimbangkan, dimitigasi, dan diatasi, kecuali bila ada unsur pemaksaan dan penekanan pada perusahaan.

Gambar 2 Dunia Kita Hari Ini Memisahkan “Bisnis” dan “Sosial”

Dunia Kita Hari Ini Memisahkan “Bisnis” dan “Sosial”



Ekonomi, yang secara umum dapat diartikan sebagai cara kita memproduksi, mengkonsumsi, mempertukarkan barang dan jasa, sudah dilakukan selama ribuan tahun dalam peradaban manusia modern, kemudian menjadi “ekonomi modern” sejak Adam Smith menerbitkan bukunya *“The Wealth of Nations”* di akhir abad ke-18. Proses ini kemudian diikuti oleh Revolusi Industri di abad ke-19, terutama di belahan dunia bagian Eropa dan Amerika. Pada masa itu, ekonomi global didominasi oleh Inggris, Perancis, Jerman, dan Amerika. Negara-negara adidaya ini berekspansi dalam bentuk kolonisasi dan pengusaha-pengusahanya membangun perusahaan-perusahaan besar yang kemudian berekspansi menjadi perusahaan-perusahaan multinasional raksasa. Sistem kapitalisme berkembang luas di berbagai belahan dunia, hingga beberapa dekade setelah Perang Dunia II menjadi era keemasan kapitalisme. Sistem kapitalisme dasarnya adalah kepemilikan individu yang diwujudkan dalam kepemilikan saham perusahaan sehingga sistem ekonomi yang berkembang didominasi oleh bisnis atau dunia usaha yang “berorientasi pada keuntungan untuk kepentingan kapitalis pemilik saham”.

Ketika masa “ekonomi kapitalisme” yang berorientasi penuh pada profit ini berkembang meluas, dampaknya antara lain adalah berkembangnya teknologi dan lapangan pekerjaan yang baru dengan amat pesatnya.

Di berbagai belahan dunia terjadi “pertumbuhan ekonomi” dan perkembangan kualitas hidup sebagian masyarakatnya. Namun di saat yang sama, perkembangan pesat ini membuat masyarakat dunia juga harus “membayar” dengan sangat mahal dalam bentuk dampak kerusakan lingkungan hidup, struktur sosial masyarakat, hak-hak masyarakat yang dirampas, sampai ke perbudakan, pekerja anak, dan berbagai bentuk kekerasan dan kejahatan terhadap manusia dan lingkungan akibat dari tujuan “maksimalisasi profit” itu. Fokus pada keuntungan pemilik modal menyebabkan terjadinya konsentrasi kekayaan pada semakin sedikit orang, melahirkan kondisi kesenjangan ekonomi yang luar biasa dan merata hampir di semua negara.

Menyadari konsekuensi negatif dari model kapitalisme ini, maka sejak tahun 1970-an mulai tumbuh dorongan dan tuntutan masyarakat agar dunia usaha, perusahaan-perusahaan memberi perhatian pada berbagai isu sosial dan lingkungan yang direspon dalam bentuk *Corporate Social Responsibility* (CSR), pada umumnya berupa aktivitas *philanthropi* dan atau *community outreach*. Dalam konteks ini, baik dunia usaha maupun masyarakat umumnya masih melihat isu-isu sosial dan lingkungan sebagai urusan *philanthropy* atau urusan pemerintah. Urusan “sosial” masih diposisikan sebagai aktivitas yang “terpisah” dari urusan bisnisnya, sementara bisnisnya sendiri masih tetap fokus dengan orientasi semulanya, yaitu maksimalisasi profit untuk kepentingan pemilik modal.

Proses di masyarakat terus berlangsung hingga pada 1990an kemudian muncul konsep *triple bottom line*: profit - people - planet, yang mulai “menyatukan” kembali fungsi perusahaan, dan bisnis, bukan hanya untuk berorientasi pada profit, tetapi juga harus memperhatikan kepentingan masyarakat dan lingkungan di dalam strategi pengembangan dan operasionalisasi usahanya. Bersamaan dengan itulah konsep *Social Entrepreneurship* berkembang juga sebagai pendekatan mengatasi masalah sosial dan lingkungan hidup. Dengan kata lain, bisnis dilakukan untuk mengatasi masalah sosial lingkungan hidup tertentu. Dalam pengertian seperti ini, tentu di dalamnya terkandung pemahaman bahwa bahwa bisnis (seharusnya) bisa dilakukan untuk mengatasi masalah sosial lingkungan atau berdampak positif bagi sosial dan lingkungan, bukan malah berdampak negatif atau malah merusak. Bisnis dan tujuan sosial-lingkungan bukanlah hal yang terpisah.



Kurang lebih di periode yang sama muncul juga konsep-konsep yang lahir dari paradigma yang sama, seperti *Social Business* dan *Fair Trade*. Di dekade selanjutnya muncul lebih banyak lagi konsep seperti *sharing economy*, *circular economy*, *social economy*, *inclusive economy*, dan konsep yang lebih besar sebagai ekosistem ekonomi *Social Solidarity Economy*. Semua konsep dan praktiknya yang berkembang ini adalah sebagian dari konsep-konsep “penyatuan” antara bisnis dan sosial lingkungan.

Sementara itu, bagi OMS, prosesnya seperti berjalan ke arah sebaliknya. OMS adalah lembaga yang bekerja dengan orientasi mengupayakan perbaikan pada berbagai persoalan sosial dan lingkungan. Mengembangkan bisnis sosial bagi OMS berarti memasukkan unsur “bisnis” seperti memperhitungkan modal, efisiensi, dan profit ke dalam strategi dan operasional OMS. Pergeseran dari berpikir “sosial” menjadi “bisnis sosial” bagi OMS cukup besar tantangannya. Ketika merancang *business model*, membuat perencanaan usaha, sampai ke hal-hal yang lebih teknis seperti menentukan strategi harga, efisiensi, dan sebagainya, tantangannya tidak hanya pada pengetahuan dan referensi yang kurang, tetapi juga pada *mindset* dan sikap mental yang sadar atau tidak menempatkan proses “bisnis” sebagai proses yang “berseberangan” dengan tujuan-tujuan sosial OMS.

Salah satu tantangan yang cukup besar adalah pada pergeseran *mindset* dari yang awalnya tidak harus memikirkan bagaimana agar ada “dana lebih” atau “dana sisa operasional”, menjadi sebaliknya justru harus memikirkan “profit”. Mekanisme kerja OMS pada umumnya adalah mencari “modal kerja” finansial dari sumber-sumber di luar dirinya (donor, misalnya) yang kemudian dipakai (dan dihabiskan) untuk melaksanakan aktivitasnya. Dalam siklus kerja OMS ini, konsep dasar bisnis yang secara sederhana adalah “modal (uang) jangan sampai habis, justru harus bertambah (profit)” boleh dibilang tidak dikenal. Sebaliknya, mekanisme kerja yang umum dilakukan OMS adalah “dana harus habis”.

Mindset “dana harus habis” ini terbentuk terutama karena ada kecenderungan lembaga-lembaga donor menerapkan aturan yang sangat kaku dalam tata cara pemanfaatan dana donor oleh OMS. Sedemikian kakunya sehingga sangat sulit bagi OMS untuk punya “tabungan” atau “dana lebih”, sekalipun itu adalah hasil dari upaya-upaya “penghematan” inisiatif dari OMS sendiri. Bahkan upaya penghematan tidak jarang justru dianggap “tabu” dan atau dikategorikan sebagai “pelanggaran hukum”.



Dana donor diberikan sudah dengan kepastian pengalokasiannya sampai ke rupiah terakhir dan OMS harus menghabiskan dana sesuai dengan kesepakatan alokasi tersebut. Ini menyebabkan OMS kesulitan membentuk cara berpikir atau kemampuan untuk mengembangkan strategi berhemat atau menggulirkan “modal” agar tidak habis dan justru mendatangkan profit.

Tantangan lain yang kadang tidak disadari adalah adanya semacam perasaan enggan bagi OMS ketika berpikir tentang “profit” karena kecenderungan untuk “melawan” praktik “maksimalisasi profit” yang berkembang pada ekonomi modern. Ada semacam *psychological barrier*, yaitu perasaan dan suara di dalam hati yang mengatakan bahwa kapital, bisnis, dan profit adalah hal yang tidak pantas, bahkan tabu dan kurang bermoral. Keberpihakan pada kepentingan penerima manfaat yang selalu menjadi pertimbangan utama dalam kerja-kerja OMS, secara sadar atau tidak sadar juga menghadirkan perasaan bersalah atau rasa kurang pantas ketika memperhitungkan biaya operasional, biaya produksi, efisiensi, dan profit.

Selain *mindset* dan sikap mental, ada juga tantangan berupa asumsi atau anggapan yang “salah kaprah”, yaitu bahwa bisnis sosial bisa dilakukan sebagai sambilan. Di satu sisi, OMS menempatkan bisnis sosial yang diinisiasi ini sebagai tambahan kegiatan saja, tetapi di sisi lain, OMS berharap bahwa kegiatan sambilan ini bisa menjadi salah satu sumber pendapatan OMS. Padahal, agar sebuah bisnis dapat terus berjalan dengan tidak rugi, itu saja membutuhkan perencanaan dan pelaksanaan yang serius dengan dedikasi penuh. Apalagi bila bisnis sosial tersebut diharapkan bisa menjadi salah satu sumber pendapatan OMS, yang artinya tidak cukup dengan bisnisnya tidak rugi, tetapi juga bisa menghasilkan keuntungan bersih yang sebagiannya bisa menjadi pendapatan bagi OMS, sudah pasti dibutuhkan perencanaan dan pengelolaan yang serius. Anggapan yang keliru ini kerap menyebabkan OMS tidak mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan agar bisnis sosial dapat berkembang karena tidak dianggap perlu, atau tidak tahu kalau itu perlu untuk disiapkan dan diadakan, sehingga menyebabkan bisnis sosial yang diinisiasi oleh OMS terhenti di tengah jalan, bahkan ketika masih di tahap awal.

Wacana tentang membangun “ketahanan keuangan” bagi OMS agar tidak sepenuhnya bergantung pada donor dengan cara mendorong OMS untuk mengembangkan unit usaha sosial ini tidak salah, tetapi menjadi “bermasalah” ketika bukan hanya OMS dan para aktivis OMS, tetapi juga pihak-pihak yang mendorong OMS Untuk “kreatif” dalam mengembangkan ketahanan keuangan

mereka, membangun wacana seakan menginisiasi bisnis sosial adalah suatu kegiatan yang bisa dimulai dan dikerjakan dengan mudah. Bukan hanya menimbulkan harapan yang salah bahwa dengan punya bisnis sosial akan bisa dengan mudah mendapatkan keuntungan untuk menambah ketahanan keuangan lembaga, tetapi juga menyebabkan salah dalam memetakan sumber daya yang dibutuhkan. Kesalahan yang dapat menyebabkan inisiatif mengembangkan bisnis sosial alih-alih menguatkan OMS, malah justru melemahkan OMS.

Semua pihak yang mendorong OMS untuk berbisnis sosial, termasuk pihak internal OMS sendiri, perlu memahami bahwa ketika OMS punya bisnis, sekalipun bisnis sosial, membutuhkan perubahan *mindset* yang cukup fundamental, membutuhkan kemampuan membangun strategi yang sama sekali berbeda, dan membutuhkan mental yang berbeda pula dibandingkan dengan ketika sebagai OMS. OMS harus “pindah zona”, dari yang tadinya lembaga yang beroperasi sebagai “*cost center*”, mengelola modal sebagai biaya yang dihabiskan, menjadi lembaga yang beroperasi sebagai “*profit center*” dimana modal kerja pada prinsipnya harus “bertambah” dengan cara menghasilkan “profit”. Ketika sudah pindah zona, tantangan yang harus dihadapi juga berbeda dari ketika beroperasi sebagai OMS, yang tidak jarang tantangan yang dihadapi mengagetkan dan bahkan ada yang terasa seperti guncangan pada sistem nilai dan moralitas para aktivis OMS.

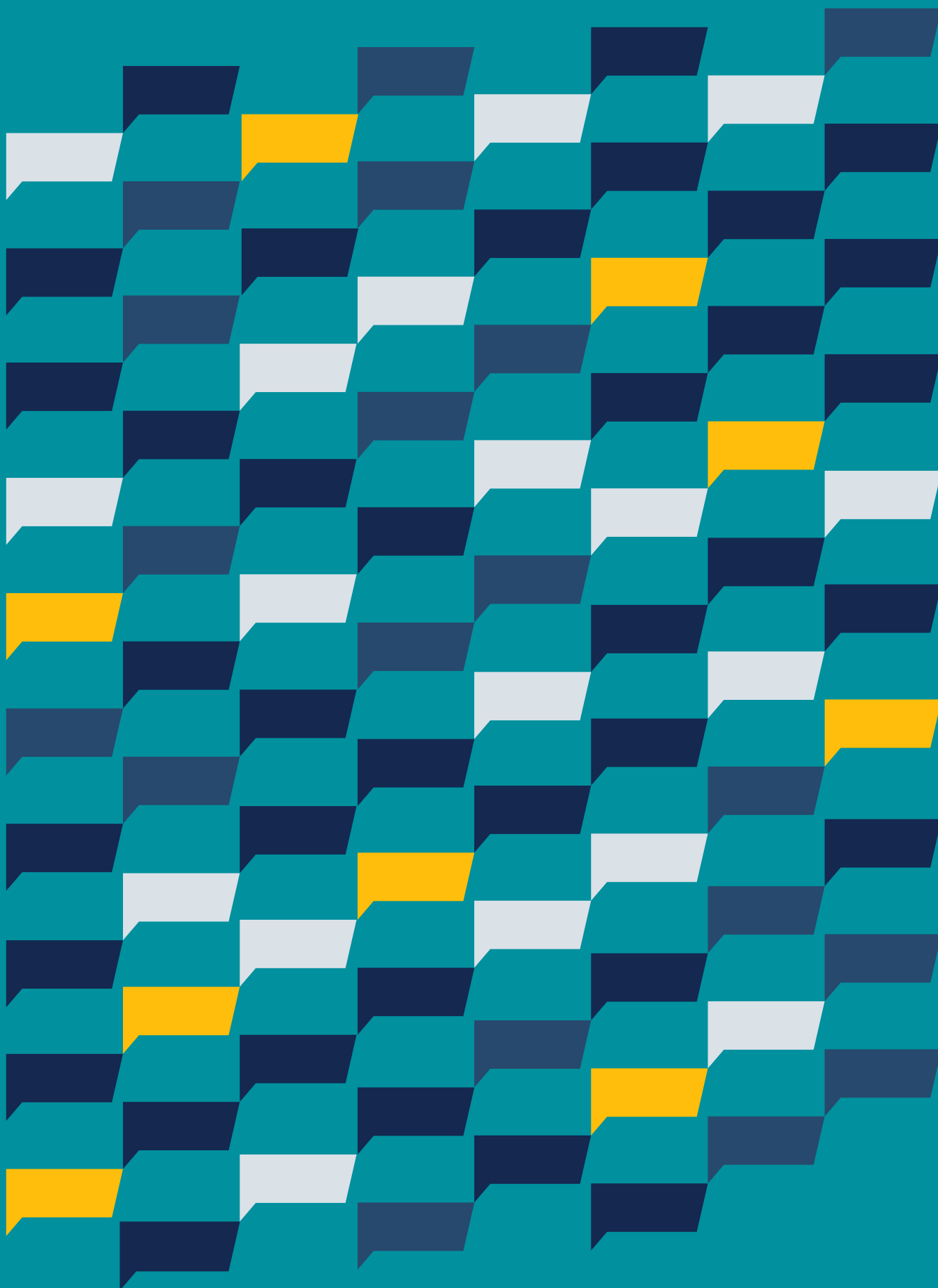
Kabar baiknya adalah, sekalipun tidak mudah, tetapi OMS bertransformasi menjadi perusahaan sosial atau menginisiasi bisnis sosial untuk memperkuat ketahanan lembaga “induk”-nya seharusnya bukan sesuatu yang tidak mungkin. Sebaliknya, sebagaimana kita berharap dunia bisnis bisa semakin “menyatukan” visi misi sosial dan lingkungan dalam strategi dan operasionalisasinya, demikian pula bagi dunia OMS yang tadinya fokus hanya pada “sosial dan lingkungan hidup” sudah seharusnya dapat semakin meleburkan strategi kewirausahaan dan cara-cara “bisnis” menjadi bagian dari pilihan strategi OMS dalam meningkatkan ketahanannya dan kemandiriannya.

Bisnis sosial, kewirausahaan sosial, dan semua konsep yang menyatukan visi perbaikan sosial dan lingkungan dengan strategi ekonomi bisnis, memang sudah seharusnya semakin menjadi *mainstream* dari cara kita menyelenggarakan kegiatan ekonomi sehari-hari. Apakah kita orang bisnis yang bergerak semakin ke “sosial” atau sebaliknya kita orang “sosial” yang bergerak mengadopsi strategi bisnis? Bila kedua proses ini bergerak secara paralel maka kita bisa berharap terjadinya gelombang proses koreksi terhadap berbagai masalah ekonomi, sosial, dan lingkungan kita. Makin hari makin besar gelombangnya sehingga nantinya di masa depan akan terjadi: di satu sisi semua bisnis harus berdampak baik pada sosial dan lingkungan, dan di sisi lain isu-isu sosial lingkungan ketika diatasi atau diperbaiki dengan strategi bisnis menjadi sesuatu yang biasa dan wajar. Dalam proses paralel ini niscaya akan terjadi banyak sekali perubahan paradigma, strategi, dan cara kita, di Indonesia maupun dunia, dalam aspek penyelenggaraan ekonomi dan bisnis, dan bagaimana kita memastikan isu-isu kesenjangan ekonomi, masalah-masalah sosial dan lingkungan dapat diatasi dan dicegah untuk tidak semakin memburuk.

Gambar 3 Stigma, Ironi, dan Realita yang Mengikutinya

Stigma-Stigma, Ironi-Ironi, dan Realita yang Mengikutinya





BAB 2

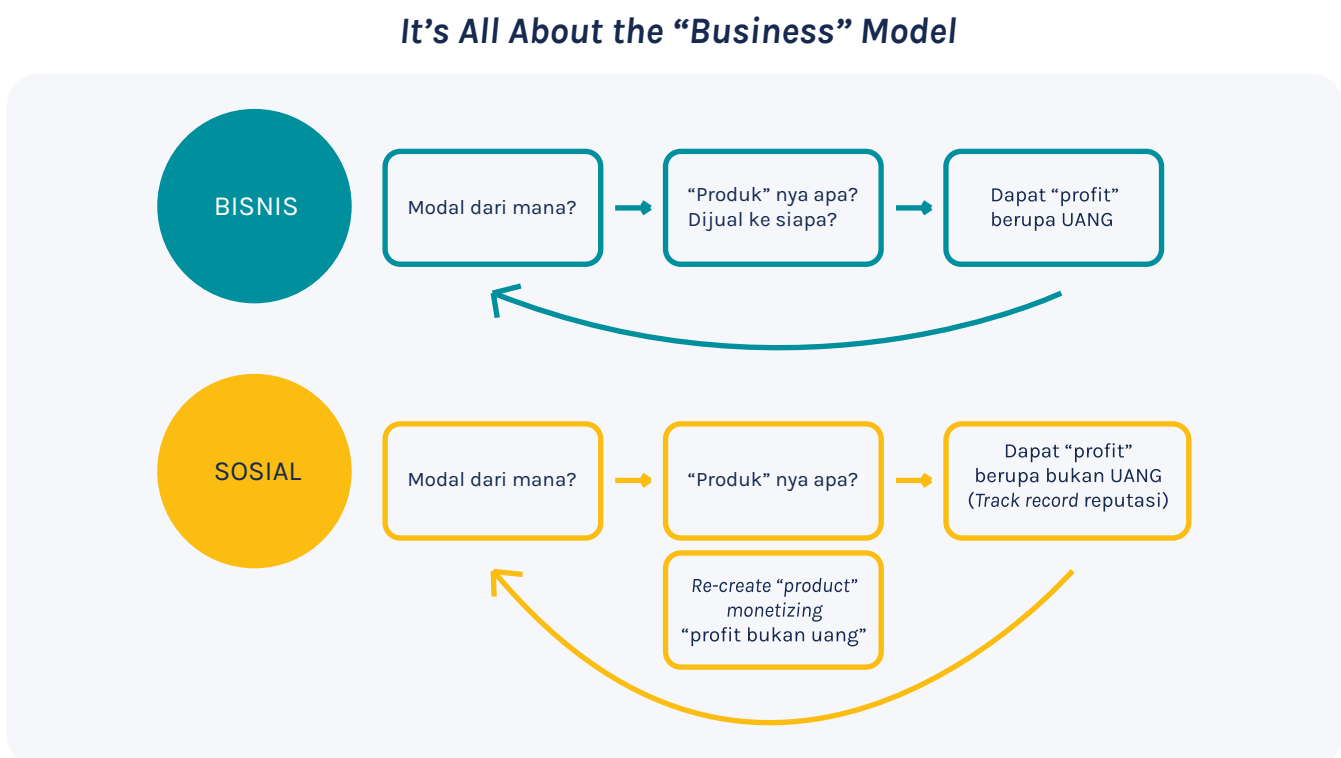
Benang Merah antara Bisnis dan Bisnis Sosial

Benang Merah antara Bisnis dan Bisnis Sosial

Dalam bahasa Inggris istilah “*business*” bisa bermakna umum “urusan” dan juga punya makna khusus “urusan yang terkait usaha ekonomi”. Istilah “*business model*” atau “model bisnis” pun demikian, biasanya dipakai untuk menunjukkan bagaimana proses sebuah usaha menghasilkan produk bernilai tambah, menjualnya, ongkos dan biaya, mendapatkan pendapatan dan keuntungan. Tetapi, istilah “*business model*” bisa juga dipakai secara lebih umum sebagai cara menggambarkan kerangka strategi sebuah organisasi dalam mengkreasikan produk atau jasa atau karya dan hasil kerja yang memiliki nilai kepada para pemangku kepentingannya.

Dalam konteks yang lebih luas, umum dan sederhana, sesungguhnya *business model* dari OMS (“Sosial”) dan perusahaan (“Bisnis”) tidak terlalu berbeda, yang dapat digambarkan seperti Gambar 4 di bawah ini.

Gambar 4 It's All About the “Business” Model



Dalam Gambar di halaman sebelumnya tampak ada dua persamaan pada “bisnis” (perusahaan) dan “sosial” (OMS). Pertama, baik “bisnis” atau perusahaan, maupun “sosial” atau OMS, sama-sama membutuhkan “modal”, terutama finansial, yang pasti berasal dari suatu (atau beberapa atau banyak) sumber. Kedua, baik perusahaan maupun OMS sama-sama menghasilkan “produk” atau apapun bentuk dari “hasil proses kerja”. Pada perusahaan, produknya bisa berupa barang atau layanan, sedangkan OMS produknya biasanya berupa program dan atau proyek-proyek yang sesuai dengan bidang kerjanya. Selain kesamaan, juga ada dua “perbedaan”. Pertama, dalam siklus model bisnis dari perusahaan, produk yang dihasilkan kemudian dijual dan menghasilkan keuntungan, dimana sebagian keuntungannya menambah modal. Dengan siklus model bisnis seperti ini, usaha berkembang. Sedangkan dalam siklus model bisnisnya OMS, produk yang dihasilkan tidak menghasilkan “profit” berupa uang melainkan berupa “karya”, seperti misalnya dampak sosial, capaian *Key Performance Indicator* (KPI) yang terukur, *track record* pengalaman mengelola program, reputasi, dan sebagainya. Hasil karya ini kemudian dijadikan “modal tambahan” untuk menghasilkan “modal baru” (donor baru, atau donasi lebih banyak). Hasil karya yang “bukan uang” itu dikreasikan-ulang menjadi produk lain (program-program baru) yang diberi “nilai” (*monetized*) untuk “dijual” kepada sumber pendanaan baru.

Dengan siklus demikian, diharapkan dari waktu ke waktu OMS dapat memperbanyak sumber pendanaan dan volume dana yang diperoleh juga makin besar, sehingga semakin banyak program yang bisa dilaksanakan, untuk dampak yang tentunya semakin kuat dan luas.

Melihat dua konteks tersebut, setidaknya dapat disimpulkan bahwa sebenarnya baik perusahaan yang mengelola bisnis maupun OMS yang mengelola program-program untuk mengatasi berbagai isu sosial dan lingkungan, sama-sama memerlukan modal finansial (dan modal non-finansial tentu saja) dan sama-sama harus dapat mengkreasikan atau menghasilkan suatu “produk” atau “karya” untuk “dijual” dan mendapatkan (lagi) modal finansial untuk melanjutkan proses kerja selanjutnya. Dengan siklus ini, maka usaha bisa terus berlangsung bahkan berkembang, begitu pula OMS dapat terus berjalan melanjutkan program-programnya, bahkan bisa semakin luas dan besar dampak yang dihasilkannya.



Sebagai “sesama bisnis” (atau “sesama urusan”) yang berproses untuk berkembang dan ingin semakin kuat, baik organisasinya atau lembaganya maupun “bisnis”nya atau “program-program”nya, maka ada setidaknya empat elemen yang penting dan harus dipahami oleh organisasi dalam prosesnya mengembangkan organisasi dan “bisnis”nya. Pertama, dari mana “modal” dan bagaimana “model kepemilikan”nya. Dalam konteks lembaga usaha ekonomi, tentu ini terkait langsung dengan model kepemilikan perusahaan yang terutama ditentukan oleh dari mana dan dengan cara apa modal usaha dikumpulkan. Sedangkan dalam konteks OMS, ini terkait dengan dari mana “modal kerja” diperoleh dan bagaimana bentuk organisasinya, apakah Yayasan atau Perkumpulan atau lainnya. Kedua, seperti apa *business model*-nya, bagaimana proses kerja organisasi dalam menghasilkan “produk” atau “karya”nya. Ketiga, apa “produk”nya (barang, layanan jasa, program-program, dan sebagainya). Dan keempat, bagaimana “rantai pasok”nya. Untuk bisnis usaha ekonomi, rantai pasok umumnya terkait dengan rantai hulu dan hilir dari produk yang dihasilkan, dari mana bahan bakunya, bagaimana proses produksinya, dan kemana menjualnya. Sedangkan bagi OMS, “rantai pasok” terkait dengan bagaimana mengumpulkan sumberdaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan program, bagaimana program dilaksanakan, dan ke mana atau kepada siapa program itu ditujukan atau dilaksanakan.

Ketika melihat kesamaan dalam elemen proses “bisnis” dan “sosial” ini, maka sebenarnya yang membedakan bisnis perusahaan dengan bisnis OMS tinggal bergantung pada visi, misi, strategi, dan cara atau teknik ber”bisnis”nya. Setiap organisasi, apakah itu organisasi “bisnis” atau organisasi “sosial” ataupun organisasi “bisnis sosial”, harus memikirkan keempat elemen tersebut sebagai hal-hal yang penting untuk memastikan organisasi bisa berkembang. Perbedaan yang seakan berseberangan antara “bisnis” dan “sosial” seharusnya semakin hari semakin terasa tidak relevan, sebab semua “bisnis” seharusnya tidak berkembang dengan mengorbankan masyarakat dan lingkungan, dan seharusnya ketika dalam rangka mengatasi permasalahan sosial dan lingkungan. Seharusnya, mengatasi permasalahan sosial dan lingkungan dengan cara “berbisnis” adalah sesuatu yang dianggap wajar sehingga tidak perlu ada halangan psikologis, stigma, atau semacamnya.



Gambar 5 Ketika “Bisnis” dan “Sosial Meng/Di-gabung

**Ketika “Bisnis” dan “Sosial Meng/Di-gabung,
yang Membedakan Hanya Visi, Misi, Strategi
dan Teknik/Cara Kita Ber”bisnis”**



Kepemilikan,
penguasaan
modal dan
sumbernya



*Business
Model*



Produk &
layanan



“Rantai Pasok”
Interkoneksi
antar pemangku
kepentingan

Pertanyaan selanjutnya adalah, bila OMS ingin menginisiasi bisnis sosialnya, dari mana OMS harus memulai?

Pemahaman tentang Kewirausahaan Sosial dan Bisnis Sosial tidak akan serta merta membuat orang menjadi wirausahawan sosial atau pebisnis sosial, apalagi yang sukses. OMS yang besar dan sangat tinggi kemampuannya dalam mengelola organisasi dan program-programnya, ketika kemudian menginisiasi bisnis sosial tidak serta merta bisnisnya pasti jalan, apalagi pasti menguntungkan.

Yang pertama perlu disadari adalah bahwa tidak ada bisnis yang begitu mudahnya sehingga walaupun hanya dikerjakan secara sambilan dan tidak fokus, tetap pasti akan menguntungkan, pasti berkembang, pasti kemudian bisa menambah pemasukan lembaga. Sesederhana apapun sebuah bisnis, sebagaimana juga pada segala jenis pekerjaan, di dalamnya ada banyak detail yang ketika sudah dikerjakan baru kita bisa ketahui, pahami dan pelajari. Proses yang pasti membutuhkan waktu, dan hampir bisa dipastikan melibatkan proses jatuh bangun.

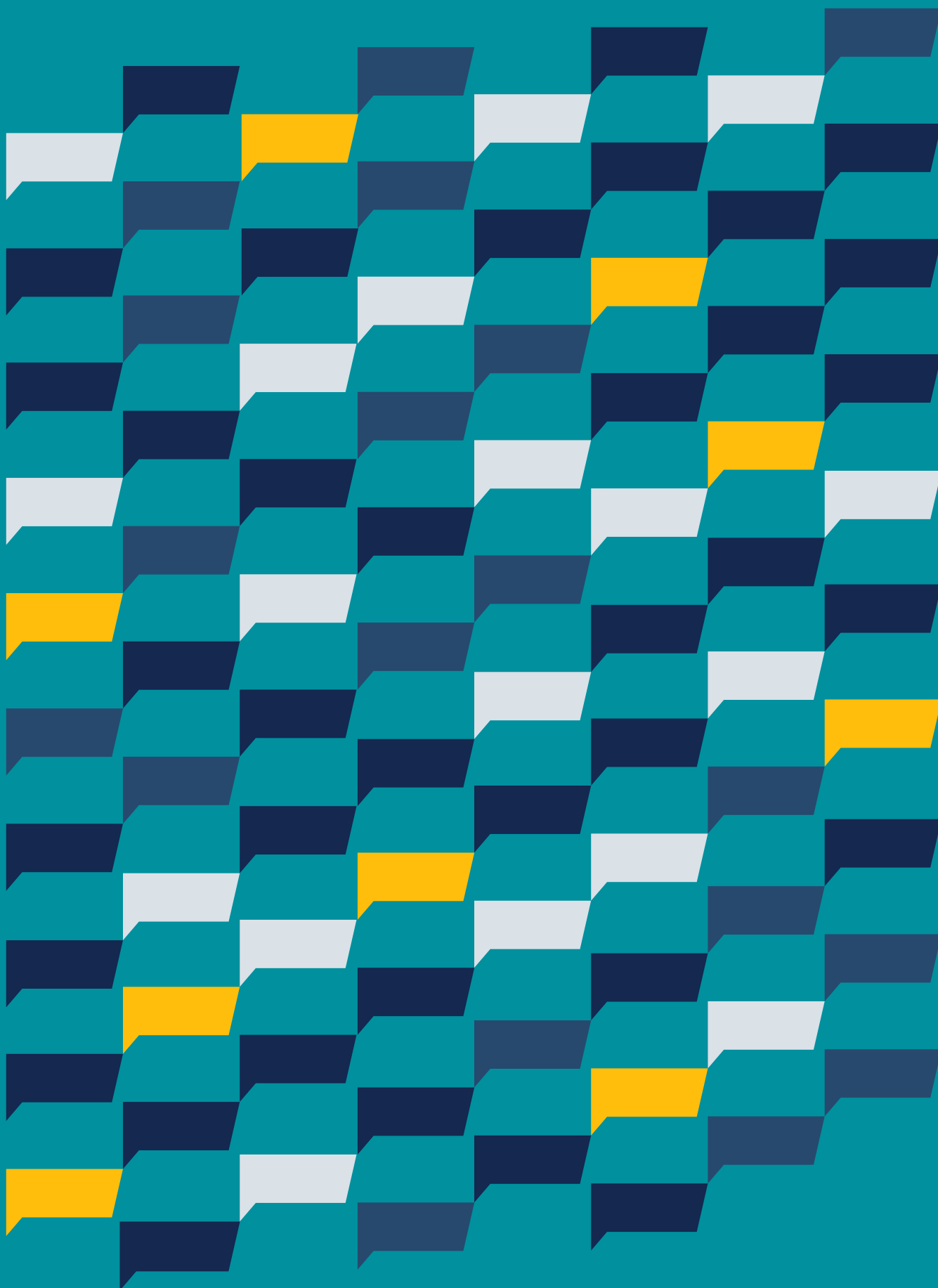
Kedua, perlu disadari pula bahwa karena prosesnya pasti jatuh bangun, maka bisnis melibatkan risiko “rugi” sebelum menghasilkan keuntungan. Modal awal akan berkurang dulu, bahkan mungkin bisa habis dan harus ditambah, sebelum akhirnya mulai bisa memperoleh keuntungan. Maka pada tahap awal pembahasan inisiasi bisnis sosial, yang juga sangat penting untuk dibahas oleh OMS adalah bagaimana mekanisme pembagian beban, risiko dan rugi, baru kemudian menentukan mekanisme pembagian keuntungan.

Ketiga, jangan alergi dengan istilah “berjualan”, “*margin*” dan “keuntungan” atau “profit”. Bila dilihat kembali penjelasan tentang *business model* secara umum yang membandingkan antara bisnis dan OMS, bisa dilihat sebenarnya intinya yang dilakukan oleh keduanya hakikatnya sama, yaitu “berjualan”. Pebisnis menjual produk kepada konsumennya, OMS “menjual” program kepada donor atau publik. Yang manapun itu, dalam aktivitas “berjualan” sudah pasti akan ada: produknya. Perusahaan membuat dulu produknya, baru dijual. Sedangkan bagi OMS yang dibuat adalah “rancangan produk”, lalu “menjual” rancangan produk ini, setelah “dibeli” baru “produk”nya dibuat. Di dalam proses yang manapun, jelas bahwa untuk menghasilkan “produk” pasti ada biaya produksinya, biaya operasionalnya. Setelah semua biaya produksi dan operasional dihitung sewajarnya, harus ada tambahan untuk “lebih” atau “*margin*”, barulah bisa ditetapkan “harga jual”nya.

“*Margin*” atau “lebih” ini fungsinya bagi organisasi macam-macam, antara lain untuk cadangan risiko, cadangan kas, bonus pemasaran, bonus karyawan, peningkatan kapasitas tim, menabung beli alat produksi lagi, dan sebagainya. Termasuk di dalam “lebih” ini ada “profit” atau keuntungan usaha, sebagai suatu pendapatan atau “upah” atas “investasi” yang dilaksanakan oleh organisasi. Profit atau dana lebih ini harus ada karena hanya dengan adanya profit atau dana lebih inilah sebuah “bisnis” (baik bisnis usaha ekonomi atau OMS) memastikan dirinya punya ketahanan keuangan. Ada cadangan kas, baik untuk hal-hal yang memang sudah direncanakan di luar aktivitas utama, maupun untuk hal-hal yang tidak terduga. Dana lebih ini memungkinkan sebuah organisasi (bisnis usaha maupun OMS) untuk merencanakan pengembangan diri dan organisasi mereka secara mandiri, di luar aktivitas atau produk atau program yang sudah ada dan sudah “terjual”.

Setelah ketiga hal di atas disadari, sekarang apa saja yang harus diputuskan dan direncanakan oleh OMS untuk memulai bisnis sosialnya?





BAB 3

OMS “Berbisnis”: Dari Mana Memulai?

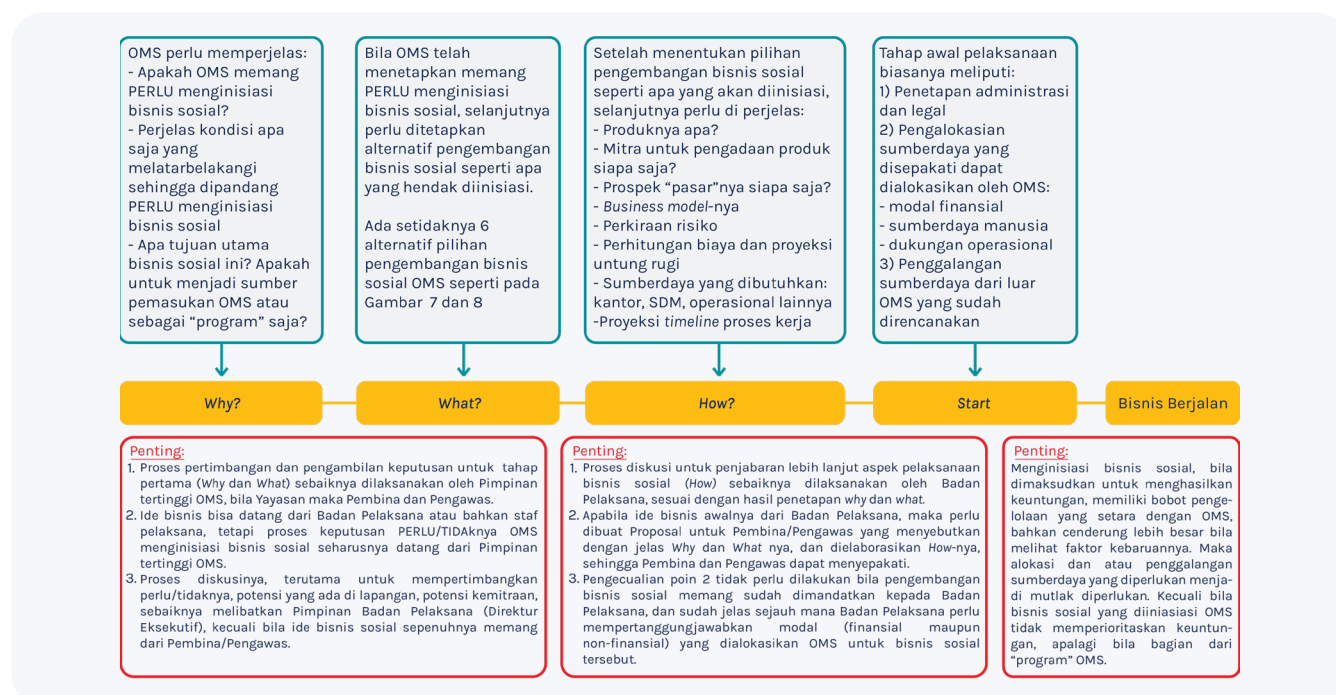
OMS “Berbisnis”: Dari Mana Memulai?

Sebelum berbisnis, OMS sebagai lembaga “bukan bisnis” dan memang tidak berorientasi untuk “berbisnis”, perlu memantapkan diri dulu untuk mengambil keputusan memasuki “zona bisnis” yang seringkali secara umum dirasa “bertolak belakang” dengan “zona sosial”. Oleh karenanya, terlepas dari seberapa kecil atau besar bisnis sosial yang akan diinisiasi oleh OMS, keputusan untuk “pindah zona” ini seharusnya ditetapkan secara jelas dari level ideologis visi misi lembaga dan tujuan berbisnis-sosial, level strategis sampai ke level teknis, seperti dari mana modal usaha akan diperoleh? Siapa yang akan mengelola? Dan seterusnya.

Bagaimana sebaiknya alur pengambilan keputusan diambil di dalam internal organisasi OMS terkait pengembangan bisnis sosial OMS ini? Ada setidaknya tiga aspek besar dan mendasar yang perlu ditetapkan sebelum bisnis sosial diinisiasi, yaitu aspek “why”, “what” dan “how” dari inisiatif bisnis sosial tersebut. Gambar 6 di bawah ini menunjukkan alur pengambilan keputusan dalam menentukan inisiasi bisnis sosial OMS, siapa sebaiknya yang mengambil keputusan dan siapa yang sebaiknya ikut serta dalam proses pertimbangan untuk pengambilan keputusan.

Gambar 6 Alur Pengambilan Keputusan Inisiasi Bisnis Sosial OMS

Alur Pengambilan Keputusan Inisiasi Bisnis Sosial OMS



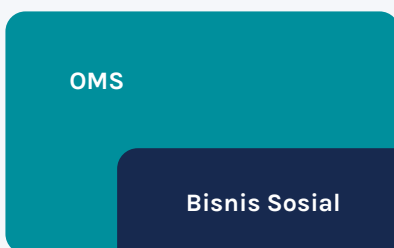
Yang pertama perlu diperjelas dan ditetapkan adalah aspek “*why*” atau alasan dasar apakah memang OMS menganggap PERLU untuk mengembangkan bisnis sosial dan bila memang perlu, mengapa atau apa alasannya? Untuk tujuan apa bisnis sosial ini diinisiasi? Apakah untuk tujuan mendapatkan keuntungan sehingga dapat menjadi salah satu alternatif pemasukan bagi OMS? Ataukah untuk menjadi bagian dari “Program” OMS yang dibiayai dan tidak meletakkan keuntungan usaha sebagai tujuan utamanya? Atau ada alasan dan tujuan lain yang menjelaskan apa arti penting dari inisiatif bisnis sosial ini bagi OMS? Sejauh mana harapan dan target capaian yang dituju dari inisiatif bisnis sosial ini?

Latar belakang alasan perlu atau tidak perlunya inisiasi bisnis sosial, tujuan dan harapan terhadap capaian dari bisnis sosial tersebut, akan menjadi dasar dari langkah berikutnya yaitu menguraikan “*what*”-nya bisnis sosial yang akan diinisiasi tersebut, yaitu memetakan lebih lanjut pilihan pengembangan bisnis sosial dilihat dari pola relasi dan keterkaitannya dengan OMS. Ada setidaknya 6 alternatif pilihan pengembangan bisnis sosial bagi OMS, seperti tampak pada Gambar 7 dan 8 di bawah ini.

Gambar 7 Alternatif Pengembangan Bisnis Sosial bagi OMS (1)

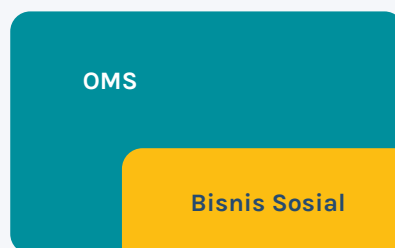
6 Alternatif Pengembangan Bisnis Sosial bagi OMS

1. Bisnis Sosial dikembangkan dari sumberdaya internal OMS, terkait langsung dengan bidang keahlian OMS.



Contoh: OMS di bidang pemberdayaan masyarakat, membuat Bisnis Sosial Konsultan CSR yang memberi pelayanan pada pemerintah perusahaan untuk proyek atau program terkait bidang keahlian yang ada di OMS.

2. Bisnis Sosial dikembangkan dari sumberdaya internal tetapi tidak terkait dengan bidang kerja dan keahlian OMS.



Contoh: OMS membentuk Koperasi Karyawan yang memenuhi kebutuhan karyawan, atau menyewakan *space* kantor yang tidak dipakai untuk membantu usaha mikro, dll usaha yang tidak ada hubungannya dengan kegiatan OMS, tetapi memiliki tujuan sosial juga.

3. Bisnis Sosial dikembangkan dari sumberdaya internal OMS, bermitra dengan *stakeholders* kerja OMS, di bidang yang terkait dengan kerja dan keahlian OMS.



Contoh: OMS di bidang pemberdayaan masyarakat di suatu daerah, bermitra dengan komunitas setempat dimana OMS menjual hasil produksi komunitas, atau OMS bermitra dengan satu perusahaan mendirikan lembaga pelatihan komunitas, dll.

Gambar 8 Alternatif Pengembangan Bisnis Sosial bagi OMS (2)

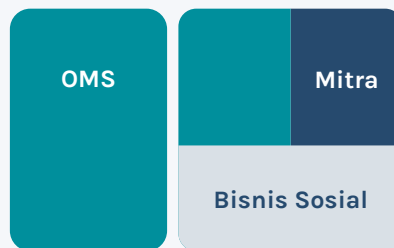
6 Alternatif Pengembangan Bisnis Sosial bagi OMS

4. Bisnis Sosial dikembangkan sebagai bagian dari program OMS. OMS tidak ikut “memiliki” pada awalnya, tetapi di masa depan bisa mengembangkan kemitraan seperti pada model ke 3.



Contoh: OMS di bidang pemberdayaan masyarakat, membantu sebuah komunitas membentuk Bisnis Sosial berupa Kelompok Produksi sampai mampu memasarkan. Kemudian OMS mengembangkan toko *online* untuk ikut memasarkan produk-produk dari kelompok-kelompok produk yang pernah didampingi OMS.

5. Bisnis Sosial dikembangkan oleh OMS bermitra dengan komunitas dan mitra OMS lain, untuk bisnis sosial yang tidak terkait dengan bidang kerja keahlian OMS.



Contoh: OMS di bidang peningkatan kapasitas pemuda desa bermitra dengan Kelompok Karang Taruna Desa dan BUMDES mengembangkan Bisnis Sosial Desa Wisata yang akan membuka lapangan kerja pada banyak warga desa.

6. OMS mengembangkan Bisnis Sosial yang tidak terkait dengan kerja dan bidang keahlian OMS, dengan permodalan terpisah dan dikumpulkan secara mandiri oleh OMS tidak terkait dengan keuangan internal OMS.



Contoh: OMS bermitra dengan pemodal mendirikan kafe, atau *mini market*, atau yang lainnya, yang bisnisnya beroperasi dengan memasukkan tujuan-tujuan sosial tertentu, tetapi tidak terkait atau sebagian terkait dengan bidang kerja dan keahlian OMS.

Alternatif pengembangan bisnis sosial dapat dipilih berdasarkan pemetaan apa saja yang “sudah dimiliki” oleh OMS, siapa saja mitra yang berpotensi untuk diajak kerja sama, atau bisnis apa saja yang sudah tersedia di dalam jaringan OMS yang berpotensi untuk dikerjasamakan. Dengan kata lain, memetakan “modal” apa saja yang sudah dimiliki atau dapat dijangkau oleh OMS, baik berupa modal materiil maupun modal sosial. Tahap ini penting untuk dilaksanakan terlebih dahulu sebelum menentukan lebih lanjut ke hal-hal yang lebih teknis dari bisnis sosial.

Ada setidaknya dua alasan penting mengapa tahap “*what*” ini perlu dilaksanakan terlebih dahulu sebelum menentukan bisnis apa yang hendak dikerjakan. Pertama, karena dengan memetakan “*modal*” yang sudah ada, bisnis sosial yang akan dikembangkan adalah bisnis sosial yang sudah setidaknya memiliki sebagian dari “*modal*” yang diperlukan. Kedua, sebab seperti dapat dilihat pada Gambar 7 dan 8, masing-masing pilihan pengembangan memiliki turunan konsekuensi yang berbeda, baik di level strategis maupun teknis pelaksanaannya, sehingga perlu diperjelas dulu sebelum mendetailkan aspek strategis dan teknis dari bisnis sosial yang dipilih. Misalnya, makin bisnis sosial itu terkait langsung dengan bidang kerja dan keahlian OMS, umumnya makin sedikit kebutuhan modal tambahannya, dan makin sedikit kesulitan mencari sumberdaya manusia dan keahlian yang dibutuhkan, sehingga makin kecil risiko ruginya, walaupun bukan berarti tidak menghadapi tantangan dan risiko. Dalam hal “*pasar*” misalnya, bila bisnis sosial ini adalah bisnis yang relatif “*mudah*” atau “*sederhana*” untuk dikerjakan, sedikit atau bahkan sama sekali tidak melibatkan proses inovasi, baik pada produknya maupun *business model*-nya, maka biasanya akan makin tinggi tingkat kompetisinya, karena banyak kompetitor yang juga melaksanakan bisnis yang kurang lebih sama.

Sebaliknya, semakin inovatif bisnis sosial yang diinisiasi, baik dalam produk atau layanannya, atau pun dalam *business model*-nya, biasanya semakin kecil tingkat kompetisinya, tetapi semakin tinggi tingkat kesulitan dan risiko kegagalannya.

Elemen lain yang juga perlu dicermati dari alternatif model inisiasi bisnis sosial oleh OMS adalah elemen mitra, yaitu pihak-pihak yang terkait langsung dalam *business model* dan banyak mempengaruhi berhasil atau tidaknya bisnis sosial. Kuantitas dan kualitas mitra, keduanya menentukan. Misalnya, dalam hal kuantitas, semakin banyak mitra yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dan menghasilkan penjualan, maka semakin tinggi tingkat kesulitan usaha. Dalam hal kualitas pun demikian, semakin tinggi atau rumit kualifikasi mitra yang dibutuhkan, biasanya akan makin besar tantangannya. Selain itu, faktor sejauh mana OMS mengenali mitra yang dibutuhkan dalam bisnis sosial juga mempengaruhi seberapa besar tantangan mengembangkan bisnis sosial. Bila OMS belum mengenali siapa saja mitra yang dibutuhkan di hulu dan di hilir, maka tantangannya akan lebih besar dibandingkan bila OMS sudah bisa mengidentifikasi potensi mitra yang dibutuhkan untuk memproduksi produk, dan atau mitra yang berpotensi membantu mempromosikan, membantu menjual, membantu mendistribusikan, dan sebagainya.

Oleh karena berbagai elemen yang terkait dengan pilihan model inisiasi bisnis sosial, OMS perlu mempertimbangkan sejak awal elemen-elemen tersebut, disesuaikan dengan tujuan inisiatif bisnis sosialnya. Bila tujuannya untuk dapat menghasilkan keuntungan, maka sebaiknya pilihannya adalah bisnis sosial yang paling memungkinkan menghasilkan keuntungan. Sedangkan bila tujuannya adalah untuk selain keuntungan, maka ada ruang inovasi, pembaruan, modifikasi strategi, bahkan membangun *prototype* untuk sesuatu yang baru, tetapi harus disadari bahwa keuntungan usaha bisa jadi membutuhkan waktu lebih lama, dengan risiko “rugi” yang lebih besar.

Apa yang harus dipertimbangkan oleh OMS ketika memilih bisnis sosial? Setidaknya ada dua alternatif “jalur” proses dalam mempertimbangkan bisnis sosial apa yang hendak diinisiasi.

Jalur pertama, OMS menentukan dulu BISNISNYA atau PRODUKNYA APA, kemudian baru direncanakan elemen-elemen bisnisnya, seperti modalnya dari mana (termasuk rincian modal apa saja dan berapa yang diperlukan), produk turunannya apa saja, dijualnya ke mana saja, perhitungan keuangan, sampai ke tim manajemen yang mengerjakan. Biasanya dilakukan ketika OMS menginisiasi bisnis yang cenderung berbeda dari bidang keahlian yang selama ini sudah digeluti OMS, tetapi dipilih karena adanya potensi di sekeliling.

Misalnya, OMS bekerja di sebuah komunitas masyarakat yang lokasinya di desa yang asri di pegunungan dengan bentang alam yang luar biasa indah, dan belum dijadikan Desa Wisata. Kemudian OMS berinisiatif untuk mengembangkan Desa Wisata di wilayah itu, bekerja sama dengan elemen masyarakat desa membuat perencanaan berdasarkan ide untuk mengembangkan bisnis sosial Desa Wisata. Atau OMS mendampingi petani kopi, kemudian berinisiatif membuat kafe yang menyerap kopi hasil dari petani dampingan OMS. Atau OMS membuat toko (*online* atau *offline*) yang membantu menjual aneka produk hasil produksi komunitas-komunitas dampingan di berbagai daerah. “Jalur pertama” ini memberi ruang yang sangat luas untuk inovasi produk, *business model*, dan model kelembagaan, sehingga dapat melahirkan terobosan-terobosan baru yang dibutuhkan dalam masyarakat. Namun seraya itu, akan melibatkan proses *trial and error* yang berpotensi relatif lebih rumit, lebih lama, dengan risiko “rugi” yang relatif tinggi, yang harus ditanggung oleh OMS. Untuk “jalur pertama” ini OMS perlu sejak awal menetapkan sejauh mana OMS bersedia menanggung risiko, dan bila melibatkan mitra-mitra lain juga perlu ditetapkan sejak awal bagaimana kesepakatan menanggung risiko ini.



Jalur kedua, OMS memperhitungkan MODALNYA dulu, terutama modal apa saja dan berapa banyak yang SUDAH ADA, termasuk di dalam kategori “modal” ini adalah modal SDM dan keahlian yang ada, modal fasilitas seperti kantor, kendaraan, dan sebagainya, juga modal sosial seperti jaringan yang bisa mendukung SDM atau keahlian, bahan baku, tenaga produksi, dan juga *captive market* atau “calon pembeli” yang hampir pasti punya kemampuan membeli. Setelah memetakan dan memperhitungkan “modal” yang sudah ada atau bisa diusahakan, baru menyusun rencana bisnis, produknya apa saja yang sanggup “diproduksi” dari “modal” yang sudah ada itu, dijualnya ke mana saja, dan seterusnya. Contoh “jalur kedua” ini misalnya sebuah OMS yang bergelut dalam isu lingkungan hidup khususnya penanggulangan masalah sampah, memiliki ahli-ahli di bidang sampah, kemudian membuka unit usaha pengolahan sampah, atau unit usaha Konsultan Pengelolaan Sampah, yang menyediakan layanan konsultasi bagi pemerintah daerah, perusahaan, sekolah, gedung-gedung perkantoran sebagai pasarnya. Atau OMS yang mendampingi penenun di suatu daerah kemudian menjadi pemasok tenunan ke pasar yang lebih besar. “Jalur kedua” ini terutama menekankan pada mengkreasikan PRODUK dari apa-apa yang sudah dikenal, digeluti oleh OMS dan menghindari inovasi produk atau layanan yang sama sekali baru di luar bidang keahlian OMS.

Sehingga risiko dari proses *trial and error* akan relatif lebih sedikit dan relatif lebih mudah untuk memperhitungkan proyeksi risiko dan keuntungan. Bila OMS menginisiasi bisnis sosial dengan fokus tujuan untuk mendapatkan keuntungan dan mendukung pendanaan OMS, maka perlu mempertimbangkan menghindari risiko proses yang terlalu rumit dan potensi kerugian yang tinggi.

Gambar 9 OMS berbisnis “Jalur Kedua”

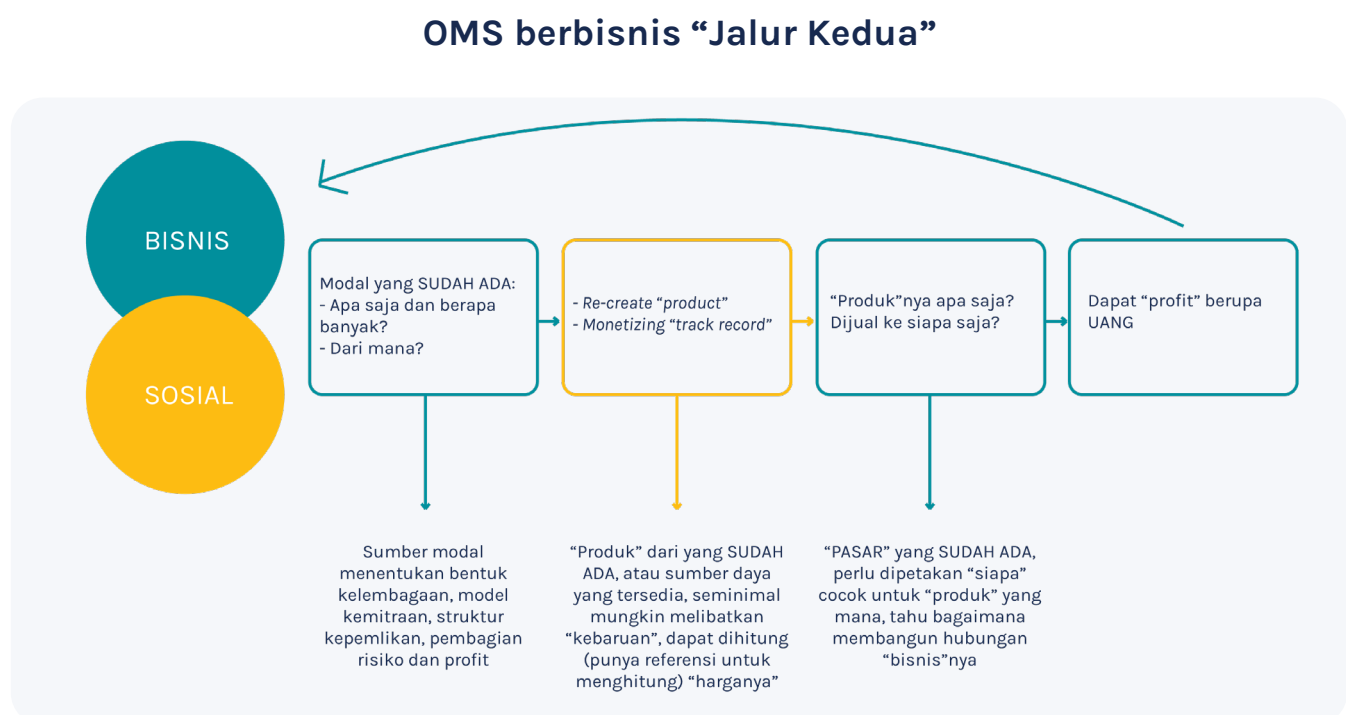


Diagram pada Gambar 9 berangkat dari penggambaran siklus secara umum pengembangan bisnis sosial oleh OMS. Pada “jalur kedua”, alurnya adalah OMS menginventarisasi modal yang sudah ada, kemudian berdasarkan modal yang ada ditentukan PRODUK apa saja yang dapat direka-ulang (*re-creating*) dari apa-apa yang selama ini dikerjakan, yang sumberdayanya (“modal”nya) sudah ada atau setidaknya sebagian besar sudah ada. Karena produk dikreasikan dari yang selama ini memang sudah digeluti, maka juga sudah ada sebagian informasi detail yang diketahui, seperti misalnya harga pasar, sumber “bahan baku” dari mana saja, proses “produksi”, dan juga gambaran siapa saja yang berkemungkinan menjadi sasaran calon klien atau calon pembeli.

Dari pemetaan “modal” yang sudah ada juga dapat mempermudah proses menentukan kelembagaan dari bisnis sosial, model-model kemitraan dengan *stakeholders* yang sudah dikenali dan *business model* yang bisa dan ingin dikembangkan seperti apa. Berdasarkan semua elemen yang relatif sudah diketahui ini, OMS dapat relatif lebih mudah memperhitungkan potensi risiko, rugi, dan untung.



Mereka-ulang produk dengan memodifikasi dari apa yang selama ini dikerjakan bisa menghasilkan lebih dari satu produk atau layanan dalam bentuk bermacam-macam. Bisa berupa produk jadi, layanan, akses digital tertentu, dan sebagainya. Ada baiknya semua alternatif produk dibuat daftarnya, tetapi lalu tentukan produk mana yang akan ditawarkan pertama, mulailah dari satu atau dua produk yang paling mudah dan bisa segera dimulai. Pastikan yang dipilih adalah produk yang paling tersedia “modal”nya atau sumberdaya yang diperlukan.

Bila fokus bisnis sosial adalah untuk mendapatkan keuntungan dan menjadi salah satu sumber pemasukan OMS, maka di tahap awal bisnis sosial dimulai, sedapat mungkin model bisnis dan produk dipilih yang paling sedikit elemen “tak dikenal”nya, sesedikit mungkin melibatkan inovasi dan kebaruan, sebab untuk terjun ke “bisnis” saja sudah akan banyak membutuhkan penyesuaian dan pengenalan terhadap hal-hal baru. Strategi “jalur kedua” ini juga mengamankan OMS dalam hal kesesuaian antara visi misi organisasi dan bisnis sosial yang diinisiasi. Karena bisnis sosialnya merupakan rekayasa ulang dari apa yang selama ini sudah biasa dikerjakan, maka hampir pasti bisnis sosialnya sejalan dengan visi misi OMS. Tinggal nanti perlu dijaga etika bisnis dan kehati-hatian terhadap konflik kepentingan, yang harus termanifestasi dalam pelaksanaan bisnisnya.

Apakah berarti tidak disarankan OMS untuk menginisiasi bisnis sosial yang inovatif, atau yang sama sekali tidak ada hubungannya dengan yang biasa digeluti sehari-hari oleh OMS tersebut?

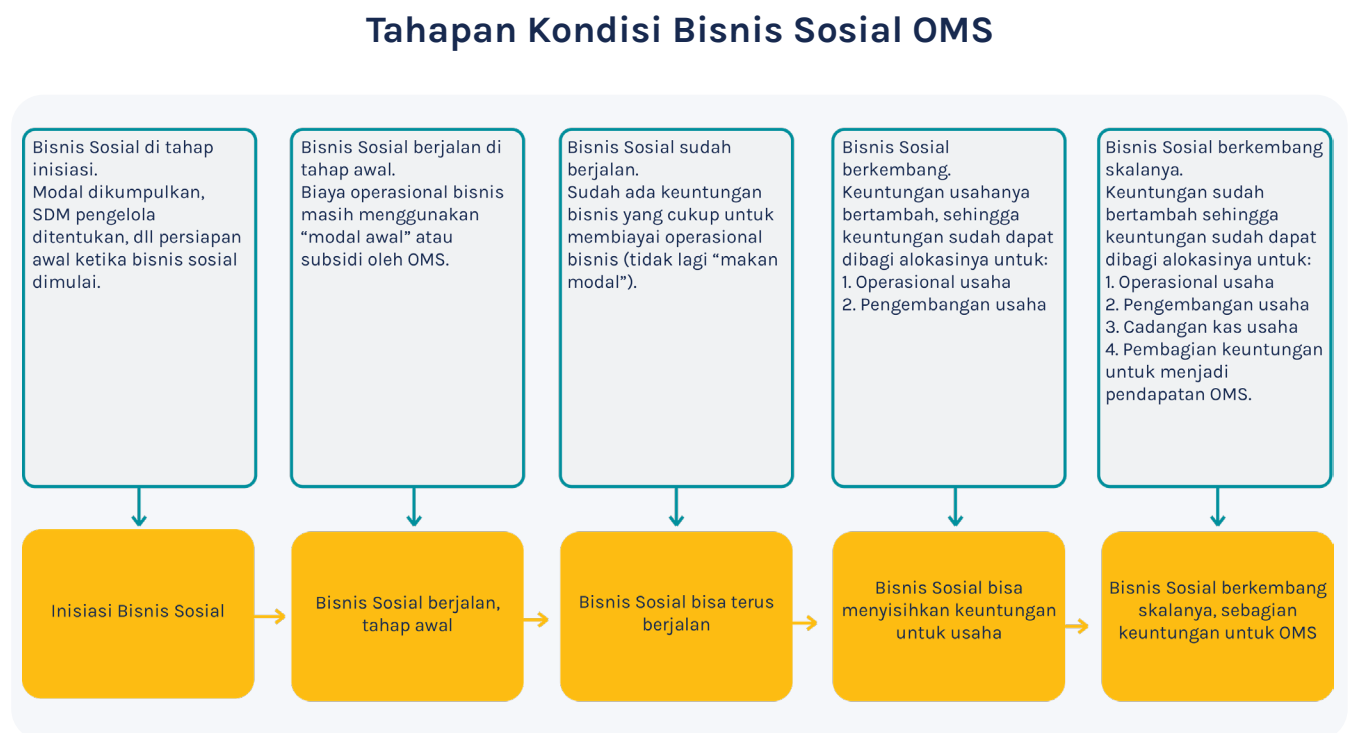
Tentu saja OMS terbuka untuk dapat menginisiasi bisnis sosial apapun yang menjadi ketertarikannya. Namun, dalam setiap pilihan, berkaitan dengan konsekuensi yang harus dihadapi, ditanggung, dijalani, dan diatasi. Bila di dalam bisnis sosial yang diinisiasi terdapat banyak inovasi dan hal-hal “baru” bagi OMS, maka setiap kebaruan membawa konsekuensi perlunya proses pengenalan yang lebih banyak dan lebih lama terhadap setiap elemen dalam proses bisnis yang sama sekali baru itu. Proses pengenalan ini baik dalam proses internal maupun proses eksternal. Proses internal seperti misalnya bagaimana “proses produksi” dilaksanakan, sumber daya apa saja yang dibutuhkan, berapa biayanya, apa saja alternatif “bahan baku”nya, dari mana mendapatkan “bahan baku” ini, dan sebagainya. Juga perlu pengenalan terhadap proses eksternal seperti bagaimana memilih mitra penyedia “bahan baku”, bagaimana proses penetrasi pasar dilakukan, bagaimana proses pengenalan dan promosi produk, proses distribusi dan penjualan, bagaimana juga dengan kompetitor? Dan seterusnya. Semua harus dipelajari hampir dari nol.

Konsekuensi dari proses serba baru ini ada setidaknya tiga, dimana dua konsekuensi pertama akan melipat-gandakan risiko ketiga. Konsekuensi pertama adalah konsekuensi waktu yang lebih lama bagi bisnis sosial untuk bisa berada dalam tahapan berjalan dengan baik dan lalu menghasilkan keuntungan. Konsekuensi kedua adalah proses *trial and error* yang lebih banyak, karena hampir semua “proses internal” dan “proses eksternal” perlu dipelajari di tahap awal bisnis dijalankan. Konsekuensi ketiga adalah karena konsekuensi pertama dan kedua tadi, maka diperlukan modal yang lebih banyak dan “kesediaan untuk rugi” yang lebih besar untuk “membiayai” proses “*trial and error*” yang relatif lebih rumit dan lebih lama. Semakin banyak konsekuensi dalam waktu dan proses *trial and error*, maka semakin tinggi “modal” dan “siap rugi” yang harus ditanggung bersama, terutama oleh pihak pemodal. Pada OMS, biasanya pemodalnya adalah OMS itu sendiri, hasil dari penyisihan sebagian pendapatan sebagai OMS. Sehingga perlu kejelasan sejak awal apakah modal tersebut memang boleh dipergunakan untuk sebuah proses yang penuh dengan *trial and error*.



Untuk lebih memperjelas secara sederhana tahapan dari perkembangan bisnis sosial sejak inisiasi hingga dapat menjadi salah satu sumber pendapatan OMS, dapat dilihat pada Gambar 10 di bawah ini.

Gambar 10 Tahapan Kondisi Bisnis Sosial OMS



Gambar 10 menunjukkan ada setidaknya lima tahapan "ketahanan keuangan" dari sebuah bisnis sosial, sejak awal diinisiasi sampai bisa menjadi sumber pendapatan bagi OMS. Tahapan itu ditentukan dari kemampuan mengumpulkan keuntungan usaha sehingga dapat digunakan secara bertahap untuk kelangsungan usaha. Setelah usaha dapat berlangsung secara mandiri oleh bisnis itu sendiri atau *self-financed*, kemudian masuk ke tahapan dimana bisnis sudah bisa menghasilkan keuntungan lebih sehingga bisa ada alokasi untuk menjadi pendapatan OMS sebagai "pemilik" atau sebagai "induk"nya.

Untuk bisa sampai ke tahap bisnis mandiri secara sederhana, tahapannya seperti pada Gambar 10, meliputi tahap 1, 2 dan 3. Bisnis sosial yang diinisiasi OMS kerap jalan di tempat di tahap 2 karena keuntungan usaha belum cukup untuk menutup biaya operasional usaha, tetapi inisiatif bisnis sosial masih bisa terus berjalan karena masih "disubsidi" oleh OMS. Ketika subsidi tidak bisa dilanjutkan sementara usaha belum dapat menghasilkan keuntungan untuk menutup biaya operasional, bisnis sosial biasanya akan berhenti atau tidak bisa dilanjutkan. Bentuk "subsidi" ini macam-macam, antara lain misalnya staf pelaksana bisnis sosial gajinya masih dibayar oleh OMS. Atau bahkan keseluruhan berjalannya bisnis sosial masih dibiayai oleh anggaran program tertentu sehingga perhitungan biaya operasional usaha menjadi tidak jelas.

Bila bisnis sosial yang diinisiasi oleh OMS berhasil sampai ke tahap 3, berarti volume “penjualan”nya sudah dalam jumlah yang memungkinkan keuntungan kotornya membiayai operasional bisnis, sehingga OMS tidak perlu lagi mensubsidi. Misalnya, biaya operasional usaha sebulan adalah 50 juta rupiah, dengan keuntungan kotor penjualan adalah 30%, berarti perlu volume penjualan sedikitnya 150 juta rupiah sebulan. Bila keuntungan kotornya melebihi biaya operasional, artinya ada kelebihan keuntungan atau keuntungan bersih yang dapat dialokasikan untuk biaya yang lain selain operasional usaha. Dalam Gambar 8, masih ada tahap 4 dimana keuntungan bersih bisa dialokasikan untuk pengembangan usaha dan cadangan kas sebelum akhirnya masuk ke tahap 5 dimana bisnis sosial sudah bisa mengalokasikan sebagian keuntungan bersih untuk pemasukan OMS sebagai pemilik atau sebagai lembaga “induk”.

Dengan kata lain, ketika bisnis sosial OMS bisa menghasilkan keuntungan, maka perlu setidaknya tiga tahap untuk bisnis sosial bisa memberi pemasukan bagi OMS. Tahap pertama adalah ada keuntungan, tetapi belum bisa membiayai keseluruhan biaya operasional usaha sehingga OMS masih harus “mensubsidi” bisnis sosialnya. Tahap kedua adalah keuntungan sudah cukup untuk membiayai seluruh operasional usaha, artinya bisnis sosial sudah bisa berjalan secara mandiri, tetapi belum ada kelebihan keuntungan usaha. Tahap ketiga adalah keuntungan sudah bisa membiaya operasional usaha,

dan ada kelebihan keuntungan, atau keuntungan bersih. Biasanya keuntungan bersih di tahap ini apalagi bila masih terbatas, dialokasikan untuk cadangan kas dan menambah modal usaha. Tahap keempat barulah ketika bisnis sosial bisa menghasilkan keuntungan bersih yang cukup besar sehingga dapat dialokasikan sebagian untuk pemasukan bagi OMS.

Tahapan ini akan sedikit berbeda bila konteksnya adalah OMS bertransformasi menjadi bisnis sosial. Artinya, kegiatan OMS yang tadinya dibiayai oleh donor misalnya, diubah menjadi layanan atau produk berbayar sehingga biaya operasional dan “keuntungan” dari bisnis sosial dan OMS menjadi satu. Ketika bisnis sosial berjalan, bisa “menjual” produk atau layanannya, berarti OMS masih terus berjalan juga. Namun secara umum tahapannya tetap seperti pada Gambar 8, hanya tidak perlu ke tahap 5 karena semua pendapatan dan perkembangan bisnis sosial sudah dengan sendirinya adalah pendapatan dan perkembangan OMS itu sendiri.

Kembali ke proses pengambilan keputusan (Gambar 5), setelah tahap memperjelas pilihan bisnis sosial yang seperti apa yang hendak dikembangkan, barulah tahap berikutnya adalah “*how*” atau bagaimana aspek strategis dan teknis dari bisnis sosial yang sudah dipilih diperjelas lebih lanjut. Pada tahap ini, *Business Model Canvas* bisa digunakan, akan tetapi bisa jadi perlu dimodifikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan mendetailkan bisnis sosial yang dipilih.

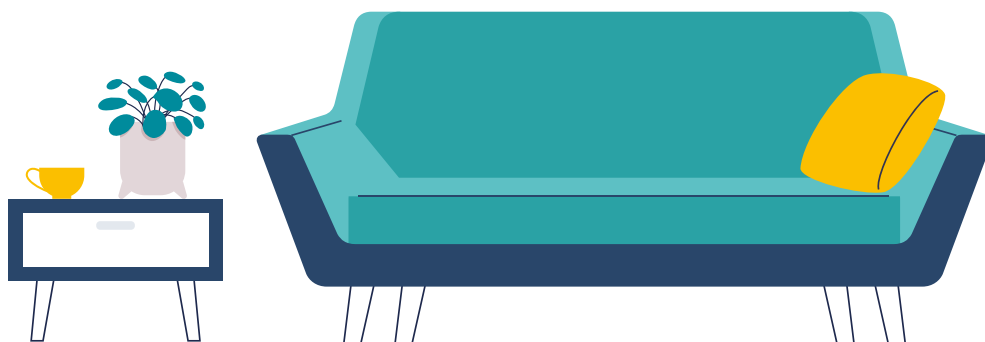
Berikut hal-hal yang perlu didetailkan setelah memilih untuk menjalankan bisnis sosial:

1. Produknya apa?

Produk perlu diidentifikasi paling awal (bisa produk barang, jasa atau layanan), bisa saja dibuat daftar potensi dari semua produk yang dapat atau ingin disediakan, walaupun nantinya dilaksanakan secara bertahap dan sejalan dengan proses perkembangan usaha dapat dimodifikasi lebih lanjut.

2. Proses pengadaan/produksi produknya bagaimana?

Adalah proses identifikasi “hulu” bagaimana produk diproduksi, antara lain yang diidentifikasi adalah siapa saja mitra penyedia “bahan baku” dan siapa saja yang terlibat dalam proses produksinya. “Produk”nya bisa dalam bentuk barang jadi, aplikasi digital, layanan konsultasi, pendidikan, penerbitan, dan lain-lain. Yang diidentifikasi tetap terdiri dari prosesnya dan mitra atau pihak-pihak yang terkait dalam proses pengadaan tersebut. Bisa jadi produknya adalah pelatihan, misalnya, maka yang diidentifikasi adalah bagaimana proses untuk memproduksi pelatihan tersebut, apakah sebelumnya perlu dibuat dulu modul-modulnya, siapa saja pakar-pakar yang bisa menjadi narasumbernya, siapa saja yang bisa menjadi mitra penyedia lokasi pelatihan, dan sebagainya. Contoh lain misalnya produknya berupa barang jadi tertentu yang diproduksi oleh komunitas tertentu dan memerlukan bahan baku dari komunitas lainnya, sehingga bisnis sosial OMS menjadi pihak yang bermitra dengan dua komunitas untuk pengadaan produknya. Kemampuan mengidentifikasi mitra untuk pengadaan produk akan menunjukkan *feasibility* atau kelayakan dari bisnis dengan produk tertentu tersebut.



3. Prospek “pasar”nya siapa saja?

adalah identifikasi “hilir” atau “pemasaran”, siapa saja yang kira-kira bisa “membeli” produk yang disediakan. Konteks “membeli” di sini tentu bisa beragam sesuai dengan “produk”nya apa. Misalnya produknya pelatihan bidang tertentu dengan sasaran pasarnya adalah perusahaan atau institusi yang memerlukan pelatihan tersebut untuk karyawannya, yang dijual per paket pelatihan. Atau layanan tertentu untuk perusahaan atau OMS lain yang dijual dalam bentuk kontrak bulanan atau tahunan. Atau produk pangan organik yang ditawarkan kepada publik umum melalui pasar *online* dan toko-toko tertentu sehingga ada kemitraan pemasaran yang dibangun antara OMS dengan pihak-pihak pemasar. Produk tertentu bisa saja memiliki sasaran pasar lebih dari satu, bisa juga sebaliknya, sasaran pasar tertentu bisa menjadi sasaran pasar bagi lebih dari satu produk yang bisa disediakan oleh bisnis sosial yang dipilih. Pemetaan potensi pasar sangat penting dan menentukan detail dari aspek-aspek strategis dan teknis selanjutnya karena setiap “segmen pasar” menuntut strategi dan teknik yang sangat mungkin berbeda antara satu dengan yang lain.

4. Business process-nya seperti apa?

Business process adalah identifikasi tentang bagaimana alur dan proses “transaksi” yang akan terjadi dari hulu hingga hilir hingga membentuk siklus tertutup (*close loop*) dari bisnis yang akan dijalankan. Bila alur dan proses “hulu ke hilir” ini jelas, barulah nantinya bisa dilakukan proses penghitungan biaya dari pengadaan produk hingga produk bisa terjual, risiko-risikonya, strategi penentuan harganya, dan seterusnya.

5. Perhitungan biaya dan proyeksi untung rugi?

Dapat dilakukan bila *business process* sudah bisa diuraikan, sehingga elemen-elemen pembiayaan yang terkait di setiap rantai prosesnya dari hulu ke hilir dapat diidentifikasi. Misalnya, untuk pengadaan produk kita perlu bertransaksi dengan siapa saja, berapa banyak, berapa nilainya. Lalu untuk menjual produk kita perlu bertransaksi dengan siapa saja untuk proses pengemasan, promosi, pengiriman, dan lain-lain yang terkait dengan proses pemasaran dan penjualan, seperti apa transaksinya dan berapa banyak. Kemudian yang tidak kalah pentingnya adalah identifikasi kebutuhan manajemen, seperti SDM, ruang kantor atau ruang produksi, dan aspek operasional lainnya, untuk mengoperasikan bisnis ini dengan *load* pekerjaan seperti terlihat dalam alur dan proses tersebut. Dengan memiliki detail dari elemen-elemen biaya di setiap mata rantai, barulah bisa dihitung ongkos produksi. Setelah biaya produksi diketahui barulah kemudian bisa ditentukan bagaimana strategi menetapkan harga jual produk (*pricing strategy*) dengan termasuk di dalamnya bagaimana margin dan profit ditetapkan.

6. Perkiraan risiko

Yaitu perlunya dilakukan identifikasi perkiraan risiko di setiap mata rantai proses sehingga dapat pula diidentifikasi implikasinya pada pembiayaan dan juga pada *pricing strategy*, penentuan margin dan profit.

7. Menentukan skala bisnis

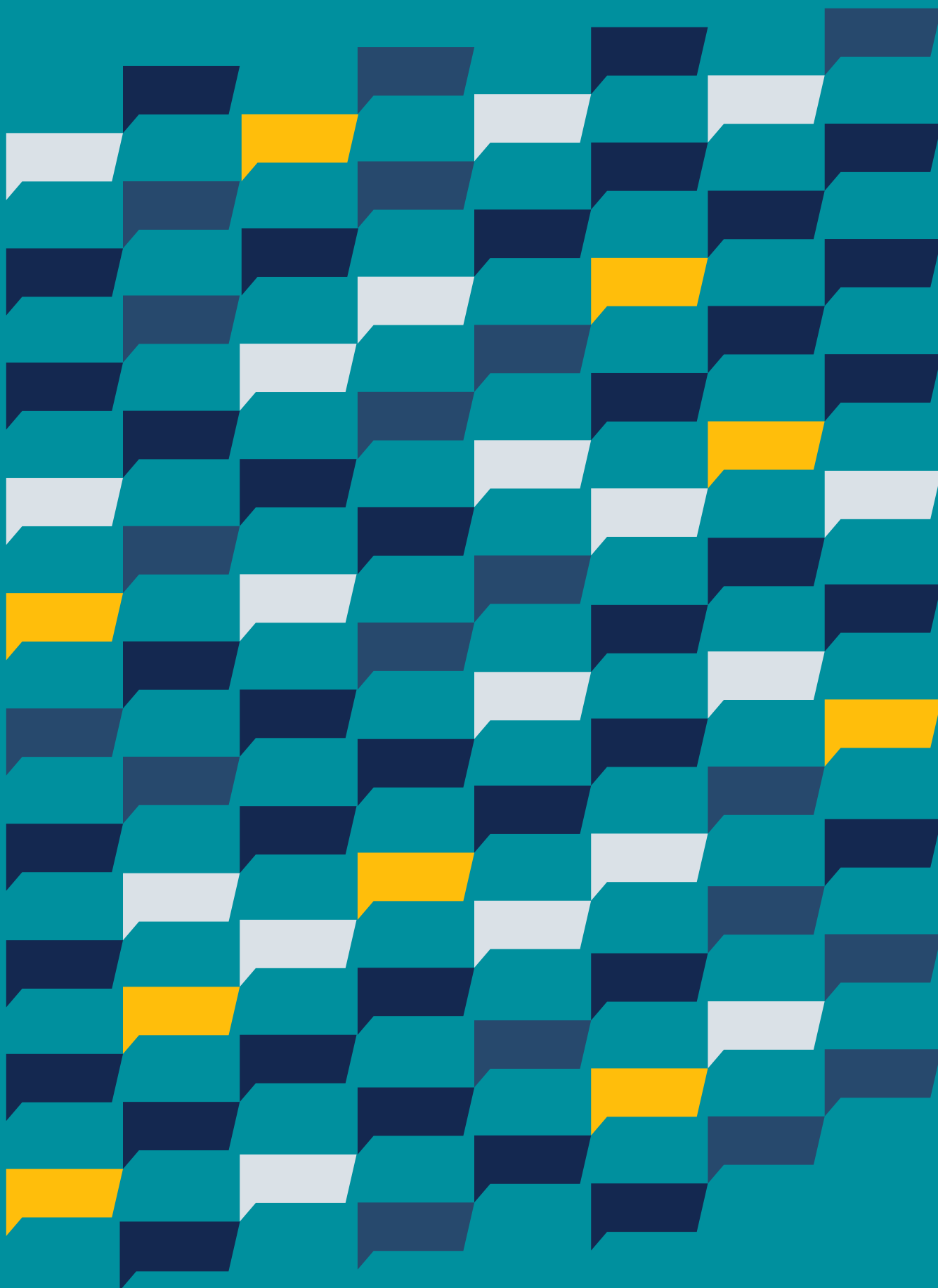
Adalah keputusan sejauh mana skala bisnis sosial yang mampu dilaksanakan oleh OMS yang perlu ditetapkan berdasarkan semua yang sudah diidentifikasi sebelumnya tadi. Atau bisa saja dilaksanakan dengan proses terbalik, seberapa banyak dan apa saja sumberdaya yang mampu disediakan oleh OMS untuk menginisiasi bisnis sosial ini, kemudian baru ditetapkan sejauh mana skala bisnis yang dapat dilaksanakan di tahap awal berikut konsekuensinya pada semua elemen operasional bisnis.

8. Proyeksi *timeline* proses kerja

Adalah menurunkan semua perencanaan dalam rencana kerja yang terukur target capaian dan waktu pengerjaannya dan juga dengan memperhatikan faktor-faktor potensi risiko yang sudah diidentifikasi sebelumnya. Bisa saja proses proyeksi *timeline* kerja ini dibuat oleh tim yang sudah ditunjuk oleh OMS untuk menjadi tim pelaksana bisnis sosial.

Dari uraian di atas, tampak bahwa bagi OMS yang mengembangkan bisnis sosial, yang sulit justru bukan dalam memastikan aspek “sosial”nya, melainkan tantangan utamanya adalah pada strategi dan pelaksanaan “bisnis”nya. Untuk itu, sudah sewajarnya bila hal utama yang perlu dipastikan oleh OMS yang ingin menginisiasi bisnis sosial adalah adanya tim yang didedikasikan untuk menjadi pelaksanaan sejak proses awal pelaksanaan bisnis sosial, bahkan sejak proses awal pengambilan keputusan.





BAB 4

Modal dan Menentukan Kelembagaan Usaha

Modal dan Menentukan Kelembagaan Usaha

Di dalam strategi dan pelaksanaan bisnis sosial OMS, juga kerap mendapati semacam kebingungan dalam menentukan kelembagaan usaha. Termasuk di dalam kebingungan ini misalnya ada semacam pen-dikotomi-an antara PT dan Koperasi, dimana PT dianggap cenderung lebih tidak sesuai dengan visi misi sosial OMS karena dianggap lebih mencerminkan kapitalisme, sementara koperasi sebaliknya dianggap sebagai kelembagaan ekonomi yang lebih sesuai untuk tujuan-tujuan sosial. Namun di sisi lain, ada juga anggapan bahwa secara operasional di lapangan, PT lebih sederhana pengoperasiannya dibanding koperasi yang dirasa lebih rumit prosesnya, dimulai dari proses pendiriannya, pengelolaan lembaganya, sampai ke proses berbisnisnya.

Selain pilihan kelembagaan usaha, yang juga kerap menjadi pertanyaan adalah dari mana saja permodalan boleh dan dapat dikumpulkan untuk bisnis sosial OMS? Dan apakah sumber modal juga mempengaruhi bentuk kelembagaan usaha? Apakah model bisnisnya dipengaruhi oleh bentuk lembaga dan sumber modal?

Bagi bisnis, baik konvensional maupun bisnis sosial, pada prinsipnya pilihan badan hukumnya hanya dua, yaitu Perseroan Terbatas (PT) atau Koperasi. Keputusan kelembagaan usaha mana yang akan dipilih pada dasarnya lebih banyak dipengaruhi oleh sumber modal dari mana saja dan *business model*-nya seperti apa, daripada pertimbangan mana yang lebih “sosial” atau lebih “kapitalis”.

Pendiri yang sekaligus pemodal pada Perseroan Terbatas dapat terdiri dari lembaga berbadan hukum dan atau individu, sedangkan Koperasi Primer (di Indonesia) pendirinya harus sekumpulan individu, dan “pemilik”nya adalah semua anggota koperasi yang terdiri dari individu, sebagai “pemilik bersama” koperasi. Selain individu, pendiri koperasi bisa sesama koperasi untuk koperasi di tingkat sekunder dan induk koperasi. Di Indonesia belum dikenal atau tepatnya belum dimungkinkan secara hukum, koperasi didirikan oleh lembaga berbadan hukum lainnya (perusahaan, lembaga atau institusi). Tetapi Koperasi sebagai badan hukum bisa mendirikan PT, antara lain misalnya ketika mendirikan unit-unit usaha yang berbeda, masing-masing unit usaha bisa saja kemudian memiliki Badan Hukum PT sendiri-sendiri, dimana Koperasi menjadi salah satu pemilik sahamnya. Dengan demikian, Koperasi juga bisa bekerjasama dengan individu atau Badan Hukum lainnya untuk bersama-sama mendirikan PT.

Dalam pembatasan pendirian seperti tersebut di atas, seandainya ada dua atau lebih OMS ingin bekerja sama mendirikan bisnis sosial, tidak bisa memilih koperasi sebagai badan hukumnya. Begitu pula ketika OMS menginisiasi bisnis sosial dengan mengajak pihak-pihak lain sebagai pemodal, atau bekerja sama dengan BUMDES atau dengan Koperasi Petani berbadan hukum, tidak bisa memilih Koperasi sebagai badan hukum entitas bisnis sosialnya, melainkan harus Perseroan Terbatas.

Bila OMS sebagai lembaga berbadan hukum berkeinginan mendirikan Koperasi, harus ada skema khusus, beberapa alternatif di antaranya sebagai berikut:

- 1.** OMS hanya sebatas memfasilitasi didirikannya koperasi, misalnya ikut membiayai proses pendirian, namun koperasinya didirikan oleh orang-orang yang terkait, misalnya: individu tim OMS bersama anggota komunitas atau kelompok masyarakat yang didampingi dalam kerja OMS;
- 2.** OMS menunjuk satu atau lebih “perwakilan” misalnya Ketua atau Direktornya atau bersama beberapa stafnya untuk menjadi pendiri dan anggota Koperasi, tetapi semua hak dan kewajiban terkait keanggotaan di koperasi tersebut adalah dari dan untuk OMS sebagai lembaga;
- 3.** Koperasi didirikan oleh orang-orang yang terkait (seperti poin 1), kemudian OMS ikut memberikan modal penyertaan, bisa sebagai hibah, atau sebagai pinjaman modal, dalam hal ini OMS tidak terkait sebagai pendiri maupun anggota;

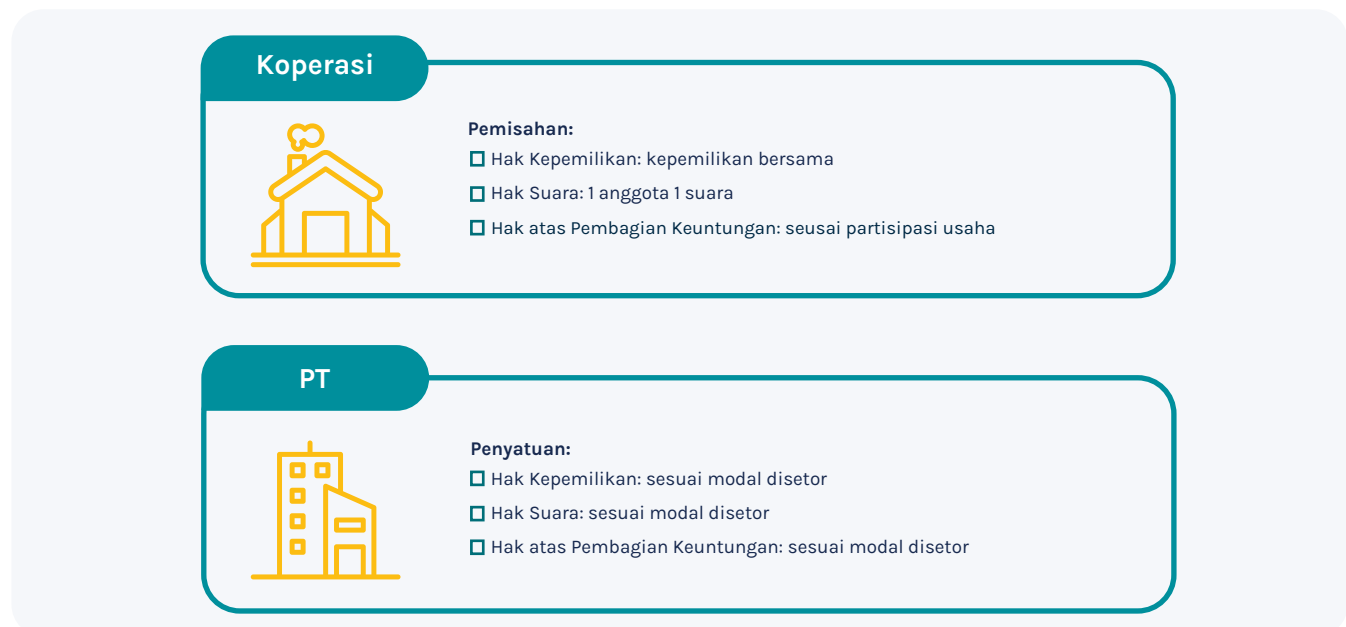
Skema “*hybrid*” PT dan Koperasi juga bisa dilakukan untuk bisnis sosial yang diinisiasi OMS. Misalnya, OMS sebagai lembaga berbadan hukum (biasanya Yayasan) ingin mendirikan bisnis sosial bersama komunitas masyarakat, maka bisa saja skemanya adalah komunitas masyarakat tersebut mendirikan Koperasi, lalu Badan Hukum Koperasi Komunitas dan Yayasan OMS mendirikan PT. Individu dari OMS bisa juga bergabung dalam Koperasi Komunitas tersebut, sebagai dirinya sendiri bukan perwakilan OMS.

Selain “siapa” pendirinya (individu, kelompok, lembaga berbadan hukum, atau gabungan di antara ketiganya), penentuan lembaga ekonomi yang sebaiknya dipilih untuk sebuah bisnis, biasanya juga dipengaruhi oleh *business model*, visi, misi, dan tujuan dari usaha. Misalnya, bisnis sosial mengembangkan model bisnis yang fokusnya adalah memenuhi kebutuhan sekelompok orang dengan modal yang dikumpulkan bersama, ingin agar ada proses kerukunan masyarakat dan proses belajar bersama yang terbangun di dalam kelompok ini, maka Koperasi adalah bentuk lembaga ekonomi yang cocok. Sedangkan bila bisnis sosial yang dibangun fokusnya lebih kepada mengembangkan produk dan layanan yang akan dijual ke pasar bebas, salah satu tujuannya adalah agar mendapatkan keuntungan yang dapat menjadi salah satu pendapatan OMS, maka PT lebih cocok. Apalagi bila bisnis sosial mengembangkan produk dan layanan yang di dalamnya melibatkan banyak proses inovasi, perlu keputusan-keputusan yang cepat dan risiko yang relatif lebih tinggi, maka sebaiknya kelembagaan yang dipakai adalah PT.

Konsekuensi dari pilihan kelembagaan ekonomi antara PT dan Koperasi, terkait langsung juga dengan perbedaan mekanisme “kepemilikan” di antara keduanya. Gambar 11 di bawah ini menunjukkan secara sederhana perbedaan mendasar mekanisme ‘kepemilikan’ antara PT dan Koperasi.

Gambar 11 Beda Koperasi dan PT

Beda Koperasi dan PT



Pada proses pendirian PT, para pendiri adalah penyetor modal yang menjadi modal awal perusahaan, masing-masing pendiri akan menjadi pemilik saham sejumlah yang disetorkan oleh yang bersangkutan. Persentase kepemilikan saham ini berlaku selamanya sampai ada perubahan struktur modal perusahaan, misalnya ada penambahan modal baru atau sebaliknya penarikan modal yang sudah disetor. Persentase modal yang disetor oleh para pendiri PT ini menentukan sekaligus tiga hal:

- Hak kepemilikan atas perusahaan
- Hak jumlah suara dalam keputusan strategis pada RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham)
- Hak jumlah persentase pembagian keuntungan

Seseorang atau sebuah lembaga badan hukum yang menyetorkan sejumlah 40% modal dari 100% modal awal perusahaan PT, berarti adalah pemilik dari 40% saham perusahaan, berhak atas 40% jumlah suara pada RUPS dan berhak atas 40% dari seluruh keuntungan yang dibagikan (dividen). Dengan demikian, ketika ada di antara pemegang saham perusahaan memiliki saham 51% atau lebih, otomatis memiliki “kekuasaan” sebagai pemilik usaha, karena akan selalu mendominasi jumlah suara ketika pengambilan suara dalam RUPS yang menetapkan berbagai keputusan strategis.



Berbeda pada koperasi, prinsip kepemilikan pada koperasi (primer) setiap individu anggota koperasi adalah “pemilik bersama” dari koperasi, yang menyetorkan “iuran modal” pada awal keanggotaan (biasa disebut “Simpanan Pokok”) dan yang secara reguler dibayarkan (biasa disebut “Simpanan Wajib”), misalnya sebulan sekali, atau setahun sekali, atau berupa setoran hasil panen, dan sebagainya, tergantung bagaimana diatur dalam AD/ART koperasi tersebut. Jadi modal “dikumpulkan” (atau disetorkan) secara terus menerus sesuai yang disepakati oleh anggota dan dituangkan dalam AD/ART Koperasi. Jumlah modal yang disetorkan oleh anggota koperasi ini tidak menentukan hak kepemilikan anggota koperasi. Pada koperasi ketiga jenis hak (kepemilikan, jumlah suara, dan pembagian keuntungan) diatur terpisah sebagai berikut:

1. Hak kepemilikan

Setiap anggota memiliki “hak kepemilikan” yang sama terhadap koperasi, atau dengan kata lain, koperasi dimiliki bersama-sama oleh semua anggotanya.

2. Hak jumlah suara

Sebagai wujud demokratisasi ekonomi di dalam perusahaan, maka setiap anggota memiliki jumlah suara yang sama dalam RA (Rapat Anggota), semacam RUPS yang dilaksanakan setidaknya setahun sekali (biasa dikenal sebagai Rapat Anggota Tahunan atau RAT)

2. Hak jumlah persentase pembagian keuntungan usaha

Disesuaikan dengan PARTISIPASI anggota yang bentuknya bisa macam-macam, tidak sebatas pada jumlah setoran modal dari anggota tersebut, bisa juga berupa seringnya membeli produk yang dijual oleh koperasi. Untuk Koperasi Simpan Pinjam, salah satu partisipasi utama adalah seringnya meminjam, dan kedisiplinan membayar angsuran pinjaman, dan sebagainya, tergantung pada jenis-jenis partisipasi yang diatur dalam AD/ART koperasi.



Model dasar “kepemilikan bersama” pada koperasi terbentuk dari sejarah awal koperasi sebagai “*self-help organization*”, yaitu organisasi yang tujuan pembentukannya adalah untuk memenuhi kebutuhan dari sekumpulan orang yang menjadi pendiri dan anggotanya. Misalnya, sekumpulan petani kecil memiliki kebutuhan pupuk dan aneka kebutuhan sehari-hari keluarga mereka, maka agar dapat memenuhi kebutuhan tersebut secara mandiri, mendapatkan kualitas yang baik dengan harga terbaik, maka petani-petani tersebut bersama-sama membentuk “Koperasi Petani Mandiri” yang menyediakan kebutuhan pertanian dan rumah tangga petani. Modal diperoleh dengan cara urunan modal secara teratur, bisa dalam bentuk uang, atau dalam bentuk hasil panen yang kemudian dijual oleh koperasi untuk menambah modal usaha. Semua anggota akan berbelanja aneka kebutuhannya di koperasi. Dengan demikian modal dan volume usaha koperasi akan terus bertambah melalui pengumpulan modal yang terus menerus dan dari keuntungan usaha. Pada Rapat Anggota Tahunan (RAT), sebagian keuntungan usaha dapat disepakati untuk dibagikan kepada semua anggota koperasi.

Karena dibentuk untuk kepentingan bersama, dengan modal bersama, maka pengelolaannya menerapkan mekanisme demokrasi dimana setiap anggota sama-sama memiliki satu suara dalam pengambilan keputusan.

Di sisi lain, perkembangan koperasi sebagai “usaha milik bersama” menuntut partisipasi aktif anggotanya untuk bersama-sama mengembangkan usaha bersama ini. Oleh karenanya, seberapa aktif partisipasi anggota menjadi faktor utama yang mempengaruhi seberapa besar pembagian keuntungan yang didapat oleh anggota tersebut.

Karena karakter umum seperti di atas, dan juga faktor kesejarahan dari PT dan koperasi, seringkali ada anggapan bahwa PT berorientasi pada keuntungan untuk pemilik saham, sedangkan koperasi berorientasi pada manfaat bersama untuk anggota, sehingga kemudian berkembang pula kesimpulan bahwa bisnis yang berorientasi pada “*profit*” lebih baik menggunakan badan hukum PT, sementara bisnis yang berorientasi bukan profit lebih baik menggunakan kelembagaan koperasi. Pemahaman umum yang lain adalah bahwa PT adalah bentuk perusahaan yang fokusnya untuk kepentingan pemilik modal dan tidak demokratis, sehingga dianggap cenderung bersifat “serakah”. Sementara koperasi adalah lembaga ekonomi yang menerapkan demokratisasi ekonomi, satu anggota satu suara, fokusnya untuk kepentingan seluruh anggota, sehingga dianggap cenderung “tidak serakah”.

Apakah benar demikian? Pada perkembangan dunia usaha, terutama ketika model-model alternatif berkembang dalam berbagai konsepnya seperti bisnis sosial, *Social Entrepreneurship*, dan sebagainya, yang sudah “mengoreksi” orientasi usaha untuk bukan lagi mengejar profit melainkan pada berbagai nilai dan manfaat bagi manusia dan alam lingkungan, maka asumsi dan anggapan di atas tidak lagi sepenuhnya relevan dengan kondisi yang berkembang pada dunia usaha atau bisnis hari ini. Bisnis sosial dapat berbadan hukum PT dan menerapkan mekanisme kepemilikan dan penyelenggaraan usaha yang demokratis, orientasinya pada “bukan profit” melainkan mewujudkan visi, misi, tujuan, strategi usaha, untuk manfaat bagi manusia dan atau alam lingkungan. Sebaliknya, koperasi juga bisa memiliki usaha yang orientasinya sepenuhnya pada profit dan benefit untuk anggotanya, dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggotanya, sekalipun bisnisnya bisa jadi bukan bisnis yang memiliki orientasi tujuan sosial tertentu. Koperasi yang menyelenggarakan kelembagaannya dengan cara yang demokratis, belum tentu menjalankan bisnis yang berorientasi pada manfaat bagi masyarakat dan alam lingkungan.

Bentuk Badan Hukum lembaga usaha (PT atau Koperasi) tidak serta merta menunjukkan apakah perusahaan tersebut berorientasi pada kepentingan sosial, manusia dan alam lingkungan, beretika, inklusif dan adil, atau tidak.

Bentuk Badan Hukum terutama ditentukan oleh para pendirinya, pada bagaimana visi misi strategi dan tujuan usaha dari para pendiri usaha tersebut. Maka dalam menentukan kelembagaan usaha apakah PT ataukah Koperasi sebaiknya dipilih berdasarkan yang paling sesuai dengan visi, misi, tujuan pengembangan usaha dan juga strategi dan *business model* yang dikembangkan.

Apakah secara ideologis dan sistem ekonomi, koperasi tidak lebih ideal untuk mewujudkan cita-cita demokrasi ekonomi dan mengatasi kesenjangan ekonomi?

Sistem kapitalisme yang berpangkal dan berujung pada “kekuasaan modal” melahirkan konsentrasi modal di tangan sedikit orang, seperti yang terjadi sekarang, yang “wujud”nya berupa perusahaan-perusahaan PT dengan mekanisme kepemilikan dan seluruh pengendalian usaha ada di tangan pemilik saham mayoritas. Menggurutnya perusahaan dan praktik akuisisi perusahaan-perusahaan yang lebih kecil memungkinkan sebuah perusahaan tumbuh menjadi perusahaan mega raksasa dengan jangkauan dunia dan bisa dimiliki oleh hanya sangat sedikit orang. Semua itu adalah praktik ekonomi yang dimungkinkan dengan mekanisme kepemilikan usaha dan kekuasaan pengendalian usaha yang sepenuhnya ditentukan oleh kekuatan modal.

Prinsip-prinsip koperasi adalah “antitesa” dari sistem kapitalisme pada dunia usaha. Pada koperasi, pengendalian usaha bukan ditentukan oleh banyaknya modal yang disetor oleh anggotanya karena dalam Rapat Anggota berlaku mekanisme demokrasi dimana setiap anggota memiliki hak satu suara, berlaku sama bagi semua anggota. Mekanisme keanggotaan yang terbuka dan “iuran modal” juga menjadi basis mekanisme yang memungkinkan setiap orang untuk menjadi “pemilik usaha”. Prinsip dasar awal dari koperasi yaitu “untuk memenuhi kebutuhan anggotanya sendiri” juga memungkinkan kekuatan aset yang terbatas dari masyarakat umum dapat dikonsolidasi menjadi kekuatan yang lebih besar untuk menjadi kekuatan dalam memenuhi kebutuhan secara mandiri. Bila prinsip-prinsip ini dilaksanakan dengan pemahaman yang cukup, maka koperasi dapat menjadi salah satu pilihan cara, pilihan sistem, untuk mewujudkan ekonomi yang lebih adil.

Namun, perlu diingat bahwa bisnis berkembang, orientasi bisnis mengalami pergeseran, sehingga *business model* dan *business organization model*, juga berkembang pada model yang tidak lagi hitam-putih, bila diasumsikan PT dan Koperasi adalah semacam posisi di dua titik ekstrim hitam-putih. Hari ini ada banyak model-model kelembagaan usaha dan *business model* dari aneka bisnis, yang semakin “abu-abu”, *hybrid model* bila dilihat dari perspektif visi misi dan mekanismenya dalam mengoperasikan usahanya.

“Koperasi” di berbagai negara telah terus mengembangkan berbagai mekanisme dan model organisasinya, begitu pula mekanisme penyelenggaraan usahanya. Model kepemilikan berbasis “anggota”nya mengalami berbagai modifikasi. Begitu pula model pengambilan keputusan, model mekanisme pengumpulan modal usaha, model pembagian keuntungan dan risiko usaha, model struktur organisasi, dan *business model* dari usaha yang dilaksanakan oleh Koperasi, juga sudah sangat beraneka ragam aplikasinya. Ada model-model koperasi yang memodifikasi model keanggotaan dan pengumpulan modalnya dengan model kepemilikan saham yang di dalamnya ada konsekuensi *proportional voting rights*, bukan lagi hanya “1 anggota 1 suara”. Ada perkembangan dalam model-model perwakilan dalam pengambilan suara, model-model “investor” yang bukan hanya “anggota”, dan sebagainya. Di Amerika yang perkembangan koperasinya signifikan, dikenal konsep “New Generation Cooperative” atau NGC, yang mengembangkan model-model baru dalam pengorganisasian koperasi.



Sebaliknya, begitu pula pada PT. Sebagai kelembagaan ekonomi, ada PT yang tidak menerapkan pembagian keuntungan pada investor, seperti konsep *social business* yang dikembangkan oleh Prof. Muhammad Yunus, penerima Nobel Perdamaian, dimana keuntungan perusahaan seluruhnya untuk mengembangkan bisnis dan bisnisnya juga haruslah untuk mengatasi persoalan tertentu dalam masyarakat. Ada juga PT yang menerapkan mekanisme demokratis dalam pengaturan kepemilikan dan pengambilan suara pada RUPSNya, diatur dalam akta notariat yang disepakati bersama oleh para pemegang sahamnya. Dalam hal bisnisnya pun sudah banyak berkembang model bisnis yang mengarah pada bisnis yang justru visi misinya adalah memecahkan masalah sosial atau lingkungan.

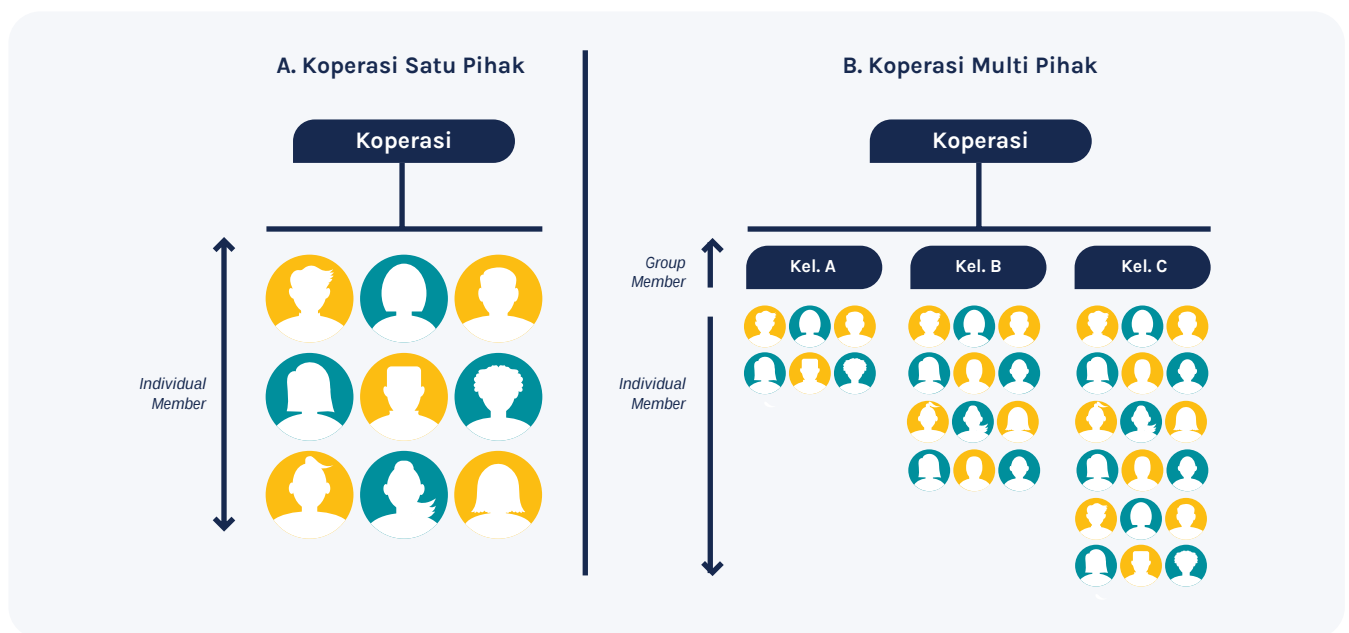
Model-model yang seakan “abu-abu” berkembang karena di tengah masyarakat terjadi pergeseran orientasi, paradigma dalam berbisnis, sementara bentuk badan hukum lembaga usaha (di Indonesia) terbatas pada PT atau Koperasi. Semakin banyak masyarakat yang menyadari bahwa mekanisme kepemilikan perusahaan dan mekanisme penyelenggaraan usaha, haruslah menuju pada terbentuknya ekosistem ekonomi yang inklusif, adil, dan tujuan usaha adalah untuk kepentingan masyarakat dan alam sehingga dibuatlah berbagai modifikasi dalam strategi dan cara berbisnis. Oleh karena itu, ketika memilih kelembagaan Badan Hukum PT atau Koperasi, lebih didasarkan pada kesesuaian dengan tuntutan dari *business model* yang dikembangkan.



Pada perkembangan terbaru perkoperasian di Indonesia, sekarang dikenal apa yang disebut sebagai Koperasi Multi Pihak (KMP), yaitu koperasi yang di dalamnya terdapat pengelompokan tipikal anggota, kemudian ditetapkan pembagian “persentase hak” untuk tiap-tiap kelompok berdasarkan asumsi tertentu, biasanya asumsi “peran” kelompok terhadap keseluruhan proses usaha. Perbandingan model KMP dengan koperasi konvensional dapat digambarkan seperti Gambar 12 di bawah ini.

Gambar 12 Komparasi Koperasi Konvensional dan Multi Pihak

Komparasi Koperasi Konvensional dan Multi Pihak



Model KMP memungkinkan koperasi lebih bisa berkreasi dalam mengembangkan *business model*, serta memperluas cakupan dan skala usaha. Pengelompokan anggota dalam KMP bisa dilakukan berdasarkan tipikal tertentu, misalnya berdasarkan peran dan fungsi, berdasarkan perbedaan kepentingan, dan sebagainya. Pembentukan kelompok dalam KMP dapat dilaksanakan secara bertahap, misalnya ketika didirikan hanya terdiri dari 2 kelompok, yaitu Kelompok Pemodal dan Kelompok Produsen, kemudian seiring waktu berkembang Kelompok Mitra Pemasok Bahan Baku dan Kelompok Konsumen. Contoh pengelompokan anggota dalam KMP seperti Gambar 13 di bawah ini. Misalnya, koperasi mengelompokkan berdasarkan kesamaan fungsi anggota bagi koperasi, dimana di dalamnya ada: Kelompok Investor, Kelompok Konsumen, Kelompok Pemasok Bahan Baku dan Kelompok Mitra Penyedia Layanan, masing-masing dibagi dalam persentase hak suara yang berbeda. Atau pembagian kelompok anggota berdasarkan kesamaan bentuk kontribusi anggota terhadap koperasi, ada Kelompok Pendiri, Kelompok SDM Kunci (misalnya para kreator yang berhak atas royalti atas kreasinya), Kelompok Kontributor Layanan/Produk (atau Kelompok Pemasok), dan Kelompok Manajemen/Pekerja/Buruh.

Gambar 13 Pengelompokan Anggota dalam Koperasi Multi Pihak

Pengelompokan Anggota dalam Koperasi Multi Pihak



Adanya mekanisme “kelompok anggota” dalam koperasi mempengaruhi beberapa aspek dalam penyelenggaraan koperasi di antaranya:

- Proses pengambilan suara untuk keputusan strategis pada saat Rapat Anggota
- Struktur organisasi koperasi dan usaha koperasi
- Mekanisme pembagian risiko, beban, dan keuntungan usaha

Dalam hal Rapat Anggota dan hak suara, dengan adanya mekanisme pengelompokan anggota ini, Rapat Anggota dilaksanakan berjenjang. Pertama, proses “Rapat Anggota Kelompok” yang ada di tingkat kelompok berlaku satu orang satu suara. Kedua, proses Rapat Anggota Paripurna dimana yang berkumpul adalah “kelompok anggota” dan berlaku “*proportional voting rights*” atau hak suara proporsional, sesuai dengan ketentuan persentase suara bagi masing-masing kelompok. Penentuan persentase hak suara untuk kelompok biasanya ditentukan oleh para pendiri di awal pendirian koperasi, sekalipun kelompoknya mungkin belum ada. Ketentuan di awal tentunya bisa berubah seiring dengan waktu, menyesuaikan dengan perkembangan koperasi dan hasil dari Rapat Anggota. Persentase jumlah suara tidak berlaku untuk pembagian keuntungan, kecuali ditentukan demikian dalam AD/ART koperasi. Jadi, prinsipnya persentase pembagian keuntungan diatur terpisah dari hak suara, sebagaimana koperasi umumnya.



Besaran persentase hak suara juga dapat mempengaruhi struktur organisasi, bagaimana perwakilan dari masing-masing kelompok ditempatkan dalam struktur organisasi koperasi. Selain hak suara, peran, fungsi dan bagaimana kriteria pembagian kelompok juga mempengaruhi penempatan perwakilan kelompok dalam struktur organisasi koperasi. Keputusan penempatan perwakilan kelompok dalam struktur organisasi diputuskan pada Rapat Anggota, sehingga dalam prosesnya dipengaruhi oleh proses demokrasi berjenjang koperasi. Gambaran untuk ini bisa dilihat dalam Gambar 14 di bawah ini.

Gambar 14 Model Rapat Anggota dan Struktur Koperasi Multi Pihak

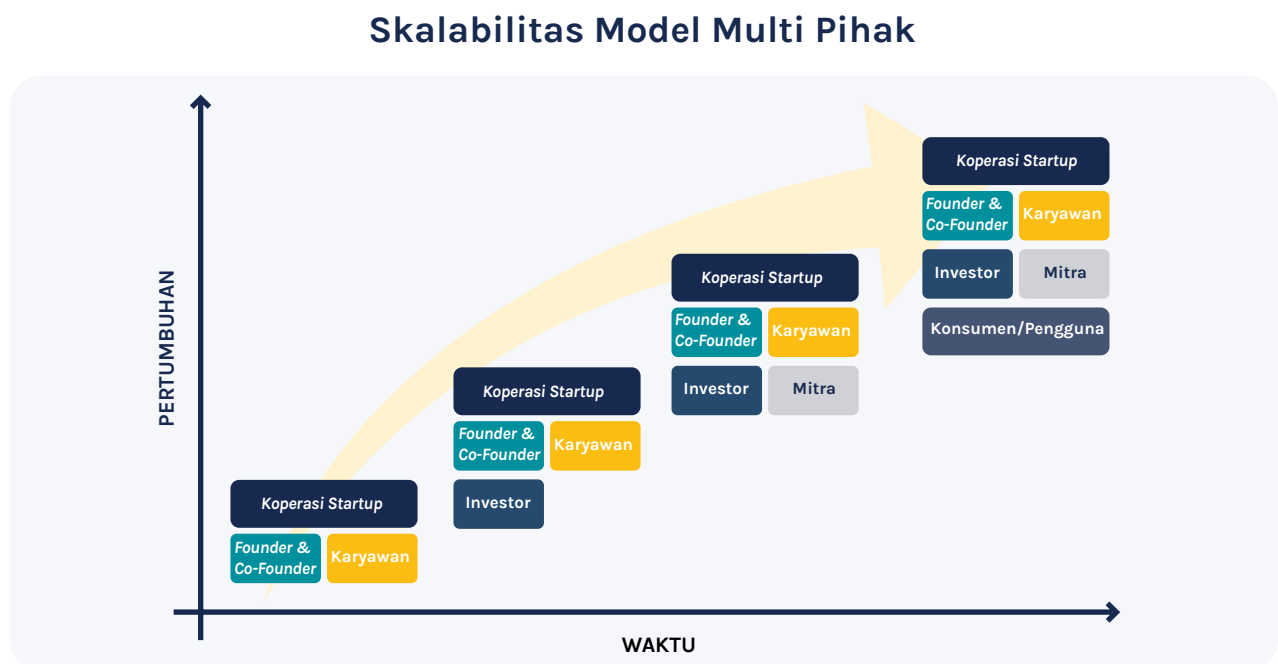


Mekanisme Kelompok Anggota dalam KMP juga memungkinkan menjawab persoalan peran Pendiri Koperasi yang kerap “terlupakan”. Pada koperasi konvensional, peran pendiri yang biasanya berperan besar pada ide awal pendirian menetapkan visi misi didirikannya koperasi dan menginvestasikan waktu, tenaga, dan biaya ketika mengembangkan koperasi di tahap awal hingga bisa berjalan lancar, seringkali kemudian tergeser justru karena proses demokrasi satu anggota satu suara, sehingga pihak-pihak yang mengendalikan jalannya koperasi dapat berubah seiring waktu.

Dengan adanya perbedaan dan perubahan kepentingan dari pihak pengendali koperasi, maka visi misi dan arah koperasi bisa jadi berubah pula. Mekanisme koperasi konvensional tidak memungkinkan adanya mekanisme penghargaan atas peran dan fungsi Pendiri, seraya tidak ada pula mekanisme yang benar-benar bisa memastikan bahwa visi misi awal koperasi tetap bisa dipertahankan. Dengan KMP “Kelompok Pendiri” dapat dibentuk secara khusus sehingga dapat “mengamankan” visi misi dan tujuan pengembangan usaha koperasi, sekaligus mekanisme penghargaan pada Pendiri.

Model KMP bisa diterapkan secara bertahap mengikuti perkembangan skop dan skala usaha koperasi. Perencanaan pengembangan kelompok-kelompok di dalam koperasi bisa didesain sejak awal dan diterapkan secara bertahap, serta dimungkinkan adanya perubahan dari rencana sesuai dengan kondisi perkembangan usaha koperasi. Dalam konteks berkembangnya kelompok-kelompok dalam KMP ini, skema dan rencana yang ditetapkan oleh Pendiri ketika pendirian koperasi sangat menentukan dan dapat didesain agar Kelompok Pendiri bisa tetap memiliki peran dan fungsi yang signifikan dalam perkembangan koperasi.

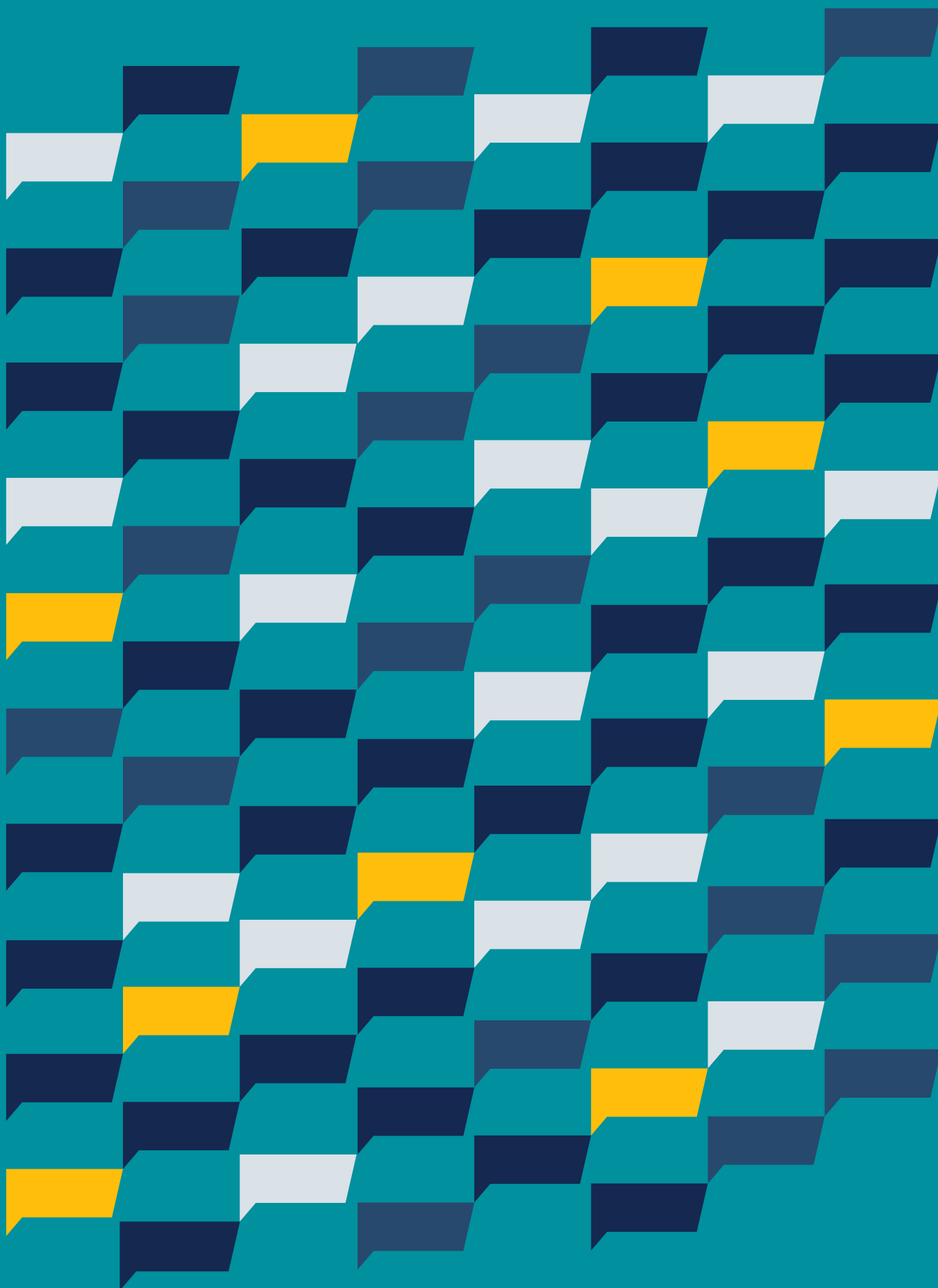
Gambar 15 Skalabilitas Model Multi Pihak



Model KMP adalah salah satu modifikasi model koperasi yang baru berlaku di Indonesia, yang memungkinkan koperasi Indonesia lebih fleksibel dalam mengembangkan model bisnisnya. Di masa depan bisa dipastikan akan ada lagi berbagai modifikasi model koperasi di Indonesia sehingga diharapkan akan semakin banyak bisnis sosial yang dapat dikembangkan oleh koperasi.

Berkembangnya keragaman model kelembagaan koperasi maupun model bisnis dari usaha koperasi masih sangat terbatas di Indonesia. Maka ada baiknya bagi pelaku pegiat koperasi untuk tidak ragu-ragu mengembangkan model-model yang dirasa paling sesuai untuk dilaksanakan, sesuai dengan kondisi budaya setempat, atau dengan model kerja sama antara OMS dengan komunitas, atau dengan *business model* yang dikembangkan. Justru adanya aneka ragam model ini akan menjadi acuan bersama untuk pengembangan koperasi di Indonesia.





BAB 5

Masa Depan OMS Ber-Bisnis Sosial

Masa Depan OMS Ber-Bisnis Sosial

Berkembangnya *trend* OMS yang menjajaki dan menginisiasi bisnis sosial sebagai bagian dari upaya untuk menguatkan ketahanan keuangan OMS, bukan hanya kabar baik bagi upaya menghadirkan kelembagaan OMS yang kuat dan mandiri yang melahirkan berbagai solusi bagi masalah sosial dan lingkungan, tetapi lebih dari itu, juga kabar baik bagi dunia bisnis, dan bagi ekosistem ekonomi. OMS berbisnis sosial akan menjadi elemen sangat penting yang semakin menguatkan lahirnya model-model pelaksanaan bisnis dan sistem ekonomi yang lebih berpihak pada kebaikan bumi dan banyak orang, sebagai “antitesa” dari sistem ekonomi yang eksploitatif pada bumi dan menyengsarakan banyak orang sambil menguntungkan sangat sedikit orang.

Untuk mendukung proses ini dapat terus berjalan dan berkembang, diperlukan kebersamaan elemen-elemen masyarakat untuk juga mengembangkan metode dan proses belajar agar OMS mendapatkan referensi yang relevan dari waktu ke waktu. Sebaliknya, proses belajar OMS juga perlu dibagikan agar menjadi referensi bagi dunia bisnis dan pengembangan sistem ekonomi yang lebih baik bagi manusia dan alam. Sebagaimana memang demikianlah mestinya hakikat kita berekonomi dan berbisnis.



Referensi

- <https://www.ksi-indonesia.org/assets/uploads/original/2020/02/ksi-1580493181.pdf>
- <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/209173/permenkop-ukm-no-8-tahun-2021>
- https://www.youtube.com/watch?v=_i2F_qc0F-s tentang Koperasi Multi Pihak
- <https://icci.id/2021/12/18/memahami-perman-no-8-tahun-2021-tentang-koperasi-multi-pihak/>
- <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c5-112.pdf>
- <https://www.uschamber.com/co/start/startup/what-is-social-entrepreneurship>
- <https://www.managementstudyguide.com/social-entrepreneurship.htm>
- <https://www.muhammadyunus.org/post/2113/social-business>
- <https://www.investopedia.com/terms/s/social-enterprise.asp>
- <https://www.culturalsurvival.org/publications/cultural-survival-quarterly/cooperatives-short-history#:~:text=Most%20scholars%20recognize%20the%20business,which%20to%20sell%20their%20goods.>

